



Universitat Ramon Llull

TESIS DOCTORAL

Título:

LA COHERENCIA ÉTICA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: UN FACTOR CLAVE PARA LA FORJA DEL *ETHOS* CORPORATIVO.

Realizada por: SILVIA AGULLÓ GIMENO.

En el Centro: FACULTAT D'ECONOMIA IQS.

Departamento: GESTIÓN EMPRESARIAL.

Dirigida por: Dra. BEGOÑA ROMÁN MAESTRE.
Tutora: Dra. MAR GUITERT CATASÚS.

Para que pueda surgir lo posible es preciso intentar una y otra vez lo imposible.
Herman Hesse

ÍNDICE DETALLADO.

ÍNDICE DE FIGURAS.	5
ÍNDICE DE TABLAS.	6
Abreviaturas.	7
Agradecimientos.	9
Resumen.	11
Introducción.	13
Primera parte: la humanización de la empresa.	19
1. Definición de ética empresarial.	21
1.1. Ética y fundamentos.	21
1.1.1. Ética y moral.	21
1.1.2. Principios éticos.	23
a) El principio de autonomía.	24
b) El principio de no maleficencia.	24
c) El principio de justicia.	25
d) El principio de beneficencia.	26
1.1.3. El desarrollo moral y la forja del <i>ethos</i> corporativo.	27
1.1.4. Ética empresarial y derecho.	32
1.2. Ética empresarial.	35
1.2.1. Definición.	35
1.2.2. Los tres niveles de la ética empresarial.	38
a) Nivel Macro.	39
b) Nivel Meso.	39
c) Nivel Micro.	39
1.2.3. Las cuatro dimensiones de la ética.	40
1.2.4. La <i>Coherencia Ética</i> .	43
1.2.5. Responsabilidad social, acción social y ética empresarial.	48
a) Responsabilidad social y ética empresarial.	48
b) La acción social.	51
2. La realidad de la ética empresarial.	53
2.1. Una aproximación a la realidad.	53
2.1.1. Tópicos de la ética empresarial: realidades y mitos.	53
2.1.2. La actualidad de la ética empresarial.	56
a) La ética de los consumidores.	57
b) La ética en el ámbito de los inversores.	59
c) La demanda de ética por parte de los empleados.	60
d) La ética fomentada por el mundo empresarial.	61
2.2. Motivos de la demanda actual de ética en la empresa.	63
2.2.1. Poder descontrolado.	64
2.2.2. La desconfianza en las empresas.	65
2.2.3. El empoderamiento de la sociedad civil.	66
2.2.4. La redefinición de la empresa desde la teoría de los <i>stakeholders</i> .	67
2.2.5. <i>Ethics pays</i> .	69
3. La ética empresarial: del qué al cómo.	73
3.1. La práctica de la ética empresarial.	73
3.1.1. Prácticas habituales de ética empresarial.	73
a) Declaraciones o códigos de conducta.	73
b) Buen gobierno.	79
c) Formación en ética empresarial.	80

d)	Elaboración de informes de responsabilidad social.	83
e)	Auditorías, certificaciones y premios.	85
3.1.2.	Otros elementos clave de la ética empresarial.	87
a)	El proceso de toma de decisiones.	88
b)	El liderazgo.	93
c)	Del aprendizaje continuo a la innovación en la organización.	98
3.2.	Claves para la implementación de la ética empresarial.	99
3.2.1.	El ideal de empresa ética.	100
3.2.2.	Cuatro tipos de acciones éticas y económicas.	105
3.2.3.	La ética empresarial como proceso de cambio.	108
3.2.4.	Propuesta de planificación de las acciones de ética empresarial.	110
a)	La importancia del diagnóstico inicial.	110
b)	Diseño y ejecución del plan de acciones de ética empresarial.	116
3.2.5.	La implicación de la Dirección.	117
a)	El conocimiento de la Dirección.	118
b)	El compromiso de la Dirección.	119
3.3.	Responsables de la ética empresarial.	123
3.3.1.	Necesidad de un responsable.	123
a)	Comité o grupo de trabajo en valores.	125
b)	Responsable específico.	127
c)	Función añadida a un departamento.	131
3.3.2.	Fronteras entre ética empresarial, responsabilidad social y recursos humanos.	133
3.4.	La coherencia ética en la práctica de recursos humanos: un ejemplo.	137
<i>Segunda parte: la humanización de la gestión de los recursos humanos.</i>		143
4.	Potencial del departamento de recursos humanos para forjar el ethos.	145
4.1.	El departamento de recursos humanos.	145
4.2.	La gestión de las personas: una prioridad estratégica.	148
4.3.	La forja del ethos corporativo desde la gestión de los recursos humanos.	150
4.3.1.	Planificación de los recursos humanos.	151
4.3.2.	Reclutamiento y selección.	154
4.3.3.	Evaluación del rendimiento.	158
4.3.4.	Formación y desarrollo del individuo.	165
4.4.	Del desarrollo organizacional al desarrollo humano.	168
4.4.1.	El desarrollo organizacional en la creación del <i>ethos</i> corporativo.	168
4.4.2.	El desarrollo humano en la empresa.	169
5.	Viabilidad del DH en la organización: análisis de 15 entrevistas.	173
5.1.	Metodología.	173
a)	Diseño de la investigación.	174
b)	Elaboración y revisión del cuestionario.	176
c)	Definición de la muestra y obtención de listado.	178
d)	Realización de las entrevistas.	182
e)	Trascripción y análisis.	183
5.2.	Análisis.	184
5.2.1.	Ficha.	184
5.2.2.	Análisis por bloque.	190
a)	Comprensión y realización de acciones de desarrollo humano.	190
b)	Prioridad de las acciones de DH. Prioridad de la empresa y del entrevistado.	200
c)	Frenos y motores del desarrollo humano.	206
d)	Eficacia en la implementación del desarrollo humano.	221
e)	Relación entre el DH y la integración de los valores en la toma de decisiones.	236
5.2.3.	Dilemas éticos.	247
a)	Evaluación ligada al salario.	247
b)	Discriminación en las acciones de formación y desarrollo.	249
c)	El rol de la innovación en el fomento de la CE.	250

5.3. Resumen de los resultados.	251
5.3.1. Resultados.	251
5.3.2. Limitaciones del estudio y sugerencias de investigaciones futuras.	254
a) Limitaciones del estudio.	254
b) Sugerencias de investigaciones futuras.	255
Conclusiones.	257
Anexos.	261
- <i>E-mail</i> enviado a los entrevistados.	261
- Resumen de las entrevistas.	263
a) Resumen bloque A.	263
b) Resumen bloque B.	267
c) Resumen bloque C.	270
d) Resumen bloque D.	273
e) Resumen bloque E.	280
Bibliografía.	289

ÍNDICE DE FIGURAS.

Fig. 1 – Diferencia entre ética y moral. _____	22
Fig. 2 – Conciencia y práctica de la ética empresarial. _____	28
Fig. 3 – El fomento de la moral postconvencional. _____	32
Fig. 4 – Principios, fin, objetivos y medios de la ética empresarial. _____	37
Fig. 5 - Los siete elementos de la gestión de la coherencia ética. _____	45
Fig. 6 – La discriminación positiva de productos responsables. _____	57
Fig. 7 – La discriminación negativa de productos responsables. _____	58
Fig. 8 – Mapa global de los consumidores frente a la RS. _____	58
Fig. 9 – Evolución del interés de los inversores en fondos éticos en Europa. ____	59
Fig. 10 – Los valores de Great Place To Work. _____	61
Fig. 11 – El liderazgo en los pájaros. _____	95
Fig. 12 – Ejemplos de acciones según las dimensiones éticas y económicas. ____	106
Fig. 13 – Factores que influyen en el logro del cambio. _____	108
Fig. 14 – Los tres ejes para el fomento de la coherencia ética. _____	109
Fig. 15 – Los anillos de Levitt. _____	111
Fig. 16 – Diagnóstico y definición de un plan de implementación. _____	113
Fig. 17 – La implicación de la Dirección y los tres ejes para el cambio. _____	117
Fig. 18 – Responsables de la responsabilidad social en España en el 2008. ____	125
Fig. 19 – Elementos de la responsabilidad social. _____	134
Fig. 20 – Responsabilidad social y recursos humanos: enfoque de gestión. ____	135
Fig. 21 – Áreas en las que el directivo de RS controla todo el proceso. _____	135
Fig. 22 – Motivos de atracción del talento. _____	155
Fig. 23 – Elementos de un puesto más valorados por los directivos clave. ____	155
Fig. 24 – Proceso metodológico. _____	174
Fig. 25 – Sectores principales en los que operan las empresas entrevistadas. ____	179
Fig. 26 – Origen de la sede central. _____	180
Fig. 27 – Pasos de la entrevista en profundidad. _____	182
Fig. 28 – Proceso de análisis de la información. _____	184
Fig. 29 – Número de empresas por tipo de respuestas generales al DH. ____	193
Fig. 30 – Los diez tipos de frenos al desarrollo humano. _____	210
Fig. 31 – Los nueve tipos de motores al desarrollo humano. _____	214
Fig. 32 – Resumen de frenos y motores del desarrollo humano. _____	215

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 – Los tres niveles de conciencia moral. _____	30
Tabla 2 – Las cuatro dimensiones de la ética. _____	41
Tabla 3 – El proceso de toma de decisiones. _____	89
Tabla 4 – La empresa del tercer tipo. _____	103
Tabla 5 – Personas: ¿recursos o socios de la organización? _____	146
Tabla 6 – El desarrollo humano. _____	170
Tabla 7 – Lista de las quince empresas. _____	181
Tabla 8 – Desarrollo humano y ética empresarial. _____	196
Tabla 9 – Propuesta de mejora, motores y frenos. _____	227

Abreviaturas.

CE:	Coherencia ética.
DO:	Desarrollo organizacional.
DH:	Desarrollo humano.
DDHH:	Derechos humanos.
DPV:	Dirección por valores.
KPI:	<i>Key Performance Indicator.</i>
ONG:	Organización no gubernamental.
RS:	Responsabilidad social.
RSC:	Responsabilidad social corporativa.
RSE:	Responsabilidad social empresarial.
RRHH:	Recursos humanos.

Agradecimientos.

Deseo empezar por un agradecimiento especial a las dos personas que han hecho posible la realización de esta investigación. A mi directora de tesis, Dra. Begoña Román por su paciencia, dedicación y profesionalidad, y al Dr. Jesús Tricás, decano de la Facultad de Economía del IQS, por asesorarme y animarme, de prórroga en prórroga, cuando no veía forma de compaginar estudios con trabajo (ni forma de hacer una tesis sobre ética empresarial sin trabajar en la empresa).

Mi más sincero agradecimiento a todos los que han participado y contribuido a la realización de esta tesis. En primer lugar, al Dr. Enric Julià, como Director General del IQS, por el soporte institucional continuado desde que inicié mis estudios allí. A la doctora Mar Guitert, no sólo por su imprescindible soporte y gran trabajo de tutoría sino también por facilitarme muchas entrevistas de la investigación. A Joan Seix, Ana Lopez, Humberto Figarola por facilitarme contactos con los entrevistados. A Cristian Palazzi, Aída C. Rodríguez y al Dr. Salvador Ribas por su colaboración en el trabajo de campo y metodología. A mis padres, Joan Agulló y Reyes Gimeno, a Marta Pahissa, Fina Pérez, Patricia Debeljuh, Elisabeth Garriga, Josep Valls, María José Infante, Mamen Claret, Jaume Arumí, Batsheva Zimmerman, Arantxa Tobaruela, Margaret Guerra, Sheila Nagorsky, Leilani Love, Esther López y Tina Vallés, por su colaboración y ánimos.

Agradecimiento especial merecen los entrevistados por su plena disponibilidad, tiempo y dedicación.

En general, quisiera agradecer también a familiares, amigos, personas del mundo académico y laboral quienes, cada uno a su manera, han contribuido a que este esfuerzo se materialice en una investigación que pretende ser una aportación al mundo de los valores y la innovación en la gestión de las personas en el ámbito empresarial.

Resumen.

El modelo actual de gestión empresarial está centrado en lograr a corto plazo el máximo beneficio económico para satisfacer a los accionistas; el éxito se mide casi exclusivamente por el beneficio económico. Sin embargo, existe una fuerte demanda de ética que solicita incluir en la definición de éxito parámetros como el crecimiento sostenible a medio y largo plazo, el impacto social y ecológico de la actividad, el respeto por los derechos humanos, etc. Este creciente interés por la ética en la empresa es además compartido por diversos *stakeholders*.

La empresa, ante esta nueva demanda, reacciona revisando su organización y su forma de trabajar, redefiniendo la manera como gestiona el negocio y genera riquezas, y se cuestiona cómo forjar un *ethos* corporativo que incluya a todos los *stakeholders*. No obstante, las prácticas de ética empresarial como el buen gobierno, los códigos de valores, las memorias de responsabilidad social, etc., aunque imprescindibles, fallan en la implementación. El departamento con mayor impacto en el *ethos* corporativo, el que más determina la manera de trabajar de los empleados, es el de recursos humanos. Las nuevas tendencias en su gestión responden a la nueva realidad de la sociedad del conocimiento, pero también, la gestión de los recursos humanos tiene dificultades en llevar a cabo sus objetivos, debiendo enfrentarse a situaciones cada vez más prioritarias para el futuro de la compañía como la gestión del talento o la planificación de la sucesión. Así pues, tanto en el ámbito de la ética empresarial, como en la gestión de los recursos humanos, las organizaciones ven *dónde* quieren llegar, pero tienen dificultades en definir el *cómo*. La integración de la ética en la gestión de los recursos humanos puede ayudar a la vez a la ética empresarial y al departamento de recursos humanos a lograr sus objetivos. Bajo el concepto de *coherencia ética* hemos cohesionado los elementos clave a tener en cuenta para integrar la ética en el día a día. El departamento de recursos humanos necesita actuar con *coherencia ética* y, al mismo tiempo, fomentarla, convirtiéndose en el departamento clave para la forja del *ethos*.

El objetivo principal de esta investigación es *analizar la necesidad de fomentar la coherencia ética en y desde la gestión de recursos humanos para forjar el ethos corporativo*. Para ello, revisamos los conceptos básicos de la ética empresarial, analizamos las limitaciones actuales de su implementación, argumentamos la necesidad que la gestión de los recursos humanos tiene de actuar con *coherencia ética*, y finalmente, exploramos, mediante una investigación cualitativa de quince entrevistas a responsables de recursos humanos, oportunidades y limitaciones del departamento de recursos humanos de implementar acciones para el desarrollo humano.

Las conclusiones muestran que es condición indispensable, para afrontar la actual demanda de ética y para la forja del *ethos* corporativo, la gestión de los recursos humanos desde la *coherencia ética*. Para ello, la *coherencia ética* debe ser una prioridad estratégica a largo plazo y planificarse y medirse como tal. Sin embargo, también existen importantes frenos para el “fomento de la *coherencia ética*”, siendo el principal la escisión en la empresa entre la dimensión ética y la económica. Una nueva definición de éxito empresarial y, por tanto, una nueva concepción de empresa preocupada por *cómo* genera las riquezas, son imprescindibles para la forja del *ethos* corporativo y la asunción de la responsabilidad de las empresas como principales agentes de cambio en las sociedades contemporáneas.

Introducción.

El siglo XXI se caracteriza por el emerger de un nuevo tipo de empresa, la empresa *responsable*, empresa *ciudadana* o empresa del *tercer tipo*; se trata de una empresa cuya razón de ser es generar riquezas, en plural y más allá del mero beneficio económico.

En efecto, por un lado, la necesidad de integrar la ética empresarial en la organización es cada vez mayor. Iniciativas como la elaboración de códigos de valores, la puesta en marcha de políticas de responsabilidad social, la inversión en acción social, la creación de fondos de inversión éticos etc., ya no son términos novedosos ni percibidos como una mera adaptación de nuevas modas empresariales, son acciones de ética que se están consolidando y cambiando las reglas del juego en el ámbito empresarial. Tal y como lo han demostrado distintos boicots, también los consumidores están dispuestos a penalizar actitudes corporativas irresponsables dejando de consumir sus productos.

La gestión centrada en los *stockholders* (accionistas) da paso a la gestión descentralizada de los *stakeholders* (todos los implicados y afectados por la gestión empresarial). Más aún, los mismos *stockholders* ya no sólo esperan beneficios, empiezan a demandar una gestión responsable y un crecimiento sostenible; se preocupan de la manera en que se generan los beneficios económicos, de la forma en que se consigue la rentabilidad. La reflexión sobre la moral corporativa centra la atención no sólo en el *qué* (*qué* queremos lograr) sino también en el *cómo* (*cómo* lo vamos a lograr). Los órganos directivos se preocupan del *cómo*, eso significa que ya no dirigen a partir de un único criterio (el beneficio económico), sino que lideran al grupo buscando la aprobación de todos. Las decisiones no se toman unilateralmente, ahora se decide consensuando o justificando las razones con todos los implicados. La teoría de los *stakeholders* se pone en práctica, el órgano de dirección prefiere que las decisiones estratégicas se acepten por los distintos grupos implicados, de manera que todos los *stakeholders* compartan una misma misión (razón de ser de la empresa) y visión (objetivo principal del negocio). La democracia participativa se impone en la organización.

En este trabajo, ese nuevo concepto se resume en la expresión *ethos* corporativo, *el conjunto de características por las que una empresa se quiere definir a la hora de elaborar sus productos y de responder de unos resultados y beneficios más allá de los meramente económicos*, el *ethos* es la manera como las empresas deberían fabricar, vender y gestionar el negocio generando riquezas. Para forjar ese *ethos* corporativo es indispensable concretar las acciones de ética empresarial desde lo que hemos llamado *coherencia ética*, lo cual sólo se puede promover con cierto éxito desde el departamento de recursos humanos.

Al igual que en su día la ecología o la gestión de la calidad, las organizaciones buscan la forma de integrar esta nueva realidad, para construir y/o preservar su *ethos* corporativo, su carácter, tanto interna como externamente, yendo más allá del mero maquillaje. Por tanto, las organizaciones necesitan forjar el *ethos* corporativo, siendo éste *el conjunto de características por las que una empresa se quiere definir a la hora de elaborar sus productos y de responder de unos resultados y beneficios más allá de los meramente económicos*. La forja del *ethos* es la parte fundamental de la ética empresarial porque es el resumen de una determinada manera de entender la empresa.

Así, nace una nueva cultura de empresa en la que los valores cobran un, hasta ahora, desconocido protagonismo. La empresa necesita reflexionar sobre la

moral vigente desde unos principios éticos para lograr el consenso; y, al mismo tiempo, debe perseguir la autocrítica para transformar continuamente la moral convencional, debe reflexionar y actuar desde la moral postconvencional, avanzándose a las convenciones morales y anticipándose a menudo a la legislación. La clave del éxito está en cuidar y aprender constantemente de la integración de la ética en la gestión diaria y tener en cuenta que lo que hoy sirve, puede que mañana ya no sirva. La *coherencia ética* implica el aprendizaje y la reflexión continua a partir de los principios éticos universales. Se trata de un proceso continuo en el tiempo. Para trabajar la ética empresarial en profundidad se requiere una atención constante en la forja del *ethos* corporativo. Según nuestra definición de empresa ideal, la forja del *ethos* corporativo es prioritaria y debe considerarse igual de importante que otros proyectos estratégicos como, por ejemplo, las previsiones de crecimiento o de rentabilidad.

Sin embargo, la integración de la ética en el día a día del mundo empresarial encuentra dificultades, y éste es el punto de partida de esta tesis. La mejor forma de lograr que una organización transmita su voluntad de trabajar con *coherencia ética* es mediante el ejemplo. Suelen ser contraproducentes las campañas de marketing interno con acciones dispersas, inconexas e ineficientes. Para fomentar la *coherencia ética* es preciso, en primer lugar, hacerlo en las acciones del órgano directivo (acciones de buen gobierno) e, inmediatamente después, en las acciones del departamento de recursos humanos, dada su capacidad de influencia en toda la organización. Sólo desde los principios éticos, los valores y la conciencia moral postconvencional se puede reflexionar y actuar con *coherencia ética*, anticipándose a las nuevas necesidades de los empleados, adelantándose a la legislación, afrontando nuevos retos, poniendo en práctica iniciativas que muestren la existencia de un *ethos* corporativo capaz de desarrollarse moralmente y regenerarse.

Por otro lado, la gestión de los recursos humanos está en plena transformación, la importancia de las personas como capital humano y fuente de innovación se ha desarrollado hasta el punto de considerarse una ventaja competitiva en las estrategias corporativas. Mientras el trabajo más burocrático se automatiza con nuevos *softwares* o se externaliza (*outsourcing*, deslocalización a países más rentables), las nuevas prioridades de los recursos humanos se centran en crear una cultura que maximice la productividad y satisfacción de los empleados, con políticas para desarrollar y retener el talento, conciliar la vida laboral y la vida privada, e implementar planes personalizados de desarrollo, *coaching*, *mentoring*, etc. Las empresas persiguen escalar puestos en el *ranking* de las mejores empresas donde trabajar. A los *managers* no sólo se les exigen resultados económicos, sino que sean “buenos jefes”, y se les mide y recompensa por ello. Se espera que sepan trabajar en equipo y que se adhieran voluntariamente a los valores corporativos en sus decisiones diarias. Del mismo modo, los *managers* esperan que la organización actúe con responsabilidad y con *coherencia ética* a partir de una misión y valores corporativos.

Nuestra investigación revisa esta situación y analiza la gestión de los recursos humanos desde la perspectiva de la ética empresarial para comprobar hasta qué punto la dimensión ética influye en el éxito de la gestión de recursos humanos y, más concretamente, en el área de desarrollo de las personas, lo que denominamos el *desarrollo humano*. Nuestra tesis principal es que no se pueden lograr los objetivos de las políticas de recursos humanos sin la ética empresarial. Más aún, gestionar a las personas sin considerar la dimensión ética, impacta negativamente en la forja del *ethos* corporativo. Por eso, mantenemos que la gestión de los recursos humanos debe responsabilizarse de lo que denominamos el

fomento de la *coherencia ética*. Consideramos que el departamento de recursos humanos empezando por sí mismo puede -y debe- liderar la *coherencia ética* en la gestión, y debe hacerlo a partir de un plan estructurado. En definitiva, la tesis de partida es que a través de la existencia de la *coherencia ética* en sus acciones, la gestión de los recursos humanos participa fundamentalmente en la forja de un *ethos* corporativo.

El primer paso para que el departamento de recursos humanos fomente la *coherencia ética* y participe proactivamente en la forja del *ethos* corporativo es que revise la dimensión ética de sus acciones desde la moral postconvencional. Para que exista un *ethos* corporativo, no basta con saber el fin a perseguir, cabe evaluar también los medios utilizados. La *forma* en que se alcance el éxito determina la capacidad de crear el *ethos* corporativo deseado. Será en vano toda inversión en responsabilidad social, acción social, marketing interno de valores corporativos, etc., que no logre desarrollar, desde la práctica, el nivel de conciencia moral de los individuos. Será pues un fracaso toda iniciativa de implementación de ética empresarial que no utilice herramientas de gestión del día a día, siendo la gestión de las personas la que aporta los medios más apropiados para ello. Al mismo tiempo, toda acción de *coaching*, *empowerment*, evaluación o *feedback*, *mentoring*, etc., no funcionará si no se tiene en cuenta la dimensión ética, ya que es la base donde cobran sentido dichas acciones. No se puede concebir el *coaching* o el *empowerment* sin tratar a las personas con autonomía, justicia y sin maleficencia.

El objetivo principal de esta investigación es *analizar la necesidad de la fomentar la coherencia ética en y desde la gestión de recursos humanos para forjar el ethos corporativo, que resume una determinada manera de ser y hacer en la empresa.*

Las preguntas que motivan la investigación son las siguientes:

- ¿Hasta qué punto la ética depende de la gestión de los recursos humanos para lograr una integración eficaz en la organización?
- ¿Hasta qué punto las nuevas tendencias en la gestión de recursos humanos están predestinadas al fracaso si no consideran la importancia de la dimensión ética de sus acciones?

La importancia y originalidad de estas preguntas radican en que la interdependencia entre la gestión de los recursos humanos y la ética empresarial determina la capacidad de la organización de forjar el *ethos* corporativo deseado. Esta inevitable interdependencia justifica la creación en la empresa y la asunción por parte del departamento de recursos humanos, de la función del fomento de la *coherencia ética*, de ésta manera, la gestión de los recursos humanos participa proactivamente, coliderando con el órgano de dirección, en la forja del *ethos* corporativo.

Para responder a estas cuestiones nos proponemos los siguientes sub-objetivos:

1. Precisar conceptos básicos de la ética en la empresa, cuyas definiciones generan confusión incluso a los mismos responsables de ética en las organizaciones.
2. Analizar las acciones actuales de ética empresarial por no cuidar suficientemente la forma en que se implementan, destacando la distancia existente entre el *qué* y el *cómo* se hace.
3. Argumentar la necesidad de tener en cuenta la dimensión ética en la gestión de los recursos humanos para garantizar el éxito de las nuevas tendencias en esta área.

4. Profundizar en cómo integrar la ética en el día a día corporativo, explorando las oportunidades y limitaciones que brinda la gestión de los recursos humanos, y en especial, el *desarrollo humano*.

Esta investigación se compone de cinco capítulos agrupados en dos partes. En un primer momento hacemos un abordaje genérico de la ética en la empresa, abarcando su complejidad desde la perspectiva de los *stakeholders* para, más adelante, siendo el objetivo de la tesis remarcar la importancia de los recursos humanos en la integración de la ética en la empresa, centrar la atención sobre el empleado. La primera parte aborda el marco teórico de la ética empresarial, definiendo los conceptos básicos desde la teoría de los *stakeholders* y de la mano de lo que están haciendo en este país CORTINA, GARCÍA-MARZÁ y LOZANO entre otros. Así, el primer capítulo aborda las definiciones y conceptos básicos de la ética empresarial y resume los distintos niveles de conciencia moral, siendo la moral postconvencional deseable para lograr una aplicación real y perdurable de la ética en la empresa. La forma de aplicar la moral postconvencional en la gestión y de comprobar que existe integración de la ética en el día a día se concreta en la *coherencia ética*, que debe estar presente en todas y cada una de las decisiones y acciones. Este capítulo afronta así el primer sub-objetivo: precisar conceptos básicos de la ética en la empresa, cuyas definiciones generan confusión incluso a los mismos responsables de ética en las organizaciones. Siempre desde la perspectiva de la dirección y gestión de empresas, el segundo capítulo revisa los factores que explican el incremento de la demanda de ética a las empresas e ilustra con ejemplos la realidad y conveniencia de reaccionar positivamente, e incluso de anticiparse, a tal demanda. El *ethos* corporativo se va forjando a medida que la organización afronta nuevos retos y logra estar presente en todas las acciones de la gestión de la empresa. La primera parte finaliza resumiendo, en el capítulo tres, las diferentes acciones que directa e indirectamente impactan en el *ethos* corporativo de la organización. De esta manera, se destaca la oportunidad que existe de fomentar la *coherencia ética* en las acciones propias de la gestión de recursos humanos y de transmitir desde el ejemplo una forma de forjar el *ethos* corporativo. Los capítulos dos y tres pretenden abordar así el segundo sub-objetivo: analizar las acciones actuales de ética empresarial que no cuidan suficientemente la forma en que se implementan, aumentando la distancia existente entre el *qué* y el *cómo*.

La segunda parte analiza la evolución y situación actual de la gestión de los recursos humanos con el objetivo de comprender la intensa interrelación entre la ética empresarial y la forja del *ethos* corporativo. En el capítulo cuarto argumentamos porqué la gestión de los recursos humanos aporta su verdadero valor añadido cuando gestiona y fomenta la *coherencia ética* en su gestión diaria. Consideramos que una vez obtenido el apoyo del órgano de dirección, sólo mediante el liderazgo en la *coherencia ética* y desde el ejemplo de recursos humanos, la organización logrará promover la ética en la empresa; sólo así se asegura la búsqueda continua de la forja del *ethos* corporativo deseado. Argumentamos así, cubriendo el tercer sub-objetivo, la necesidad de tener en cuenta la dimensión ética en la gestión de los recursos humanos para garantizar el éxito de las nuevas tendencias propias de esta área.

Finalmente, el capítulo cinco contiene el trabajo de campo que completa esta investigación. En el año 2006 se realizaron quince entrevistas en profundidad a expertos en desarrollo de competencias (área de recursos humanos más afín al desarrollo moral de los individuos) y máximos responsables de la gestión de recursos humanos pertenecientes a grandes empresas nacionales y multinacionales con sede en España. Como los objetivos planteados son meramente exploratorios

hemos realizado una investigación cualitativa. Este trabajo de campo pretende descubrir y profundizar en las causas que explican las dificultades y las oportunidades, tanto estructurales como coyunturales, a las que se enfrenta el departamento de recursos humanos a la hora de promover el *desarrollo humano* de los empleados. Se utilizó el concepto de *desarrollo humano*, en vez del de *coherencia ética*, por no influenciar a los entrevistados. Queremos comprender las claves para lograr que el departamento de recursos humanos destine mayor atención al fomento de la *coherencia ética* en su gestión y a la de la empresa en general. Pretendemos así abordar el cuarto sub-objetivo: profundizar en cómo integrar la ética en el día a día corporativo, explorando las oportunidades y limitaciones que brinda la gestión de los recursos humanos, y en especial, el *desarrollo humano*. El análisis permitirá además vislumbrar la viabilidad y conveniencia de que el fomento de la *coherencia ética* se haga desde la función de recursos humanos.

En última instancia, se pretende constatar que las acciones que no integren la *coherencia ética*, tanto en las políticas de recursos humanos como en las acciones de ética empresarial, están predestinadas al fracaso. En las conclusiones de esta investigación se proponen nuevas vías para abordar el futuro de los recursos humanos en la organización, analizar su papel en la integración de la ética en la gestión diaria y comprender mejor los elementos clave para la forja del *ethos* corporativo deseado.

Primera parte: la humanización de la empresa.

Antes de entrar en el contenido de esta primera parte, es importante exponer brevemente a qué nos referimos con el término “humanización”, ya que, al igual que otras palabras del mundo empresarial, corre el riesgo de convertirse en una expresión hueca. El abuso de este término responde a veces a la necesidad de incluirlo recurrentemente en discursos empresariales con el fin de destacar la importancia de las personas de una organización afirmando que ellas son el auténtico motor de crecimiento de ésta. La humanización de la empresa supone considerar a las personas como bastante más que un recurso y más que los resultados tangibles que aportan. La humanización de la empresa alude a aquella forma de gestión que pone la generación de riquezas al servicio de las personas; es una gestión propia de la empresa responsable, ciudadana o del tercer tipo¹, que se caracteriza por ir más allá de la mera creación de valor para el accionista. Entendemos por organizaciones “humanizadas” aquellas que en su gestión tratan a las personas como tales, es decir, realizan gestión *para* las personas y *por* personas, siempre compatibilizando todas las dimensiones de dichas personas con la faceta empresarial. Para ello, es requisito ineludible el considerar a la persona siempre como un fin en sí², no cayendo en el reduccionismo de convertir a la persona en mero *homo laborans*, en ser unidimensional que sólo trabaja, o en un mero *homo economicus*, un ser que produce, consume y gasta.

En una organización humanizada las decisiones no son sólo fruto de una ecuación fría y matemática: si las personas no son sólo meros recursos, la organización tampoco es una mera máquina de hacer dinero. Para ello, la empresa debe considerar no sólo la dimensión económica, sino también la dimensión humana. En ese sentido, la organización deviene más humana no sólo desde una perspectiva interna a la organización, sino también externamente, en tanto es más sensible a las consecuencias sociales y medioambientales de sus actividades. SEN explica cómo la economía moderna ha olvidado que, en tiempos de SMITH, la economía ya incluía en su análisis la dimensión moral:

“El catedrático de filosofía moral y el economista pionero [SMITH], no llevó, en realidad, una vida de una esquizofrenia espectacular. De hecho, en la economía moderna, es precisamente la reducción de la amplia visión *smithiana* de los seres humanos lo que pueda considerarse como una de las mayores deficiencias de la teoría económica contemporánea. Este empobrecimiento se encuentra íntimamente relacionado con el distanciamiento de la economía y de la ética”.³

El término humanización de la empresa distingue una nueva forma de gestionar a las personas ya sea desde el departamento de recursos humanos⁴ o desde cualquier puesto de mando responsable de un grupo de personas. Concretamente en el área de recursos humanos (tal y como veremos en la segunda

¹ Ver definición en punto 3.2.1. *El ideal de empresa ética*.

² Tratar a las personas como fin en sí es una de las claves para comprender la definición de ética, tal y como se expone en el punto 1.1. *Ética y fundamentos*.

³ SEN, A: *Sobre ética y economía*, Madrid, Alianza Editorial, 2001, p. 45.

⁴ Nombramos al departamento con máxima responsabilidad sobre la gestión de las personas *departamento de recursos humanos*, ya que es, al menos en España, el nombre más común. Sin embargo, veremos en la segunda parte cómo existen terminologías más adecuadas a las últimas tendencias. En cualquier caso, hablamos de *gestión de recursos humanos* para designar toda acción que tenga que ver con decisiones sobre las personas empleadas en una organización.

parte), la humanización significa que la organización trata de ir más allá de las funciones tradicionales asignadas a los departamentos de recursos humanos, desde un nuevo enfoque más orientado hacia la aportación de dichos departamentos a la organización y viceversa, haciendo que la gestión sea más sensible y responsable de las necesidades y capacidades humanas. Esta humanización ya se constata, tanto dentro como fuera de la organización, cuando se habla de responsabilidad social y medioambiental.

En esta primera parte exponemos que si no se tiende hacia la humanización como ideal a perseguir, existe el riesgo de alienar a las personas. Las organizaciones deben realizar acciones no sólo para evitar dicha alienación (desde un planteamiento negativo), sino también para facilitar un entorno en el que las personas puedan comportarse plenamente como tales (desde un planteamiento positivo). Y además, tal y como veremos al final de la primera parte, evitar la alienación –y saber por dónde empezar- es imprescindible para asegurar el éxito empresarial, tal y como lo definimos en esta investigación.

Empezamos la primera parte definiendo qué es la ética empresarial. Para ello distinguiremos el significado de ética y de moral y revisaremos los principios universales sobre los que se fundamenta la ética. A continuación, abordaremos la definición de responsabilidad y acción social, conceptos más populares ligados al auge de la ética empresarial. Al ser la ética empresarial una ética aplicada, en el segundo capítulo analizaremos términos asociados a la realidad que la gestó. Para ello señalaremos falsas creencias aclarando algunos malentendidos sobre la ética empresarial, los objetivos de ésta, su razón de ser, y resumiremos los factores que la han conducido a formar parte de los planes estratégicos de las organizaciones. Finalmente, en el tercer capítulo, expondremos la complejidad de aplicar la ética en la empresa logrando la adhesión desde la libertad a determinados valores corporativos, y la necesidad de concentrar tal responsabilidad en la función que hemos denominado el “fomento de la *coherencia ética*”. Proponemos que se requiere a un responsable que asuma esta función para lograr la integración de la ética en el día a día empresarial. Acabamos esta primera parte abordando la cuestión de quién debe liderar dicho fomento de la *coherencia ética* en la organización. Debido a las características de tal función proponemos que sea liderada por el departamento de recursos humanos, y que se considere una función específica de recursos humanos.

1. Definición de ética empresarial.

1.1. *Ética y fundamentos.*

1.1.1. *Ética y moral.*

Para eliminar confusiones necesitamos profundizar en la definición de ética, moral, derecho, etc. Asimismo hay que distinguir la ética empresarial, como filosofía, de otros términos más actuales, o comunes, como la acción social o la responsabilidad social⁵ (a partir de ahora RS), distinción ésta, dicho sea de paso, no siempre clara, ni siquiera para los expertos en la materia⁶.

Ética y moral, aunque usados comúnmente como sinónimos, han de distinguirse para ganar en rigor y permitir que cada una de ellas realice su labor. La moral implica la adhesión a unos valores, y cada individuo puede tener distintos valores o distintas escalas de valores. Hablamos así de distintas morales individuales.

La ética es una disciplina filosófica que reflexiona sobre el hecho de la moralidad con la intención de legitimar o deslegitimar a ésta. No puede haber ética sin moral, puesto que la ética existe para analizar a aquélla.

Sí puede haber moral sin ética, por ejemplo, una moral inmoral, es decir, una moral sin razón de ser, sin derecho a reclamar respeto puesto que ella no respeta. ¿Qué hace que una moral sea éticamente legítima? ¿Cómo determinar -cómo distinguir- lo que es bueno o malo? ¿Cómo distinguir o priorizar entre distintos valores o morales?

La ética es la filosofía que reflexiona sobre la moral, y pretende legitimarla, o deslegitimarla, a partir de unos principios éticos. Éstos últimos son *universales*, ya que deben ser compartidos y respetados por cualquier individuo, independientemente de sus valores⁷, de su moral. De ahí que también se defina a la ética como *el conjunto de principios y reglas morales que regulan el comportamiento y las relaciones humanas*.⁸

La ética, como filosofía, se pregunta desde la razón el *porqué* de lo que se hace, y lo hace a partir de esos principios éticos que son punto de partida ineludible en cualquier razonamiento sobre morales. La moral se pregunta sobre qué se debe hacer, a partir de la adhesión voluntaria a unos valores, una adhesión que no implica necesariamente que se haya reflexionado sobre ellos. La moral tiene que ver con las normas y con los juicios. Las normas son las reglas genéricas de comportamiento, y los juicios, la aplicación de las normas a un caso particular. Los principios éticos son universales, al contrario de las morales que, en general,

⁵ Ver definición en el punto 1.2.5. *Responsabilidad social, acción social y ética empresarial*. En este trabajo hablaremos de “responsabilidad social” sin abreviar cuando nos referimos a un concepto general (asumir responsabilidad ante de la sociedad), hablaremos de RS con abreviatura cuando nos referimos a un instrumento concreto de la ética empresarial. Preferimos la denominación de responsabilidad social (RS), en vez de responsabilidad social de la empresa (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC), por ser un término más genérico que incluye a todo tipo de empresas.

⁶ Ver GARCIA-MARZÁ, D: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Editorial Trotta, 2004, pp. 186-187.

⁷ Más adelante definiremos qué son los valores, baste aquí entenderlos como referentes del comportamiento a partir de unas creencias y experiencias individuales determinadas.

⁸ CLAVER, E; LLOPIS, J; GASCÓ, J. L: “Ética empresarial. Implicaciones para la dirección de los recursos humanos”. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LII, n. 160, 1997, p. 175-187.

son relativas a los contextos culturales. No obstante, aunque la moral sea una cuestión personal y siempre es el individuo el que toma decisiones, no es relativa a cada uno. Nuestra visión del bien y del mal, nuestra moral, influencia nuestras decisiones y acciones que a su vez generan consecuencias que pueden afectar a los demás, y por eso ante ellos debemos poder argumentar que nuestra moral, a parte de ser nuestra, es legítima. La ética permite dar validez a la moral porque lo importante no es tanto tener valores morales como valores morales legítimos. Por eso, como apuntábamos más arriba, pueden darse morales inmorales (o no éticas).

En las organizaciones existen diversas morales según los individuos que las configuran. Es función de la ética *de la empresa* legitimar la moral de todos sus individuos sobre la base de unos principios éticos de autonomía, justicia, no maleficencia y beneficencia, teniendo en cuenta los fines que, como empresa, la legitiman. Estos principios no son rígidos y, aunque todos son importantes, en la realidad unos pueden primar sobre otros.⁹

Cuando las decisiones se toman en representación de una organización, la moral individual es insuficiente, puesto que entra en juego otra escala de valores que puede ser distinta de la moral personal. La ética empresarial, como reflexión crítico-racional, pretende crear un espacio de diálogo contando con la libertad de los individuos, para realizar, convertir en reales, los valores empresariales, reflexionar sobre las consecuencias de cualquier decisión efectuada en o desde la empresa, y asumir responsabilidades. En la siguiente figura se refleja la diferencia entre ética y moral:

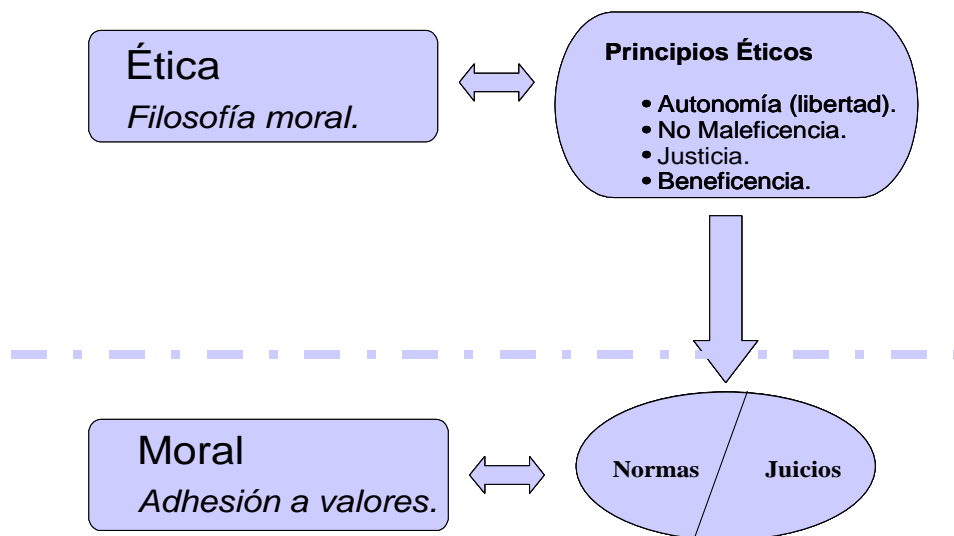


Figura 1 – Diferencia entre ética y moral.

Cuando hablamos de la razón de ser de una moral, tenemos que diferenciar las razones del corazón de las razones de la razón. Las razones de la razón son aquellas que pueden ser compartidas por cualquiera, parten de motivaciones lógicas, de principios formales; son razones fruto de la capacidad de pensar y argumentar. Por otro lado, las razones del corazón son de tipo psicológico, religioso, social, etc. No todo el mundo vive igual esas razones ni tiene porqué entenderlas o compartirlas. Sin desprestigiar las razones del corazón, las razones estrictamente racionales son las que nos interesan aquí, son las que nos permiten

⁹ Ver LOZANO, J. M: *Ética i empresa*, Barcelona, Proa, 1997, p. 6.

hablar de fundamentación de la ética y, a partir de ella, de la legitimación de las morales. Siguiendo la tradición kantiana¹⁰, la ética se centra en la coherencia (no en el sentimiento), y por ello requiere unos *principios éticos*, pues busca legitimar la moral a partir de unos criterios que todo el mundo pueda respetar y compartir.

Estos principios éticos, en último término, suponen un determinado concepto de persona, a saber un ser libre, que busca la autodeterminación, que tiene dignidad (principio de autonomía¹¹), que es sensible (principio de no maleficencia), social (principio de justicia), y con aspiraciones felicitantes (principio de beneficencia). No reducimos el concepto de persona a un sujeto que tiene precio, que se mueve para maximizar sus intereses¹² y que pacta con los otros como un medio estratégico para aumentar esos intereses. En definitiva, no se puede hablar de ética en la empresa sin consensuar los conceptos de persona y dignidad humana, ni sin estar de acuerdo sobre lo que realmente significa el respeto a una persona. La ética empresarial supone un consenso sobre el modelo de persona, de sociedad y de empresa. La empresa además es un importante agente de cambio social y desde allí propone una gestión de las personas en la empresa. Ni mucho menos podemos hablar de la gestión de los recursos humanos (a partir de ahora RRHH) sin tener muy claro estos modelos. Y es que las organizaciones juegan un papel fundamental para que la persona pueda ser persona, puesto que garantizan el acceso a unos bienes prioritarios como son la riqueza, la seguridad laboral, el desarrollo íntegro del individuo (no sólo su desarrollo profesional), etc.

Abogamos aquí pues por una ética universal, transnacional. Podemos encontrar abordajes de la ética empresarial desde una perspectiva utilitarista neoliberal¹³ y podemos encontrar otros abordajes desde una visión aristotélico-tomista y, por tanto, más adecuados para entornos de tradición cristiana.¹⁴ Como nuestro planteamiento quiere ser universalista y transnacional, nos moveremos en este abordaje de ética cívica o mínima.¹⁵

1.1.2. Principios éticos.

Usualmente se definen cuatro principios éticos¹⁶ que son el punto de partida de cualquier argumentación que permita legitimar acciones y procedimientos.

¹⁰ Seguimos la tradición kantiana y a ROMÁN, B: "Reflexiones entorno a la ética de las organizaciones" en ESQUIROL, J. M, *Tecnoética*, Universidad de Barcelona, 2003, pp. 201-211.

¹¹ Describimos este principio y los siguientes en el siguiente punto.

¹² Somos conscientes de la dificultad que entraña la definición del concepto persona pero no consideramos necesario profundizar en él para los objetivos de esta investigación. Ver SEN, A: *Ética y economía*, *Op. cit.*

¹³ Suele ser el caso de los manuales de ética empresarial norteamericanos.

¹⁴ Es el caso de los materiales realizados por escuelas de negocios de inspiración cristiana.

¹⁵ CORTINA, A: *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Tecnos, 1992.

¹⁶ Respecto a los principios éticos hay mucha bibliografía. No es objeto de este estudio profundizar exhaustivamente en su contenido ni en su jerarquía, pero nos hacemos eco del debate abierto sobre el tema. Ver FERNÁNDEZ, J. L; HORTAL, A: *Ética de las profesiones*, Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, 1994, pp. 64-71.

a) *El principio de autonomía.*

Este principio establece que *toda persona es libre de hacer lo que quiera mientras esto no infrinja o interfiera la libertad de otro.*¹⁷ Todos somos libres, pero lo que distingue esta autonomía del uso perverso de la libertad es su carácter “universalizable”. Una opción moral es correcta si a la vez que se desea algo para uno se “puede querer” que eso sea una ley universal. La persona moral (que se adhiere a unos valores) justifica sus acciones, puede dar razones de porqué decidió hacer “A” en vez de “B”. Para poder escoger entre “A” o “B”, la ética parte del hecho de que el individuo es libre. Por eso la ética, como filosofía moral, se fundamenta en la libertad de los individuos en sus decisiones y acciones.

La autonomía del individuo es la capacidad de escoger libremente, autodeterminándose, en sus elecciones. Supone que el sujeto que valora entre “A” o “B”, se está auto-instituyendo como autoridad para valorar. Desde el momento en que un individuo puede valorar, es que tiene presente el principio de autonomía por el cual toda persona es un valor absoluto. Así el propio sujeto se autodetermina libremente cuando decide qué es lo correcto, pero si es correcto no puede caer en la contradicción de que sea correcto para él, y por eso lo quiera para sí, y a la vez incorrecto e indeseable para el resto de los humanos.

Este principio parte pues del hecho de la libertad de los individuos, de su capacidad de opción, que nunca es absoluta y debe sopesarse junto con la vulnerabilidad humana, pues no podemos olvidar que el ser humano con frecuencia se encuentra en condiciones que pueden alterar su grado de autonomía. La autonomía es siempre gradual, al ser consciente de las opciones y de las presiones. Por eso el principio de autonomía exige tratar siempre a las personas como fines, en palabras de KANT: “Obra de tal modo que te relaciones con la humanidad, tanto en tu persona como en la de cualquier otro, siempre como un fin en sí, y nunca sólo como un medio”.¹⁸ Como las relaciones humanas suelen estar mediadas lingüísticamente, la veracidad, la transparencia o publicidad en el decir y hacer (que se pueda exponer públicamente el porqué de una acción o decisiones, argumentar su razón de ser y suponiendo la intención de decir verdad) son inherentes a la aplicación de este principio. Al tratar a las personas como fines, desde la libertad, considerando su vulnerabilidad, cuidando el lenguaje y procurando la transparencia, se consigue fomentar el respeto a la dignidad humana. La autonomía humana es el fundamento de la dignidad humana¹⁹, lo que la convierte en un *fin* en sí.

Existe autonomía incluso en el caso en que el individuo escoge “A” en vez de “B” por sus creencias religiosas. La autoridad que da valor a “A” sobre “B” sigue siendo él y no Dios. El creyente es autónomo porque decide libremente dar valor a Dios como autoridad, en eso consiste su acto de fe, en un acto de elección libre. Incluso el decidir no tomar ninguna decisión se considera una opción escogida libremente. La libertad del individuo implica que éste tiene una actitud activa y que es responsable de sus acciones.

b) *El principio de no maleficencia.*

Este principio exige no hacer daño, y si no hay otra solución, se trata de crear el menor mal posible, especialmente a los que ya están en condiciones

¹⁷ Según el principio de igual libertad de RAWLS, ver BROWN, M. T: *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Madrid, Paidós Empresa 9, 1992, p. 172.

¹⁸ KANT, I: *Fundamentación metafísica de las costumbres*, Madrid, Espasa Calpe, 1992, p. 104.

¹⁹ *Ídem.*

desfavorables. El objetivo es no crear nuevos males ni aumentar los ya existentes, entendiendo por mal todo aquello que nadie querría para sí y que, por coherencia con la universalización de la autonomía, tampoco se desearía para los demás. Se está perjudicando a otras personas cuando se atenta contra la *ética de mínimos* creando situaciones que nadie querría para sí ni para nadie, atentando contra bienes fundamentales reconocidos como derechos humanos.

Para considerar la posibilidad de mal y para saber qué sea “el mal”, hay que tener en cuenta las circunstancias y sopesar las decisiones y sus consecuencias en el contexto más amplio posible. La dificultad de poder averiguar e identificar el bien y el mal en su valoración depende de las cosmovisiones, conceptos y contextos de cada uno. Puede que algo aparentemente malo sea bueno en determinadas circunstancias y, efectivamente, muy malo en otras.

En el caso de la empresa, el que valora el mal deberá ser capaz de tener esa visión suficientemente amplia, saber ponerse en la piel de todos los implicados, incluso en aquellos casos en los que los afectados puede que no estén capacitados para la toma de según qué tipo de decisión.

c) *El principio de justicia.*

Este principio regula una distribución de los bienes fundamentales a los que todo ser humano debería tener derecho. Es un principio que ha recibido muchos enfoques, el más adecuado, a nuestro parecer, para sociedades plurales, abiertas y cambiantes es el inspirado en la teoría de la justicia de RAWLS, hay que garantizar igual libertad para todos y acordar que *no es correcto tomar una decisión que empeore la situación de los que están peor*; y en las aportaciones de APEL, HABERMAS y CORTINA²⁰, según los cuáles para asegurarnos sobre la justicia de una decisión *hay que contar con el consentimiento de todos los afectados*, considerando que estos son libres para consensuar dicha decisión (que están en condiciones de información y simetría) y que comprenden todas las implicaciones de su aprobación. Por eso, este principio parte de los derechos humanos para lograr condiciones de información y simetría, es decir, unas condiciones en las que predomina la dignidad humana, donde existe la libertad y no donde prevalezca el hambre, la miseria, la enfermedad.

Cuando la realidad no permite que se den estas condiciones de información y simetría, el principio de justicia exige a los que toman las decisiones que se pongan en la piel de los que están peor, evitando las decisiones que ellos no consentirían autónomamente. Así sentencia HABERMAS en la siguiente cita:

“Toda norma válida tiene que cumplir la condición de que las consecuencias y efectos secundarios que resulten previsiblemente de su seguimiento universal para la satisfacción de los intereses de cada individuo particular, puedan ser aceptadas sin coacción alguna por todos los afectados”.²¹

Se trata de que lo que cause ventajas para alguien no sólo no genere males para otros, sino que aminore el mal; pues si uno conoce los males, lo que no

²⁰ RAWLS, J: *Teoría de la justicia*, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1995, pp. 82-97.

²¹ Ver HABERMAS, J: *Aclaraciones a la ética del discurso*, Trotta, Madrid, 2000, pp. 16 y 142; así como *Conciencia moral y acción comunicativa*, Península, Barcelona, 1985; GARCÍA-MARZÁ, D: *Ética de la justicia. Habermas y la ética del discurso*, Tecnos, Madrid, 1992. Citado por GARCÍA-MARZÁ, D: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, *Op. cit.*, p. 102.

quiere para sí, por el principio de autonomía (que requiere *universalización*), no los puede querer para nadie.

Si no pueden los afectados por las decisiones consensuar en condiciones de información y simetría, en estos casos habrá que ser solidario –paliar el mal-. En cualquier organización con recursos limitados hay que priorizar y distribuir recursos, los criterios económicos y sociales para ello empleados deben resolverse desde el principio de justicia.

En el ámbito empresarial los trabajadores, los clientes, los accionistas, los *stakeholders*²² en general (*grupos o individuos que puedan afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de una organización*) siempre piden más, y no siempre convergen sus intereses, por ello la justicia debe servir de orientación para mantener un equilibrio satisfactorio entre los distintos intereses que, en el fondo deben converger en un mismo objetivo, la competitividad de la empresa, pues sólo si entran ingresos se podrá continuar y mejorar la misión de ésta, es decir, su aportación y razón de ser.

d) El principio de beneficencia.

El principio de beneficencia está presente en los escritos más antiguos, considerado por HIPÓCRATES a la vez que el de no maleficencia, recomienda perseguir el máximo bien posible, en el caso de la medicina, curar si es viable, o aliviar cuando no sea posible la cura.

En el ámbito empresarial este principio, leído en clave utilitarista, propone buscar siempre el máximo de felicidad o de beneficio para el máximo número de personas. El principio de beneficencia complementa al de no-maleficencia: el primero parte de una visión positiva (busca hacer el bien, persigue lo que sería deseable) y el segundo parte de una visión negativa (busca no dañar o hacerlo en el menor grado posible). Este principio debe ser considerado posteriormente al de no maleficencia: primero no dañar y, luego, lograr la máxima felicidad. Sin embargo, el bien no siempre se percibe como tal por todo el mundo, y es importante recordar que no se puede imponer un bien moral: si no es deseado y es impuesto, no será ni bien ni moral. La beneficencia exige la autonomía y la justicia: el bien lo es por querido por el afectado.

SMITH acude a la Regla de Oro para explicar el principio de no maleficencia²³: *actúa con los demás como quieras que ellos actúen contigo*. Aunque esta regla también tiene que ver con el de beneficencia, ya que mientras el de no-maleficencia podría unirse con el egoísmo (no lo hago porque no me gustaría que me lo hicieran a mí), el de beneficencia alude a la simpatía o saber ponerse en el lugar del otro. Si en el principio de no maleficencia seguimos fundamentalmente una ética de mínimos, nos encontramos ahora, con el principio de beneficencia, en un área en la que prima la ética de máximos²⁴, es decir, aquella ética que propone un determinado concepto de excelencia o felicidad y que dependerá de la cultura, educación u opinión de cada uno.

La virtud de la prudencia, de origen aristotélico, se hace necesaria en el principio de beneficencia: el ser humano es finito y limitado, y antes de actuar, para tener suficiente visión de conjunto, para saber cuál es el bien debe hacer un

²² Ver FREEMAN, R.E: *Strategic Management. A stakeholder Approach*. Pitman/Ballinger (Harper Collins), Boston, 1984, p. 53.

²³ Ver GRACIA, D: *Primum non nocere*, Madrid, Instituto de España Real Academia de Medicina, ANZOS, 1990.

²⁴ Ver CORTINA, A: *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, Op. cit.

balance entre las capacidades, las posibilidades del momento, las imposibilidades a superar y las consecuencias que se generarían.

1.1.3. El desarrollo moral y la forja del *ethos* corporativo.

Tal y como se ha expuesto en el punto anterior, existen distintas morales. Hemos definido moral como la adhesión voluntaria a unos valores según los cuales obramos y actuamos como de *costumbre* ante situaciones similares. Adherirse libremente y *en conciencia* a unos valores supone tener la capacidad de tomar distancia sobre uno mismo y poder realizar una reflexión crítico-racional sobre las decisiones que tomamos en función de nuestros valores. La conciencia moral es la capacidad de darse cuenta de lo correcto o incorrecto de nuestros actos juzgándolos desde determinados criterios. Podemos ser más o menos conscientes de la carga moral de nuestros actos, aunque esta mayor conciencia no siempre va unida necesariamente a un cambio en el comportamiento, eso dependerá de si se encuentran obstáculos o facilidades. Y podemos hablar tanto de conciencia personal como de conciencia empresarial.

Así pues, no identificamos a las empresas con personas, pues éstas son, por definición, individuales e irrepetibles, pero tampoco queremos reducir las empresas a su personalidad jurídica. Es perfectamente legítimo hablar de *ethos* en las empresas y, por tanto, de ética empresarial, en tanto que la empresa es un agente que obra por mor de otros agentes que la representan, y en tanto que proyecta construirse mediante sus obras. La forja del *ethos* corporativo alude al proceso por el cuál todos los *stakeholders* coadyuvan a crear ese consenso en la manera de ser.

El *ethos* corporativo es *el conjunto de características por las que una empresa se quiere definir a la hora de elaborar sus productos y de responder de unos resultados y beneficios más allá de los meramente económicos, es el agente moral que los integrantes quieren alcanzar a partir de una forma determinada de actuación que les identifica.*

Consideramos que no puede existir un *ethos* corporativo inmoral. Distinguimos así el uso de *ethos* y de moral de la empresa de la siguiente manera: en el caso de que una empresa persiga mediante sus acciones una determinada manera de actuar que no respete los principios éticos, con contravalores (valores contrarios a la promoción de ideales éticos) en vez de valores; no hablaremos de *ethos* sino de moral *inmoral* de la empresa. En este trabajo, cuando hablamos de la forja del *ethos* corporativo consideramos que éste es el deseado por los *stakeholders*, que persigue una gestión que integre la ética, desde la moral postconvencional.

La ética empresarial trabaja a la vez la conciencia y la práctica. Tener conciencia significa, por un lado, tener el conocimiento y la capacidad de reflexión sobre la moral, así como la actitud, el querer hacer, y querer adherirse voluntariamente a los valores propios de esa conciencia. Por otro lado, el sujeto debe querer reflexionar sobre la adhesión a valores y buscar la autocrítica de forma continuada para garantizar la vigencia y validez de su adhesión a determinados valores. A partir de dicha reflexión la persona (o empresa) pasará a la acción. Su capacidad de puesta en práctica dependerá, en primer lugar, del entorno (obstáculos y facilidades), y en segundo lugar, del nivel de involucración del sujeto.

El siguiente esquema muestra que la ética empresarial depende tanto de la conciencia como de la puesta en práctica. La conciencia integra la adhesión voluntaria a unos determinados valores más la voluntad (el querer hacer) mientras que la práctica se centra en la participación de las personas en el proyecto común, dando ejemplo, aplicando los valores a los que el individuo se adhiere.

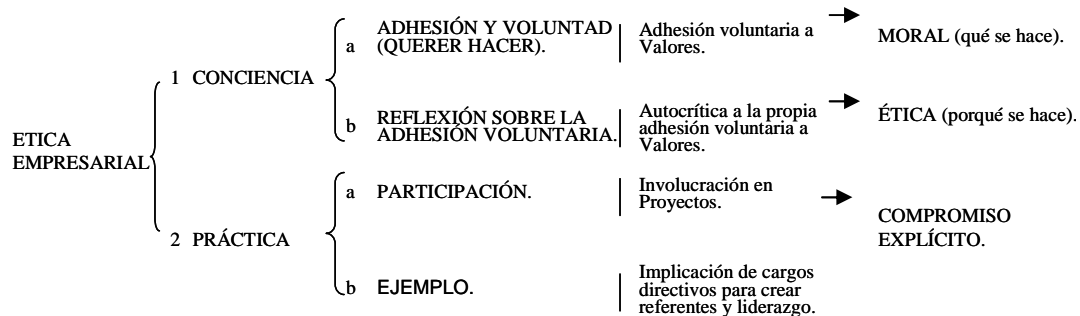


Figura 2 – Conciencia y práctica de la ética empresarial.

El psicólogo KOHLBERG ha demostrado que la conciencia moral evoluciona y que existen distintos grados de desarrollo moral, en concreto, identifica seis estadios que se agrupan en tres niveles, cada nivel incluye al anterior. Lo que KOHLBERG²⁵ define para el individuo, LOGSTON y YUTHAS²⁶ lo extrapolan al *ethos* corporativo, al carácter de la empresa, a la entidad moral que forjan sus integrantes. Veamos brevemente la esencia de cada nivel de desarrollo moral para comprender las implicaciones en el ámbito de personal y también en el empresarial, en el *ethos* corporativo.

El primer nivel es el preconventional, donde el criterio del individuo para discernir entre lo bueno y lo malo se limita a la valoración de las consecuencias positivas (hedonismo, premio) o negativas (dolor físico, castigo). Este nivel se desglosa en dos estadios. El primero es el que se denomina “orientación al castigo y a la obediencia”, donde el objetivo del individuo es evitar el daño, y la conciencia se reduce al miedo al castigo. Es una reacción más instintiva que racional, se trata de actuar sin resultar perjudicado, como quien decide no poner la mano en el fuego porque se quemará, actúa movido por el miedo a la consecuencia física. El individuo trata de conseguir lo que quiere evitando consecuencias negativas. Es el nivel más egocéntrico, ya que el criterio para tomar decisiones consiste en la búsqueda del placer sin pensar en los demás: el bien es lo que a uno le gusta. Este es el criterio propio de un niño. En el estadio 2, llamado “orientación instrumental y relativista”, el individuo actúa por conveniencia, la acción justa se refiere a aquella que instrumentalmente satisface las necesidades de uno y ocasionalmente las necesidades de otros. Existe una orientación ingenuamente egoísta, pues las motivaciones tienen en cuenta el intercambio y la reciprocidad, y el castigo se ve de una forma pragmática.

LOGSTON y YUTHAS sitúan algunas empresas en este nivel de conciencia *preconventional*, ya que su racionalidad y motivación se centran en evitar consecuencias dolorosas para la organización (estadio 1) o en perseguir los propios intereses (estadio 2).

²⁵ Ver KOHLBERG, L: *Psicología del desarrollo moral*, Desclée de Bower, 2ª edición, Bilbao, 1992, pp.80-89.

²⁶ Ver FERNÁNDEZ J. L: *Ética para empresarios y directivos*, Madrid, ESIC, 1994, p. 57-59, y LOGSDON, J; M; YUTHAS, K: “Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organisational Moral Development”, *Journal of Business Ethics*, n.16, 1997, p. 4.

El segundo nivel de conciencia es el convencional, en él el individuo no sólo busca satisfacer sus deseos, busca además obtener la aprobación del grupo. El bien será lo que las convenciones apuntan como bueno, lo premiado por el grupo, pues la opinión de los otros deviene importante. Este nivel agrupa dos estadios. El estadio 3 es el de la “orientación hacia la concordancia”, donde la buena conducta es la que gusta o ayuda a los demás: un acto no es malo si es la expresión de una persona altruista o “agradable” porque tiene buenas intenciones. Existe una conformidad con los estereotipos de la mayoría y las circunstancias pueden excusar o justificar las acciones. El individuo ya no actúa tan en solitario, anticipa la desaprobación de otros (real o hipotética-imaginaria) y busca perseguir su bien pactando con el grupo. En el estadio 4, denominado de “orientación hacia la ley y el orden”, el individuo encuentra correcto el mostrar respeto por la autoridad y mantener el orden social; ahora una decisión que daña a otros está mal, independientemente de los motivos o circunstancias.

La empresa con nivel convencional y estadio 3 actúa según las costumbres y convenciones del sector en el que opera y sus decisiones serán conformes a las expectativas de otras empresas y a las normas de esa comunidad de negocios. En el estadio 4, la empresa está de acuerdo en cumplir las leyes y regulaciones vigentes.

Finalmente, el nivel postconvencional va más allá que los otros niveles y reta las convenciones. La aprobación del grupo ya no es tan importante, la clave está en saber reflexionar a partir de criterios propios, autónomos y universales. Este nivel aglutina dos estadios. El estadio 5, de “orientación legalista del contrato social”, tiene tonalidades utilitaristas, pues el deber se define en términos de contrato, evitando la violación de derechos de otros y, desde la voluntad y bienestar de la mayoría, busca el consenso social pero aceptando la conflictividad en las conclusiones. El estadio 6, el último, el de la “orientación por principios éticos”, persigue unos principios de elección que llaman a una consistencia y universalidad lógica. En él ya no se orienta el individuo o la empresa por normas sino por principios éticos de autonomía, respeto a la dignidad humana y justicia.

Las empresas que están en este nivel de conciencia quieren ir más allá de los estándares legales para asegurarse que respetan los derechos de los demás (estadio 5), e incluso quieren actuar para forjar un *ethos* corporativo (estadio 6) en el que se pregunta qué tipo de empresa se quiere ser, qué modelo de empresa ideal se persigue, qué tipo de sociedad ayuda a forjar y cuál es su concepto de beneficio o éxito empresarial.

La ética, tal y como la hemos definido, sólo puede tener lugar en este nivel óptimo de desarrollo moral. En efecto, de los tres niveles morales, sólo el postconvencional tiene capacidad para una reflexión ética, crítico-racional, ya que supone madurez, seguridad personal y distancia para criticarse a uno mismo. Los individuos capaces de reflexionar éticamente lo hacen desde la autonomía. Sin embargo, su crítica se hace siempre desde un marco social con sus convenciones. Es la moral convencional la que permite que exista la postconvencional. La crítica se hace sobre lo criticable de las convenciones pero no pretende atacar al sistema en sí. Para llegar a este último nivel, la persona debe recorrer el camino de los seis estadios para comprender las insuficiencias de sus criterios e ir avanzando. El individuo o la empresa deben experimentar las limitaciones de sus razonamientos. Es un aprendizaje a partir de la práctica. Por eso la ética no se puede dar ya hecha, ni imponer, ya que ésta requiere una actitud autónoma, de una adhesión voluntaria a unos valores determinados, requiere de un peregrinaje personal.

A partir del resumen de FERNÁNDEZ, la siguiente tabla²⁷ resume las definiciones de cada nivel y de cada estadio según KOLHBERG y a la que hemos añadido dos columnas que recogen las aportaciones de LOGSDON y YUTHAS sobre motivación individual y organizacional.

<u>Nivel preconventional</u>	Racionalidad y motivación individual	Racionalidad y motivación organizacional
Estadio 1: Orientación al castigo y a la obediencia. “Si no hago esto de esta manera, me castigan”.	Se actúa para evitar consecuencias dolorosas para el <i>propio individuo</i> .	Se actúa para evitar consecuencias dolorosas para la <i>organización</i> .
Estadio 2: Orientación instrumental y relativista. “Es lo que más me conviene”.	Se actúa para conseguir sus propios intereses.	Se actúa para conseguir sus propios intereses.
<u>Nivel convencional</u>		
Estadio 3: Orientación hacia la concordancia. “Es lo que esperan de mí”.	Se actúa conforme a las expectativas de los <i>compañeros más próximos</i> .	Se actúa conforme a las expectativas de <i>otras empresas del sector o industria o con las normas de la comunidad de negocios</i> .
Estadio 4: Orientación hacia la ley y el orden. “Me basta saber que he cumplido con mi deber”.	Se actúa conforme a las expectativas <i>sociales establecidas por la ley</i> .	Se actúa para cumplir las <i>leyes y regulaciones vigentes</i> .
<u>Nivel postconvencional</u>		
Estadio 5: Orientación legalística del contrato social. “Hay que respetar los derechos de los demás”.	Se actúa para conseguir un consenso social y <i>para la tolerancia a la conflictividad en las conclusiones</i> .	Se actúa para conseguir el consenso social <i>en resultados no del todo explícitos en los estándares legales</i> .
Estadio 6: Orientación por principios universales y éticos “Lo exige la dignidad humana”.	La actuación consistente en <i>los propios principios de la ética</i> .	Se actúa para <i>la identificación, la comunicación y la aplicación de principios éticos universales en la toma de decisiones organizacionales</i> .

Tabla 1 – Los tres niveles de conciencia moral.

Los valores predominantes en una organización permiten clasificarla en estos tres niveles. En la mayoría de las empresas pequeñas previas a la era tayloriana, cuyo patrón explotaba sus trabajadores, prevalecía el nivel de conciencia preconventional. El patrón miraba sólo por sus intereses y los empleados trabajaban en las condiciones que fueran por miedo a quedarse sin salario.

En las empresas fruto de la revolución tayloriana, con sus aportaciones científicas a la organización de las tareas, los trabajadores aprendieron a identificarse como grupo luchando con más eficiencia por sus derechos mediante

²⁷ Elaboración propia a partir de KOHLBERG, L: *Psicología del desarrollo moral*, *Op. cit.*, FERNÁNDEZ, J. L: *Ética para empresarios y directivos*, *Op. cit.*, y LOGSDON, J. M. y YUTHAS, K. “Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organisational Moral Development”, *Op. cit.*, p. 4.

los sindicatos. En este punto, las organizaciones fomentaban un marco convencional en el que se buscaba el acuerdo a favor del grupo. En este nivel las empresas actúan conforme a las expectativas de otras empresas del sector (o industria), respetan las normas de la comunidad de negocios, y se preocupan por seguir las leyes y regulaciones vigentes.

Finalmente, asistimos a una *humanización* de la empresa que empezó con la aplicación en ella de la psicología, en concreto, de la teoría del *desarrollo organizacional*²⁸. En este nivel, la organización comprende que necesita ir un poco más allá de los estándares legales y busca el acuerdo y el contrato libre, además, comprende que puede fomentar el desarrollo moral de los *stakeholders* apelando a la razón y actuando según los principios éticos. En este nivel será crítica la consistencia de su actuación, ya que se esperará de ella comunicación y transparencia en aquellas decisiones que afecten a las personas.

El desarrollo moral por tanto se da no sólo en personas sino también en las organizaciones y las empresas, en tanto que son un conjunto de personas colectivamente coordinadas para lograr fines. Las empresas, además, son agentes morales que, desarrollándose, pueden a la vez desarrollar a sus *stakeholders*. De ahí la importancia de que la organización cuide mucho los valores que propugna. Y es que hablar hoy de valores ya no significa –o no debería significar– volver a la moral del patrón, ni siquiera en las pequeñas y medianas empresas. Los valores *tradicionales* en una empresa obedecen a antiguas creencias y a un entorno distinto al actual. En esas organizaciones donde aún prevalecen los valores tradicionales es imprescindible encontrar un punto medio entre los dos extremos de la moral existente en muchas organizaciones: por un lado, el extremo paternalista con un jefe que impone su manera de ser, su moral; por el otro, el extremo de la gran empresa donde parece que no haya ningún tipo de moral ya que, dado el anonimato de sus accionistas y la fragmentación del poder, no se consigue un liderazgo que involucre a los *stakeholders* en un proyecto común, con una misión y visión determinadas. La integración de la ética en la gestión del día a día dependerá de la adhesión voluntaria de los individuos a los valores corporativos. Para ello habrá que revisar, desde la reflexión postconvencional, que los valores se mantengan vigentes, pues debe haber un crecimiento moral continuo. Y el proceso debe retroalimentarse. Así, una moral postconvencional acabará por convertirse en una moral convencional y como nueva moral convencional representará un avance respecto al nivel de desarrollo anterior, pero seguirá siempre siendo mejorable desde la postconvencionalidad. Fomentar la moral postconvencional es la forma de asegurar que la adhesión a valores se mantiene vigente, tal y como esquematiza el siguiente gráfico:

²⁸ Ver MENGUZZATO, M; RENAU, J. J: *La dirección estratégica de la empresa*, Barcelona, Ariel Economía, 1991, p. 61.

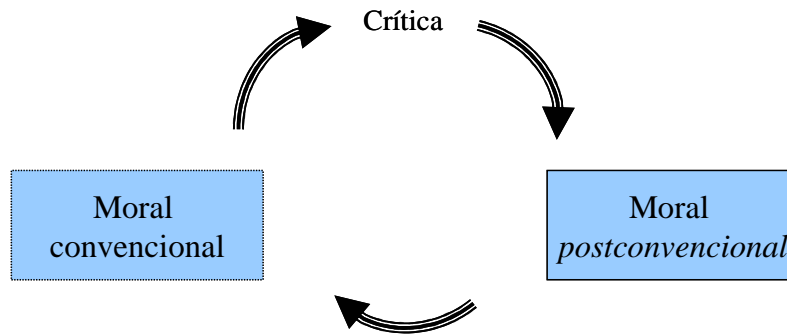


Figura 3 – El fomento de la moral postconvencional.

De alguna forma, las organizaciones fomentan a diario valores, quieran o no, e incluso contravalores. Como la cultura la conforman distintos individuos con diferentes niveles de desarrollo moral, las acciones para integrar la ética deben adaptarse a cada situación, momento y colectivo, y buscar el ritmo adecuado de progreso. Esta realidad justifica la complejidad de la implementación de prácticas de ética empresarial, que es muy delicada, ya que no puede haber un salto excesivo en la evolución moral esperada. De ser así, las acciones que no contemplan el nivel de desarrollo moral de la organización están predestinadas a fracasar. Por ejemplo, una empresa con una conciencia moral preconvencional que pone en marcha el pago de horas extras puede encontrarse con individuos que alargan su jornada laboral para cobrar más. El diagnóstico del nivel de conciencia moral debe marcar el ritmo de la integración de la ética en la gestión diaria. Si la organización está en el nivel preconvencional, el primer paso será fomentar una cultura convencional.

En este sentido, la RS, como herramienta de ética empresarial, supone en su práctica un avance en las costumbres morales, y una anticipación a menudo de las mismas leyes, aunque corre el peligro de no ser renovada y quedarse anacrónica. La empresa debe aprender a pensar sobre su identidad, sobre sus aspiraciones y, sobretodo, sobre su responsabilidad en la producción de riquezas (utilizamos riquezas en plural puesto que nos estamos refiriendo a la satisfacción de distintos intereses legítimos más allá de los meramente económicos, es decir, intereses psicológicos, sociales, ecológicos o políticos). Pero para ello se requiere la existencia de una moral postconvencional integrada en la organización, donde los individuos con poder de influencia en la organización muestren en sus decisiones y acciones que reflexionan a partir de los principios éticos universales, que tienen claro la misión de la empresa, y que actúan en consecuencia y coherencia con los mismos.

Ahora bien, incluso cuando se actúa dentro de la legalidad, la ética es necesaria, ya que una actuación legal no tiene porque ser ética.

1.1.4. Ética empresarial y derecho.

Nuestra democracia se rige por la Constitución vigente y el sistema legislativo tiene por objetivo velar por las libertades individuales y la convivencia pacífica, creando un marco capaz de regular las interacciones y conflictos de

interés que puedan afectar el logro de este objetivo. Sin esta garantía que supone el respeto a las instituciones democráticas, la empresa como organización no podría beneficiarse de un entorno estable y libre para operar. Sin ley, no hay empresa duradera a medio y largo plazo. La ética también pretende crear un marco de libertad, sin embargo, va más allá del derecho.

¿En qué se diferencian entonces las normas morales de las normas legales? El derecho nos viene impuesto, pero la moral nos la imponemos nosotros mismos. El incumplimiento de una norma moral causa remordimientos, el remordimiento o angustia viene de la conciencia y supone la libertad que tenemos para decidir si vamos o no a cumplir una norma moral. Incumplir una norma legal provoca, si le cogen a uno, una sanción o una condena externa. Incumplir una norma moral no tiene porqué ser directamente sancionable, aunque puede provocar reacciones de repudio social, de desprestigio, según los casos y los entornos. El derecho es limitativo pues, todo lo que no esté escrito, lo que no esté previsto (lagunas jurídicas), ni esté prohibido, es legal. Aunque existe una forma de ética limitativa -la ética normativa-, la ética de mínimos o cívica es un concepto más amplio, va más allá de limitar, y aboga por unos principios mínimos a compartir y respetar por cualquier individuo en cualquier parte del mundo.

El hecho de que un individuo o empresa cumpla con la ley no implica que lo haga movido por principios éticos: su motivación puede ser el mero miedo a las consecuencias en caso de ser descubierto. En estos casos hablamos de astucia, cálculo interesado, legalidad, pero jamás de moralidad, lo que supone la clara adhesión autónoma a lo que es correcto y se debe hacer. Un individuo o empresa con principios éticos cumplirá con la ley *por principio*, aunque también se preocupará de cuestionarse -fruto de la reflexión crítica que la ética supone- hasta qué punto las leyes están al día para cada situación particular que pueda surgir. En general, la ley suele ir por detrás de las necesidades actuales. La presión social demanda²⁹ normas³⁰ y leyes que, a su vez, requieren una profunda reflexión ética.³¹ De ahí la urgencia de acudir a comisiones de ética interdisciplinarias en las que filósofos expertos en moral dan orientaciones éticas a la hora de legislar.

Cabe destacar que el derecho, sin unos principios éticos, no es sostenible más que en un régimen de terror. El derecho necesita de una autoridad que lo legitime y esa es la función de la ética, pues “es más grave el déficit de moral que el vacío legal”.³² Y también es cierto que la ética necesita del derecho, ya que éste es el que puede popularizar la moral al crear costumbres. El derecho desempeña un papel insustituible en la socialización de los valores morales, sin olvidar la eficiencia en condenar a quienes no respetan la convivencia o a otras personas. La ética sin derecho es ingenua: como decían los clásicos, donde hay sociedad, hay derecho, *Ubi societas ibi ius*; de esta forma, en el ámbito de la ética empresarial, la integración de la ética puede venir tanto por las nuevas leyes como por las normas propuestas por aquellas empresas que, voluntariamente, van más allá de las leyes.

²⁹ Utilizamos el verbo “demandar” en el sentido económico, como opuesto a la oferta, es decir, para expresar una necesidad o una petición.

³⁰ Cuando no especificamos si se trata de normas morales o legales nos referimos a su sentido más amplio, a saber, y según la RAE, regla que se debe seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades, etc.

³¹ La biotecnología es un buen ejemplo que evidencia el vacío legal existente en la investigación científica: uso de embriones y células madre, reproducción a la carta, selección del sexo del bebé, clonación de mascotas, etc.

³² CORTINA, A: “La regeneración moral de la sociedad y de la vida política”, en CORTINA, A; PECES BARBA, G; VELASCO, D; ZARZALEJOS, J. A: *Corrupción y ética*. Bilbao, *Cuadernos de teología*, Universidad de Deusto, 1994, p. 35.

Se pueden distinguir tres áreas en las que la ética, a nivel social, se formaliza en normas: el área de institucionalización, el área de voluntariedad por conveniencia y el área de voluntariedad por convicción. La primera sería el área en la que las normas morales se convierten en legales: la reflexión ética propone nuevas normas que deben formalizarse para que la legislación se mantenga actual y responda a las nuevas demandas de la sociedad. Son aquellas normas que deben ser obedecidas por todos necesariamente, ya que es una forma que permite cambiar las reglas del juego a todos los participantes por igual y al mismo tiempo, y eso es indispensable cuando se quieren hacer modificaciones drásticas, especialmente en algunos sectores empresariales. Parte del contenido de la ética empresarial de hoy puede convertirse en norma legal para que se fomente activamente, generándose así la estabilidad y seguridad sin las cuales no hay empresa con futuro. Las normas morales de hoy pueden llegar a ser las normas legales de mañana.

La segunda y tercera áreas de formalización son aquellas que no cubren la ley y que suponen una voluntariedad por parte de las organizaciones. Proponemos la división en dos áreas para distinguir la razón de ser e intención última de la existencia de estas nuevas normas. La formalización voluntaria por conveniencia es aquella que nace como consecuencia de motivaciones económicas o empresariales. Aquí el fomento de la ética espera ciertas ventajas o beneficios³³ a cambio, como desgravaciones fiscales, reputación corporativa, confianza de los inversores y clientes en general, etc. En este área, el gobierno no tiene por qué generar leyes pero sí que puede buscar formas de incentivar la ética empresarial premiando a aquellas organizaciones que integren la ética en su gestión. Puede que algunas de estas iniciativas acaben en ley, pero en cualquier caso, este grado no obligatorio, ayuda a fomentar la moral postconvencional en las organizaciones. Es ésta un área de autorregulación y no pretende competir con la primera área. Algunas leyes son imprescindibles, pero la autorregulación busca complementar las leyes, no sustituirlas. Convertir en leyes algunas normas es muy complicado y hay incluso normas que pierden sentido si se convierten en obligatorias, puesto que la voluntariedad es lo que garantiza su eficiencia. Este es el caso de la RS corporativa, tal y como veremos más adelante. La excesiva imposición y presión normativa puede conllevar a la actitud de ceñirse a las leyes matando el fomento de la responsabilidad por parte de las empresas al perder libertad de actuación: sólo desde la libertad las organizaciones pueden sentirse y ser responsables éticamente hablando.

La tercera área, la de voluntariedad por convicción, sería aquella en la que, proactivamente, la organización va más allá de la ley o de las compensaciones fiscales que se pueda obtener, buscando respetar los principios éticos y la excelencia empresarial. Sería el caso de aquellas organizaciones que adoptan iniciativas propias del nivel de conciencia moral postconvencional aunque, al hacerlo, deban enfrentarse a gobiernos o a perder rentabilidad a corto plazo. Las motivaciones para estar en esta tercera área vienen de convicciones morales de los accionistas y/o de los máximos responsables de la organización. En esta área se considera un mínimo indispensable para funcionar el saber reflexionar y decidir desde la moral postconvencional, y todas las acciones y decisiones de la compañía estarán analizadas desde este filtro. Sería el caso, por ejemplo, de una empresa que deja de fabricar un producto rentable por motivos éticos, es decir, por considerar que su fabricación o distribución no respeta plenamente los principios

³³ Aunque existen varios tipos de beneficios, si no especificamos otro sentido, utilizamos el término desde la perspectiva económica, a saber y según la RAE, *ganancia económica que se obtiene de un negocio, inversión u otra actividad mercantil*.

éticos o no es coherente con los valores que como empresa se propone alcanzar. Aunque, tal y como veremos más adelante, cuando profundicemos en los factores que han potenciado la ética en las organizaciones, los motivos reales por los que las empresas voluntariamente fomentan acciones de ética empresarial, en última instancia, son muy difíciles de conocer.

Las leyes permiten el fomento de un nivel de conciencia moral postconvencional y, consecuentemente, de la ética empresarial. Sin embargo, en el mundo empresarial existe una gran confusión en la denominación de aquellas políticas que desarrollan normas. En el siguiente capítulo definimos la ética empresarial para distinguirla de otros conceptos relacionados como la RS, la acción social, el marketing social, etc.

1.2. Ética empresarial.

1.2.1. Definición.

Al aplicar la ética en el mundo de los negocios se pretende realizar una reflexión desde el diálogo de todos los implicados, de manera que permita establecer unos criterios para tomar decisiones responsables, que no perjudiquen los intereses de los *stakeholders* o, al menos, que minimicen las consecuencias no deseadas. En esta investigación, consideramos que la ética empresarial exige, como consecuencia de aquella reflexión sobre las prácticas y sobre los valores que forman o deben formar la moral de una empresa, el fomento de un nivel de conciencia moral postconvencional en la dinámica empresarial, así como el actuar en consecuencia.

La reflexión ética en la empresa debe considerar los principios éticos al mismo tiempo que los económicos. Así, la ética empresarial -como filosofía práctica-, es a la vez un fin y un medio. Es un fin puesto que su objetivo es lograr una gestión que incluya el hábito de la reflexión sobre las morales para *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*. Al mismo tiempo, la ética empresarial es un medio, en tanto que facilita la forja del *ethos* corporativo.

Aunque en las obras de SMITH la ética ya se incluía en la economía, el surgimiento de la *Business Ethics*, como ética aplicada al mundo empresarial, es más reciente y tiene parte de su explicación en el cisma entre ética y economía durante mucho tiempo. La ética empresarial es *la reflexión sobre la legitimidad de los negocios y la implementación en su gestión de los valores humanos*.

Las prácticas de ética empresarial más comunes³⁴ son las siguientes:

- Declaraciones o códigos de conducta o valores.
- Acciones de buen gobierno.
- Programas de formación en valores.
- Informes de RS corporativa.
- Auditorías y certificaciones de ética empresarial.
- Proceso de toma de decisiones.
- Creación de comités de ética.

Estos son sólo algunos ejemplos de iniciativas que se están desarrollando e implementando en la actividad empresarial para integrar la ética en el día a día de la empresa. Sin embargo, la existencia de alguna de estas iniciativas no significa

³⁴ En el capítulo 3 de este estudio serán objeto de un análisis más detallado.

que esa organización se esté comportando éticamente. Es preciso que estas prácticas se lleven a cabo y se implementen teniendo en cuenta siempre su razón de ser. Y para eso es fundamental que su misión sea compatible con el fin de la ética empresarial. Para estar alineada con el fin de la ética empresarial, la misión de la empresa, tal y como la entendemos en esta investigación, debe *mejorar la calidad de vida de los stakeholders produciendo riquezas económicas, sociales y medioambientales, de una determinada manera (no de cualquiera), asumiendo la responsabilidad que eso comporta, y concibiéndose como un lugar de consenso y de aprendizaje*. Para ello conviene tener claras tres cuestiones:

1. ¿Qué se puede esperar de la ética empresarial?

Se puede esperar que consiga cambiar la auto-comprensión y comprensión de la empresa como actividad al servicio de los humanos, que gestiona desde el marco de la *teoría de los stakeholders* y, que trata a la persona siempre como fin en sí misma y no como mero instrumento.

2. ¿Por qué motivo es importante la ética empresarial?

Mucha de la antigua soberanía de los Estados recae hoy sobre las potencias económicas, y las empresas son los principales agentes de cambio, éstas tienen la oportunidad, y la responsabilidad, de usar este poder a favor del desarrollo y el crecimiento integral de la sociedad. Al hacerlo, lideran el desarrollo económico y social de la sociedad.

La integración de la ética permite que la empresa recupere su razón de ser y legitimidad, logrando que todos los *stakeholders* y agentes de cambio y de generación de riquezas respeten y compartan un único y mismo fin, un mismo proyecto, una misión por todos los *stakeholders* legitimada.

3. ¿Para quién es importante?

A los empleados les proporciona un desarrollo profesional así como un salario en una empresa que persigue el crecimiento sostenible a medio y largo plazo. Aunque el empleado es el *stakeholder* en el que nos ceñimos en esta investigación, la integración de la ética es también importante para el resto de *stakeholders*. Al accionista le proporciona rendimientos sostenibles acordes con el respeto a los valores y principios éticos de la organización; a los proveedores les permite intercambiar bienes o servicios por dinero dentro de un marco de mutua confianza y cooperación; a los clientes y consumidores les permite comprar productos o servicios de calidad a un precio razonable.

MACINTYRE³⁵, actualizando a ARISTÓTELES, nos recuerda que cada actividad humana adquiere todo su sentido al perseguir unos bienes internos, que son los que hacen que tal actividad se distinga de las restantes. Por ejemplo, el bien interno de la docencia es transmitir una educación a las generaciones futuras y ayudarles a ser más autónomas; y se adulteraría o corrompería si se ejerciera sólo por dinero o prestigio (fin extrínseco³⁶).

La integración de la ética en la práctica empresarial pretende mejorar la calidad de vida de los individuos y de todos los *stakeholders*, sólo que lo hace sin que por ello se perjudique a ningún otro, y en base a un mínimo de principios

³⁵ Citado por CORTINA en “La regeneración moral de la sociedad y de la vida política”. CORTINA, A, PECES BARBA, G, VELASCO, D, ZARZALEJOS, J. A: *Corrupción y ética. Op. cit.*, p. 31.

³⁶ Ver MACINTYRE, A: “La ética de Aristóteles”, *Historia de la ética*, Madrid, Paidós, 1988, 3ª pp. 64-88.

posibilitantes de la convivencia de morales plurales. La ética empresarial concibe la misión de la empresa como el logro de un desarrollo sostenible de la propia actividad de la empresa tanto en su activo humano como en su producto.

Lograr la misión de la empresa precisa partir de los principios éticos universales, razón de ser de la empresa -unas reglas del juego y un fin fundamental-. La misión de la empresa se establece en coherencia con los principios éticos, y no debe confundirse con los objetivos para alcanzarlo. La misión es la razón de ser de los objetivos. La única manera de saber si estamos progresando hacia el fin es la consecución de una serie de objetivos que, a la vez, pueden tener sus propios sub-objetivos más concretos. El avance en el logro de los objetivos indica la voluntad y compromiso en perseguir la visión de la empresa. Veamos un ejemplo:

OBJETIVO ÉTICO:

- Respetar el ser humano en el lugar de trabajo.

SUB-OBJETIVOS:

- Luchar contra cualquier tipo de discriminación de raza, sexo, en las selecciones de personal, en las promociones, en los salarios, etc.
- Ir más allá de los mínimos legales en materias de seguridad en el trabajo.
- Formar a los trabajadores.

A su vez, los objetivos no deben confundirse con los medios para conseguirlos (formación, códigos de valores, etc.).

En el siguiente cuadro concretamos este objetivo:

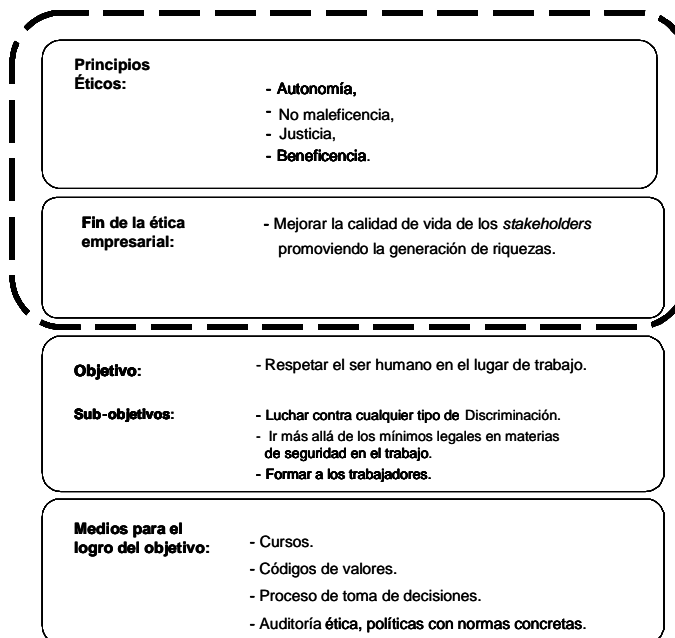


Figura 4 – Principios, fin, objetivos y medios de la ética empresarial.

La ética empresarial quiere *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*, y en coherencia con los principios éticos, los valores y las normas que la empresa se proponga. Desde la ética empresarial

se debe reflexionar sobre los valores de una organización legitimando los que tienen razón de ser ética y económicamente. La dificultad reside en que estos principios, valores y normas pueden entrar en conflicto en el momento de concretarse en procesos o acciones o que, al final, las consecuencias difieran del objetivo inicial. Así puede existir consenso en los principios pero no en la forma de aplicarlos donde se pueden enfrentar distintos valores.

No puede haber ética empresarial sin empresa, para ello la empresa no puede obviar la realidad económica de su entorno. La empresa está sujeta al cumplimiento de determinados principios económicos que garantizan su sostenibilidad. En el ámbito de la ética empresarial es necesario añadir pues tres principios de economía a los cuatro principios de la ética, dichos principios económicos son clave para cualquier empresa que quiera crecer de manera sostenible y satisfaciendo las distintas necesidades de todos sus *stakeholders*:

1. El principio de rentabilidad.

Este principio exige la obtención de beneficios que permite la satisfacción de los accionistas, la evolución de una buena gestión de los empleados, y el logro de los objetivos económicos según el plan o incluso mejorándolo. Si una empresa no es rentable, no cumple en la misión el *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*, por lo menos no satisface los intereses de los accionistas y el beneficio económico forma parte esencial de estas riquezas.

2. El principio de calidad.

Este principio exige la satisfacción de las expectativas de todos los *stakeholders*. Se trata ahora de administrar los recursos para lograr el objetivo de maximizar el beneficio optimizando los recursos pero sin añadir excesiva presión al sistema. En otras palabras, el grado de calidad final percibida por todos los *stakeholders*, considera a la vez el resultado (eficacia³⁷) y el proceso (eficiencia) para conseguirlo. Se trata de hacerlo lo mejor posible.

3. El principio de competitividad.

Es importante recordar que para la propia supervivencia de la empresa hay que permanecer firmes en el mercado. Para ello habrá que buscar y revisar continuamente los estándares de eficiencia deseada logrando el máximo rendimiento a largo plazo con el mínimo de recursos y de manera efectiva. Este principio pretende defender la viabilidad garantizando que se trata de una sólida inversión de futuro.

1.2.2. Los tres niveles de la ética empresarial.

Para enmarcar cualquier estudio relativo a la ética aplicada a las empresas es preciso recurrir a los siguientes tres niveles desde los que abordar el análisis³⁸, el nivel *macro*, el *meso* y el *micro*. No obstante, debemos precisar que aunque los distingamos entre sí, siempre hay que tener presentes sus interconexiones, puesto

³⁷ Eficacia es el grado de consecución de un objetivo, mientras que la eficiencia, además del “qué”, tiene en cuenta el “cómo”, es decir, los recursos empleados para lograr el objetivo.

³⁸ Para mayor detalle ver GARCIA-MARZÁ, D: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Op. cit., p.127. LOZANO, J. M: *Ética i empresa*, Op. cit., p. 94-97. GUILLÉN, M: *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*, Madrid, Pearson Prentice, 2006, pp. 21-22.

que es a partir de éstas que se puede tener una visión global de la dimensión ética contenida en cualquier acción de la empresa.

a) Nivel Macro.

Es un nivel sistémico en el que se analiza la ética desde la visión más amplia del entorno económico, político y social de las empresas y, en consecuencia, desde los sistemas económicos en general. Hablamos aquí de ética económica o de la ética de una industria en sentido genérico o sector. La reflexión ética se hace en este nivel sobre las instituciones políticas, los sistemas económicos o los sectores que influyen y forman el entorno en el que operan las empresas.

Las disciplinas más relacionadas con este nivel son la sociología, la antropología y las ciencias políticas y económicas; prevalecen en él las cuestiones entorno a la justicia, el desarrollo sostenible, la ecología, la generación y redistribución de la riqueza, el papel del Estado, la necesidad de una RS de las empresas, la explotación infantil, el respeto por el medio ambiente, la legitimidad de las privatizaciones de servicios básicos para la sociedad (como sanidad o educación), etc.

b) Nivel Meso.

Este es el nivel que se centra más en las estructuras organizacionales, en su aspecto interno, donde distintos grupos de personas interactúan entre sí desde determinados valores y normas, con distintos intereses y con diferentes propósitos. Hablamos aquí de la actuación de una organización como agente moral.

Las disciplinas que abordan estas reflexiones son la psicología social y de la comunicación, la sociología de la interacción y el comportamiento en grupo de los individuos. En este nivel la reflexión ética se centra en las políticas de buen gobierno, en los órganos de decisión más importantes de las empresas, en los procedimientos y normas para integrar la ética en la gestión diaria y, en la transparencia, en la comunicación interna, en la calidad de los servicios, en la rentabilidad, en la misión y visión de una organización, en los códigos de valores o de conducta, en el clima ético, y en general, en la cultura que se fomenta en la empresa para la gestión de la confianza entre los distintos *stakeholders*.

c) Nivel Micro.

Es el nivel del individuo como primer y último responsable de la toma de decisiones. En este nivel se analiza cualquier interacción con otros individuos, con grupos de *stakeholders* o con la propia empresa. Como el agente moral fundamental es el individuo, y la ética reflexionará sobre sus acciones en el seno de una empresa, sobre la toma de decisiones, la forma de trabajar, de dirigirse a otras personas, en sus actitudes y creencias. Hablamos aquí de la calidad humana de los individuos, de la búsqueda de la excelencia, etc. Este nivel permite adentrarse en una reflexión sobre el individuo como profesional y como parte de un grupo de interés, ya sea empleado, cliente, proveedor, directivo o accionista; se requiere pues del área de la psicología, ya que la reflexión ética analiza aquí el comportamiento individual de las personas. En este nivel micro se tratan temas como el acoso moral, los sobornos, el uso de información privilegiada, etc.

Es interés de esta investigación analizar la ética siempre desde la perspectiva del individuo, ya que nuestro objetivo es explorar la veracidad y calidad de la adhesión voluntaria de los empleados a determinados valores y principios, el seguimiento voluntario de las normas y las políticas éticas desde un nivel de conciencia moral postconvencional. Por eso nos centraremos especialmente en los niveles micro y meso, para profundizar en la relación e influencia del individuo en la empresa y viceversa.

1.2.3. Las cuatro dimensiones de la ética.

Para comprender mejor la puesta en práctica de la ética en el ámbito empresarial es útil distinguir a su vez las distintas dimensiones éticas según sea el ámbito de su actuación. El grado de libertad o repercusión de las acciones de una persona varía según el nivel en el que esté interactuando, si lo hace como mero individuo, o como miembro de un colectivo, pues cambian los parámetros y los criterios según el ámbito y la forma en la que impacta. A veces una persona tomará decisiones puramente individuales, y en otras, deberá tomar decisiones como miembro de la empresa en la que trabaja, o como un profesional miembro de un colectivo de profesionales. Vamos a considerar cuatro dimensiones de la ética:

1. La ética de la privacidad (o intimidad):

Es la ética de la vida privada, de un individuo, por ejemplo, Luís. El individuo toma las decisiones a partir de sus creencias personales, su cosmovisión, su identidad personal; desde ellas persigue la felicidad en su vida familiar, en sus relaciones privadas y desde su ética de máximos, desde su cosmovisión.

2. La ética profesional:

Aquí el individuo decide y actúa como profesional, es por ejemplo Luís pero ahora cómo médico. Como profesional tomará las decisiones a partir de su visión de lo que es la excelencia profesional, desde su visión de la profesión y desde la deontología profesional (determinada por colegios profesionales, asociaciones). El individuo actúa en un ámbito más público, actúa como miembro de una profesión.

3. La ética cívica:

Aquí, hablamos de Luís en tanto que ciudadano. Desde la ética cívica el individuo actúa como ciudadano y toma las decisiones como miembro de la sociedad, persiguiendo una ética de mínimos que promueve la convivencia pacífica de todos, desde una visión de lo que tiene que ser la sociedad y del modelo de ciudadano. El criterio de toma de decisiones es la justicia.

4. La ética de la organización:

Luís es ahora miembro (trabajador, directivo) de una determinada organización. El individuo actúa como miembro de una organización empresarial, a partir de una ética de máximos según su visión del modelo de empresa. Desde ella, interactúa con una cultura organizacional determinada, con un *ethos* corporativo que él representa, al mismo tiempo que lo forja, mediante la búsqueda de la excelencia organizativa.

En última instancia, independientemente del nivel de ética empresarial desde el que se analizan las situaciones, siempre hay un individuo o un grupo de ellos que decide. Y ésta es la interdependencia que existe en las cuatro dimensiones: Luis es un individuo en su intimidad, en su casa, un profesional en su trabajo, un ciudadano en su sociedad, y un miembro de la organización en su empresa. Y es todo eso al mismo tiempo. Si Luis no está bien en su intimidad, eso puede afectarle en su trabajo; estas dimensiones no son compartimentos estancos (a pesar de que algunas empresas pretenden compartimentar a las personas cuando, por ejemplo, en sus códigos deontológico, prohíben las relaciones de tipo sentimental entre sus miembros). De ahí la esquizofrenia que generan algunas empresas cuando, a nivel de organización se guían por unos “valores” que como empresa ciudadana, no podrían mostrar en el espacio público por incoherentes. Es el caso de las empresas que contaminan.

El individuo está en todas las dimensiones, pero sus criterios varían según el ámbito de su decisión: así, cuando esté tomando una decisión sobre su familia, prevalecerá ante todo el criterio de felicidad. Cuando el individuo reflexione sobre una decisión entorno a su profesión o a su organización, estará buscando siempre la mejor opción desde el criterio de la excelencia, de la calidad, y no sólo pensará en la búsqueda de su excelencia profesional, sino también de la excelencia en su organización. Por último, cuando el individuo piense en la sociedad, buscará criterios de convivencia priorizando especialmente que se respete el criterio de justicia.

En las tres primeras dimensiones el agente ético es el individuo, en la cuarta actúa como representante de una organización, representa una identidad corporativa y una manera determinada de hacer las cosas. De este modo, la ética no tiene que ser concebida únicamente desde el punto de vista individual, aunque son los individuos quienes forman las organizaciones.

En el siguiente cuadro se presentan las cuatro dimensiones de la ética, destacando el tipo de ética, el sujeto que decide, el ámbito de la decisión y los criterios empleados al tomarla.

DIMENSIÓN	SUJETO (quién decide)	ÁMBITO DE LA DECISIÓN	CRITERIO	TIPO DE ÉTICA	MODELO DE REFERENCIA
Ética de la personal o intimidad.	La persona privada. <i>Ej: Luis.</i>	Ámbito familiar de la intimidad.	Felicidad.	Ética de máximos en la vida privada.	Cosmovisión y modelo de identidad personal.
Ética de la profesión.	El profesional. <i>Ej: Luis médico.</i>	Ámbito de la profesional.	Excelencia profesional.	Ética de máximos en la vivencia de la profesión.	Modelo de excelencia profesional.
Ética cívica.	El ciudadano. <i>Ej: Luis Pérez ciudadano.</i>	Ámbito del espacio público.	Justicia.	Ética de mínimos.	Modelo de ciudadano.
Ética de la organización.	El miembro de una empresa. <i>Ej: Luis, médico del Hospital General.</i>	Ámbito empresarial.	Excelencia organizativa.	Ética de máximos de esa organización.	Modelo de empresa.

Tabla 2 – Las cuatro dimensiones de la ética.

Cabe recordar que la *ética de máximos* ya incluye la *ética de mínimos*. Sólo podemos aspirar a una ética de máximos si los mínimos son respetados. La ética de máximos incluye la ética de mínimos puesto que esta es la condición imprescindible para la legitimidad de aquélla. La ética de máximos es un *plus*, cosmovisivo, felicitante, a aquella ética cívica o de mínimos. En palabras de CORTINA³⁹: “Los mínimos se alimentan de los máximos y los máximos han de purificarse desde los mínimos”. Los mínimos son los cimientos, condición necesaria para un edificio, pero no son suficientes. Los mínimos cívicos corresponderían en un ser humano al esqueleto; que es un mínimo necesario para formar el cuerpo y es la convivencia pacífica.⁴⁰ Pero para que el cuerpo sea completo, un organismo sano, fuerte y cumpla con las funciones para las que está destinado, necesita músculos, sangre, y eso es el complemento de la ética de máximos.

Sin embargo, la ética de máximos depende de las creencias de cada uno; la felicidad, la excelencia -virtud⁴¹-, puede ser entendida de muchas maneras distintas. Así, desde la ética de máximos una persona puede actuar sintiéndose miembro de una organización, y como participante, aspirar a lograr que el proyecto de empresa, la misión y la visión, se consigan de determinada manera.

En la ética de empresa han de aunarse una ética de mínimos (conjunto de valores y principios que toda moral legítima debe contener) al tiempo que una ética de máximos que persiga un concepto determinado de *ethos* corporativo. Así, mientras la ética de mínimos permite justificar decisiones desde unos principios éticos en el proceso, la ética de máximos aportará la visión de un proyecto común y personalizado respecto de la institución, y de su sector.

Tal y como propone PAYNE⁴², un líder puede abordar la dimensión ética desde la ética de mínimos o desde la ética de máximos. Los mínimos se relacionan con una obligación, y los máximos son a los que se debe aspirar, cual ideal propio de un líder que da ejemplo. El nivel aspiracional incluye al mínimo: no es posible ayudar a otro si antes no se le respeta (ética de mínimos). El segundo nivel (ética de máximos) empieza cuando el primero ya está cubierto. Así, sería de mínimos el respeto al prójimo, y sería de máximos el ayudar al prójimo. Sería de mínimos erradicar el fraude, y sería de máximos ser transparente y contar con la otra parte. Sería de mínimos obedecer la letra de la ley y sería de máximos obedecer al espíritu de la ley.

De las cuatro dimensiones, la más importante en esta tesis es la de la ética de la organización, pero como hay interdependencia, a pesar de centrarnos en la cuarta dimensión, la empresa no las puede desconocer y tiene que ser *ciudadana*, fomentar la excelencia profesional y ser respetuosa con las cosmovisiones de los individuos.

Las acciones de ética empresarial deben fomentar la reflexión sobre cada una de sus dimensiones a partir de unos criterios propios a la vez que universalizables. Para ello, la empresa pone en marcha toda una serie de iniciativas y acciones, como la RS, el desarrollo sostenible, la acción social, el buen gobierno, etc., con el ánimo de despertar la conciencia ética y facilitar la

³⁹ CORTINA, A: *Contracte i aliança: Ètica, política i religió*, Ed. Cruïlla, Aula Joan Maragall, 2001, p. 117.

⁴⁰ Ver ROMAN, B: “Es pot educar només amb mínims morals? Ètica de mínims *versus* mínima educació”, *Temps d’educació*, n. 35; 2008, pp. 267-276.

⁴¹ Cabe recordar que virtud etimológicamente significa excelencia.

⁴² Ver PAYNE, L. S: *¿Por qué la ética es importante en el liderazgo empresarial?*, en MELÉ, D. (coord.): *Raíces éticas del liderazgo*, EUNSA Ediciones Universidad de Navarra SA, Pamplona, Agosto 2000.

aplicación de la reflexión a la acción en el día a día. Sin embargo, tal y como exponemos en el siguiente punto, toda puesta en práctica de la integración de la ética en la gestión debe ser coherente.

1.2.4. La Coherencia Ética.

Cuando hablamos de la integración de la ética en la gestión empresarial nos referimos a la consideración de la *coherencia ética*⁴³ (a partir de ahora CE). No pretendemos diferenciar la dimensión ética de la económica, puesto que ambas se fusionan. Lo habitual es prestar plena atención a la dimensión económica y desanimarse si la dimensión ética complica la ejecución. Cuando ambas dimensiones ética y económica están alineadas, la dimensión ética pasa desapercibida. Cuando entran en conflicto, es la dimensión ética la que aparece como un añadido que limita la acción. Sólo se le presta atención a la dimensión ética cuando reta la posibilidad de acción, cuando limita, por eso parece que ambas dimensiones siempre entran en conflicto y que la aplicación de la ética sólo entra en escena cuando se están valorando riesgos. Sin embargo, actuar a partir de criterios meramente económicos comporta riesgos que pueden afectar al *ethos* corporativo, incluso puede conllevar riesgos de tipo económico (por ejemplo cuando afecta a la reputación de la empresa). No obstante, también se ponen en marcha iniciativas que impactan positivamente al *ethos* corporativo, sin que se expliquen ni expliciten los motivos. Por ejemplo, comunicar a los nuevos empleados que se facilita el tele-trabajo o la flexibilidad horaria es una manera de respetar determinadas necesidades individuales de los trabajadores, sin embargo, es necesario explicar por qué se pone en marcha, por qué sólo se permite para ciertos trabajadores, qué se pretende conseguir con esa acción, qué valores corporativos entran en juego, etc. Si no es así, se ponen en marcha acciones sin saber sus razones y a la ética le interesan los argumentos y las adhesiones voluntarias.

Para comprender mejor la relación entre lo que debería ser la empresa (principios, valores a los que tender) y lo que es (procesos y acciones que implementa y sus consecuencias), proponemos un esquema que destaca los elementos relevantes de la dimensión ética mostrando la importancia de que se dé una coherencia entre ellos. Toda acción puede ser desgranada en los siguientes siete elementos y la gestión con CE busca la consistencia entre ellos:

1. Principios éticos;
2. Misión de la empresa;
3. Valores;
4. Normas;
5. Juicios;
6. Procesos y acciones;
7. Consecuencias.

⁴³ En las revistas especializadas en ética empresarial no hemos encontrado un desarrollo específico de la coherencia ética, y cuando aparece, suele utilizarse únicamente para distinguir entre lo que se dice y lo que se hace. La coherencia ética es por tanto un concepto original que hemos acuñado en esta tesis doctoral para resumir nuestra propuesta.

Los principios éticos, ya han sido definidos⁴⁴ (principios de autonomía, de no maleficencia, justicia, beneficencia), son el punto de partida, el fundamento de la misión de la empresa. Es legítima la misión de empresa que incluya el fin de la ética empresarial (*mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo riquezas*). Una clara necesidad de CE la tienen empresas del sector bebidas alcohólicas o tabaco; éstas deben armonizar la promoción del placer de beber o fumar con la moderación de su consumo. La misión de la empresa no es legítima si su fin es proveer a los consumidores de un producto tóxico que perjudica su salud, sin embargo, la toxicidad ocurre sólo en caso de un consumo no moderado.

Para lograr la misión legítima, los principios se concretan en valores, y éstos inspiran formas de actuación y normas que, su vez, originan juicios.

De los siete elementos de la CE, los valores requieren una profunda reflexión, puesto que existen distintos tipos de valores y suelen entrar en conflicto. Según LOZANO, los valores en la empresa pueden agruparse en tres categorías, y es importante que no se confundan: valores personales, valores profesionales y valores de la organización. Tampoco deben prevalecer unos sobre otros, mas la tensión entre estas tres dimensiones debe aceptarse⁴⁵, puesto que todos tienen su razón de ser y sus limitaciones. Los valores morales son bienes ideales a los que tender y desde donde ejecutamos elecciones. Las creencias son previas a los valores y los valores son elecciones preferenciales según aquéllas, y pueden ser o no legítimos, respetables. En efecto, se derivan de nuestras creencias, estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a lo largo del aprendizaje que sirven para explicarnos la realidad sobre la persona y el mundo que nos rodea. Los valores legítimos remiten a los principios fundamentales. La gente “suele hacer lo que piensa que es correcto teniendo en cuenta el mundo en el que cree que vive”.⁴⁶ Así, un marxista considerará la igualdad como un valor preferible a las desigualdades. Un capitalista creerá que tener la iniciativa de invertir en un proyecto propio es preferible al hecho de conformarse con un empleo estable. Cada individuo elige sus valores a partir de su concepto de felicidad, su manera de entender la realidad y su concepto de persona.

Algunos valores son válidos en sí mismos (la vida, la realización personal, la paz, la justicia social, etc.), mientras que otros son instrumentales (dinero, inteligencia), es decir, que su valor es relativo a otro valor. Algunos individuos dan un valor desorbitado a valores instrumentales, convirtiéndolos en valores finales. Para que una persona sea apta para entender otros valores morales, primero debe tener claros los propios. Además, puede que tenga que defenderlos al escuchar los valores de otros, o incluso cambiarlos al constatar la indefensión de sus argumentos. Cambiar de valores, sin embargo, es angustioso, puesto que afecta a nuestras creencias sobre la realidad, dificultad ésta que hace que muchos individuos no estén dispuestos a escuchar otros valores que no sean los suyos. Y rehuir esta conflictividad ya es fuente de conflictividad, de indiferencia, de no consenso. De ahí la importancia de fomentar el nivel de conciencia postconvencional. Normalmente, los valores de una empresa, estén o no explicitados, suelen pertenecer al nivel de moral convencional, puesto que se configuran en la cultura de la empresa a partir de la actuación de sus miembros, de su entorno económico-legal y de su tradición. El fomento de la moral postconvencional permite generar un espacio para reflexión y argumentación de la CE, y esa es la principal aportación de la ética en la empresa, y su razón de ser.

⁴⁴ Ver punto 1.1.2 Principios éticos.

⁴⁵ LOZANO, J. M: “Ètica i gestió, una moda? Les ètiques professionals“, *Quaderns Fundació Joan Maragall*, n.31, 1996, p. 13.

⁴⁶ BROWN, M. T: *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Op. cit., p. 85.

Mientras que los valores son criterios para evaluar y aceptar o rechazar normas, las normas son reglas de conducta.⁴⁷ Las normas son la base para emitir juicios y éstos se acaban concretando en acciones y procesos. Finalmente, dichas acciones tienen consecuencias. La evaluación de las consecuencias permite un aprendizaje continuo que tendrá que tenerse en cuenta en próximas acciones. Entre los siete elementos se puede detectar inconsistencias, por ejemplo, puede ocurrir que las consecuencias de algunas acciones sean incoherentes con la misión de la empresa, es el caso de las farmacéuticas que se legitiman en el fomento de la salud pública y sin embargo venden medicamentos con efectos contraproducentes.

También puede ocurrir que las normas no sean apropiadas en relación a los valores y principios. La coherencia con el valor igualdad y el principio de justicia obligarían a llevar a cabo algún tipo de política de género que se concrete en normas, en una empresa donde no hay paridad. La coherencia se alcanza cuando todos los elementos descritos están alineados, sin conflictos entre ellos:

Una empresa que se preocupa por su CE es una empresa que trata a las personas como tales y no como meros medios; no antepone el fin a los principios; no justifica las acciones únicamente desde las consecuencias; no promueve normas que vayan en contra de los valores o de los principios; en definitiva, es una empresa que en su misión engloba los intereses de todos los *stakeholders*, argumenta sus decisiones desde los principios, misión y valores y redefine sus normas, juicios, y acciones a la luz de las consecuencias y su *ethos* corporativo.

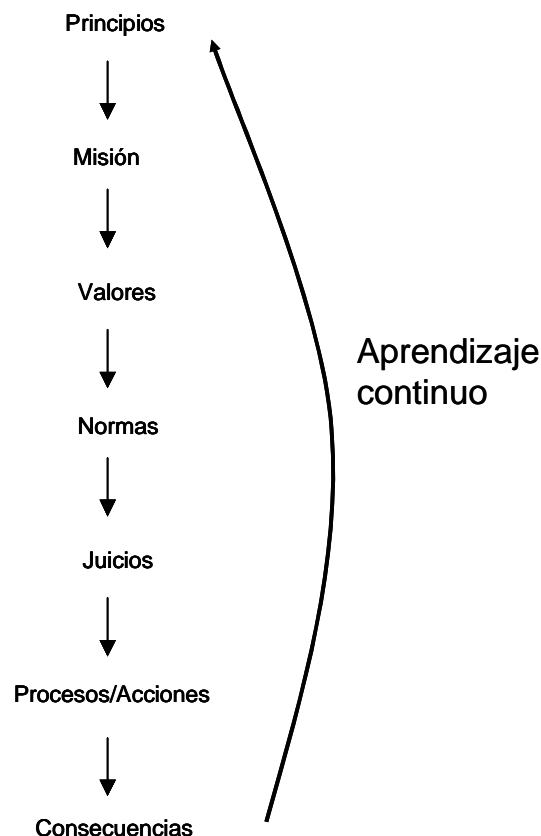


Figura 5 - Los siete elementos de la gestión de la coherencia ética.

⁴⁷ GARCÍA, S. y DOLAN, S. L.: *La dirección por valores*, Madrid, McGraw-Hill, 1997, p. 73.

Analicemos un ejemplo de falta de CE. Una empresa de alimentación utiliza un material no biodegradable para el envasado de sus productos. El material es legal y aparentemente lo seguirá siendo durante muchos años, aunque los ecologistas y científicos han demostrado que el impacto del envase en el medio ambiente es negativo. Existe incoherencia puesto que no se respeta el principio de no maleficencia, y se atenta contra valores ecológicos. No se dimensionan apropiadamente las consecuencias de la venta de este producto. El grado de inconsistencia puede ser aún mayor. Ajeno a la gravedad de las consecuencias del tipo de envasado que se produce, el departamento de marketing identifica el potencial en ventas existente en un público objetivo que no llega a satisfacer, son personas que se distinguen por comer sólo comida *bio*.⁴⁸ Aunque es un segmento nicho, se decide lanzar un producto *bio* para ellos, ya que las ventas serían totalmente incrementales (no son consumidores habituales de la empresa puesto que hasta ahora no se les ofrecía productos *bio*). Este público objetivo se caracteriza por su preocupación por la ecología. Se aprueba el lanzamiento de un producto elaborado a partir de materias primas proveniente de cultivo ecológico para poder poner en el diseño del envase una etiqueta ecológica que certifica el origen *bio* de los alimentos. Sin embargo, no se cambia el material del envasado. La campaña publicitaria destaca la preocupación por el medio ambiente de la empresa, explicitando valores como sostenibilidad o eficiencia energética.

Este es un claro ejemplo de una acción legal pero éticamente incoherente:

- Atenta contra el principio de no maleficencia, ya que daña el medio ambiente, y corroe la confianza de sus *stakeholders* utilizando un argumento de venta cuanto menos discutible. La empresa no actúa con los demás como quiere que ellos actúen con ella. Si todos hicieran una comunicación poco transparente, la profesión del marketing estaría totalmente desvirtuada y las campañas no serían creíbles.
- Si la misión de la empresa debe *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*, en este caso, la riqueza generada ha implicado contaminación. A largo plazo, la venta de este producto no mejora la calidad de vida. El producto proviene de la agricultura ecológica, por lo que es ecológicamente mejor que el resto de la gama, pero sigue envasado en un material contaminante.
- Es una comunicación que atenta contra valores como la transparencia, la honestidad ya que no está siendo clara, dando a entender que todo lo relativo al producto vendido es ecológico.
- Las normas que incumple son varias, destacando el error que supone no seguir las recomendaciones básicas de la profesión del marketing: no engañar a los consumidores para no vulnerar su confianza.
- El juicio afirma que se trata de un engaño y las normas relativas al marketing recomiendan mantener la confianza y credibilidad con los consumidores.
- En los procesos y acciones se sigue contaminando igual que en los otros productos y se hace una publicidad engañosa.
- La consecuencia será un impacto medioambiental igual que el resto de productos y la pérdida de confianza de aquellos consumidores que perciben “hipocresía” en las acciones de la empresa. Es posible que en el momento de lanzar el producto los consumidores más radicales no lo compren, y que los que no compraban productos *bio* sigan sin sentirse atraídos por este tipo de productos. De esta manera, las ventas quedarán

⁴⁸ Bio: comida procedente de cultivo ecológico, sin aditivos químicos.

por debajo de lo esperado de forma que los consumidores a los que se quería llegar con el nuevo producto no sólo no han comprado, sino que se han indignado.

- El aprendizaje a realizar es que la empresa debe ser clara y no engañar en la comunicación, y en caso de duda, podría haber implicado a los consumidores, dándoles la oportunidad de criticar el envase anticipándose así al fracaso.
- Por otro lado, cabe observar que las consecuencias de la falta de la CE no sólo afectan al *ethos* corporativo, sino que pueden perjudicar a los resultados económicos.

También puede haber falta de CE en la misma gestión de la RS. Imaginemos una empresa que hace un donativo por navidad a una organización no gubernamental (a partir de ahora ONG):

- Se basa en el principio de beneficencia.
- Es coherente con el fin de la ética empresarial de *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*.
- Los valores que fomenta son la solidaridad, el respeto por las personas, la generosidad.
- Las normas de la organización obligan a preocuparse por encontrar una ONG que tenga una buena reputación y asegurarse de que el dinero se utilizará correctamente y para una buena causa.
- Desde los juicios se elegirá a las ONGs finalistas y se informará a los empleados para que comprendan el motivo de esta acción.
- Los procesos y acciones concretarán la forma en que se paga ese dinero, la cantidad donada y la forma de comunicar la acción a la organización.
- Las consecuencias son el impacto final de esta acción en la ONG (importe total de la financiación, publicidad), en sus destinatarios y en la empresa (fomento de los valores, forja de un *ethos* corporativo determinado).

Sin embargo, un donativo a una ONG puede no tener CE, por faltar alineación de alguno de estos elementos. Puede, pues que la forma en que se hayan generado los beneficios para que exista el sobrante que permite el donativo sea a costa de la explotación de los trabajadores, o de unos precios abusivos al consumidor. En este caso el principio de justicia entra en conflicto con el de beneficencia, el impacto de esta acción no justifica los medios para conseguirla. Una vez valoradas las consecuencias, los impactos, se vuelve a iniciar el ciclo, reconsiderando los principios, el fin, los valores, etc., para mantener siempre vigente la CE, siendo ése el objetivo principal del aprendizaje continuo⁴⁹ que la caracteriza. Al hacerlo, la empresa está forjando el *ethos* corporativo, mostrando a los *stakeholders* qué empresa quiere ser, qué modelo de empresa persigue. El objetivo es lograr que las personas que trabajan en la empresa se identifiquen con un *ethos*, un carácter, una forma de hacer las cosas, que se integrará a su vez en una *cultura corporativa*. El concepto de cultura más amplio que el *ethos*. La cultura lo incluye todo, el *ethos* forma parte de la cultura. La cultura de la empresa la componen “supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. Estas creencias actúan inconscientemente y definen lo que se da por

⁴⁹ Seguimos a SENGE en su visión de la empresa que aprende, ver SENGE, P. M: *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, Granica cop, 2ª edición, 2002.

sentado en la perspectiva que tiene una organización de sí misma y de su entorno”.⁵⁰

La ética empresarial precisa estar integrada en el día a día, es decir, lograr la CE en todas las acciones que configuran la gestión diaria. La ética empresarial requiere pues CE para forjar el *ethos* corporativo, pero la aproximación será muy distintas según si el agente moral es la persona, la empresa, el sector, o la industria, de ahí que la ética en la empresa se aborde desde distintos niveles (micro, meso, macro) y dimensiones (privada, profesional, organizacional, cívica). En esta investigación vamos a realizar un abordaje de la CE desde el nivel micro y meso, y centrándonos en la dimensión organizacional. Así, para proceder con CE es preciso que las personas que toman una decisión puedan reflexionar a partir de los principios éticos, desde la moral postconvencional, procurando siempre el fin de la ética empresarial, adhiriéndose voluntariamente a determinados valores corporativos, actuando en consecuencia, y sintiéndose representantes y participantes de la forja del *ethos* corporativo.

1.2.5. Responsabilidad social, acción social y ética empresarial.

a) Responsabilidad social y ética empresarial.

El concepto de responsabilidad social, precursor de la ética empresarial, se originó en los años cincuenta, ligado al rápido crecimiento en tamaño y poder de las empresas americanas. El debate público sobre esos términos empieza a despertar realmente en los años sesenta y setenta, junto al auge de las inquietudes sociales que provocaban la denuncia de la pobreza, el paro, la degradación urbana, la contaminación, etc., se demanda a las empresas que más allá del mero cumplimiento de las leyes⁵¹ integren en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales de su actividad.

La definición de RS vino con posterioridad a su existencia, y aunque algunas iniciativas, como el libro Verde de la Unión Europea, han aportado concreción a su definición, sigue siendo un concepto insuficientemente definido y en constante evolución. Muchas organizaciones han reunido distintas acciones que ya tenían en marcha (fundaciones, colaboraciones altruistas con asociaciones, con ONGs, contratación de personas discapacitadas, etc.) y les han dotado de más coherencia al agruparlas como parte de un plan de RS.⁵²

El Libro Verde de la Comisión Europea⁵³, publicado en el año 2002, propone la siguiente definición de RS: “integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus relaciones con sus interlocutores”.⁵⁴ Estas preocupaciones sociales y medioambientales van más allá de la ley, pues ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su

⁵⁰ GÓMEZ-MEJÍA, L. R; BALKIN, D. B; CARDY, L. R: *Dirección y gestión de los recursos humanos*, Madrid, Tercera Edición, Pearson Educación, 2004, p. 684.

⁵¹ Seguimos aquí a LOZANO, J. M: *Ética i empresa*, *Op. cit.*, pp. 94-97.

⁵² Ver FRANCÉS, P: *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*. Bilbao. Desclée de Brouwer, 2004, p. 113.

⁵³ COMISIÓN EUROPEA: *Libro Verde de la Comisión Europea*, Barcelona, IPES-Esade, 2002.

⁵⁴ *Ídem*.

cumplimiento invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.⁵⁵

Además del concepto de voluntariedad, el Libro Verde⁵⁶ añade que la RS está intrínsecamente ligada al concepto de desarrollo sostenible, ya que las empresas deben integrar las consecuencias económicas, sociales y medioambientales de su actuación. El Libro Verde defiende que la RS no es algo que deba añadirse, siendo su implementación una opción más de la organización, sino que debe considerarse como algo intrínseco, algo que forma parte de la misma gestión empresarial.⁵⁷ La RS es entonces la contribución voluntaria que hacen las organizaciones para incrementar al máximo los intereses de los distintos grupos de interés de una empresa (*stakeholders*), y para ello deberá asegurar que en su gestión se persigue la excelencia en distintas áreas: la financiera (maximizar rentabilidad y viabilidad), la corporativa (buen gobierno, transparencia), la de recursos humanos (cuidar el capital humano), la medioambiental (desarrollo sostenible) y la social (satisfacer las necesidades de la sociedad en general).⁵⁸

El concepto de sostenibilidad apareció en el marco de la gestión de los recursos naturales, reclamando la necesidad de no utilizar más recursos de los que el entorno natural puede regenerar. Se trata de lograr un desarrollo que tenga en cuenta las necesidades de las futuras generaciones. El valor de la sostenibilidad exige que las organizaciones vayan más allá de las exigencias legales, que profundicen en cómo llevar a cabo su actividad optimizando los recursos y minimizando el daño que generan sobre el medio ambiente (reducción de consumo energético, plantación de árboles como medidas de compensación de CO₂, etc.).

El libro Verde distingue una dimensión interna y una externa de la RS. La interna se centra en la gestión de los RRHH, la salud y la seguridad en el trabajo, la adaptación al cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos externos. La dimensión externa se ocupa de las comunidades locales, los socios comerciales, los proveedores y consumidores, los derechos humanos y los problemas ecológicos mundiales.⁵⁹ Sin embargo, no se define ni concreta suficientemente qué se entiende por *responsabilidad*, no se especifica qué cabe esperar de las organizaciones, ni por qué ni de qué se debe responder. Y ésta es actualmente una crítica radical a la RS.

Nuestra preocupación ahora es saber en qué se distingue de la ética empresarial, ya que ambas aluden a adhesiones voluntarias a valores, van más allá de las leyes, y requieren que la gestión las integre plenamente. La ética empresarial se centra en la reflexión sobre lo que *debe ser* y sobre *cómo se deberían implementar* las acciones para la integración de los valores. Por su lado, la RS no se centra tanto en la reflexión, o en el proceso, sino en las acciones concretas y su viabilidad. La RS es una política de ética empresarial, en ese sentido, podemos decir que la Ética empresarial engloba la RS. Una forma similar de ver esta diferencia es la que propone GARCÍA-MARZÁ:

“La perspectiva ética o la responsabilidad moral, (...), se sitúa en un nivel procedimental y sólo establece las condiciones desde las que es posible

⁵⁵ *Ibidem*, p. 13.

⁵⁶ Nos centramos aquí en el Libro Verde por ser el primero de relevancia europea. A finales de 2006, la subcomisión de RSC presentó en España el *Libro Blanco de la RSC*.

⁵⁷ *Ibidem*, p. 61.

⁵⁸ RIAÑO, M; SANTILLANA, I (Coord.): “Empresa responsable”, *Colegio de Economistas*, nº 106, 2005, p. 3.

⁵⁹ COMISIÓN EUROPEA: *Libro Verde de la Comisión Europea*, *Op. cit.*, pp. 15-27.

hablar de un diálogo justo o moral entre los diferentes implicados. Por su parte, la RS se refiere al contenido y posible acuerdo de este diálogo o deliberación. En definitiva, se trata de la relación entre el horizonte moral de la legitimación y las acciones que en cada caso puede realizar la empresa”.⁶⁰

La RS se queda en el contenido de la acción, mientras que la ética empresarial reflexiona sobre esa acción, su motivación y sobre el procedimiento llevado a cabo para consensuarse e implementarse. El hecho de ser una acción social bajo el paraguas de la RS no significa que sea una acción legítima desde la reflexión ética, pues puede que carezca de CE. De esta forma, podríamos estar llevando a cabo acciones de RS y cuestionar, a la vez, desde la ética empresarial, si se están teniendo en cuenta los principios éticos que legitimarían tales acciones o los valores empresariales y su priorización. La diferencia se establece pues en la misma naturaleza de ambos conceptos: la ética empresarial viene a ser el marco en el que se fomenta la reflexión sobre lo que debería ser una organización gestionada en base a la CE, mientras que la RS viene a ser el conjunto de acciones que pretenden ser acordes con los principios y valores, pero cuya forma de llevarse a cabo, así como las motivaciones que hay detrás de su realización, pueden no ser siempre del todo legítimas.

Imaginemos, por ejemplo, una organización que, como respuesta a una demanda de mayor sensibilidad social -detectada en una encuesta-, decide invertir en una asociación benéfica. Pongamos que la decisión es aceptada y valorada positivamente por todos los *stakeholders*. Se trata de una acción de RS. Algunas de las preguntas que plantea la ética empresarial son: ¿Cómo decidir en qué asociación invertir? ¿Qué cantidad será la que todos los *stakeholders* consideren apropiada? ¿Existe algún otro interés no explicitado sobre la inversión propuesta? ¿Cómo se comunicará a todos los *stakeholders* el proceso de elección de la asociación? Aunque sea una acción de RS, la puesta en práctica de ésta puede no ser del todo ética, ya que en algún momento de la implementación no se han respetado principios éticos como el de justicia o el valor de la transparencia que legitimarían la acción. La ética empresarial profundiza en la CE de todo el proceso.

Una iniciativa de RS no es éticamente legítima sólo por tener un fin positivo para la sociedad o para el entorno, hay más variables a tener en cuenta en el proceso de decisión, y una de ellas es la motivación última de esa acción. ¿Qué intención existe detrás de la acción? Desde una perspectiva kantiana, su razón de ser es tan importante o más, que el mismo fin de la acción. GARCÍA-MARZÁ señala que la mayoría de las acciones de RS responden a decisiones en las que predomina la visión del *ethics pays*, y por eso afirma: “La mayoría de los análisis realizados de la RS corporativa no escapan a la idea de que es en definitiva el beneficio económico, más aún, el beneficio económico de los accionistas, el interés único que se esconde tras la aceptación de esta responsabilidad”.⁶¹

En última instancia, sin embargo, hay que aceptar que es prácticamente imposible conocer las motivaciones últimas o intención real de una empresa al llevar a cabo un proyecto de RS. No obstante, también es preciso incidir en que no por el hecho de que sean acciones rentables dejan de ser legítimas, ya que serán legítimas siempre que respeten los principios fundamentales y mantengan en su aplicación la CE. Aunque queda claro que las acciones de RS pueden cuestionarse desde la perspectiva ética, no olvidemos que son clave para una integración de la

⁶⁰ GARCIA-MARZÁ, D: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Op. cit., pp. 186-187.

⁶¹ *Ibidem*, p. 188.

ética empresarial en el día a día, sin ellas pues, tampoco será posible la ética empresarial.

b) La acción social.

Por último, cabe diferenciar la acción social de la RS y de la ética empresarial. La acción social engloba toda acción cuyo objetivo es ayudar a algún tipo de causa solidaria mediante la inversión de recursos, ya sea tiempo de dedicación o dinero; es una de las primeras iniciativas de la RS. En el 2006, 15% de las empresas se consideraron activas en la acción social en España⁶². Sin duda es positivo que las organizaciones realicen donativos y proyectos de acción social, sin esperar ningún tipo de beneficio a cambio, y reafirmen así públicamente sus valores corporativos. Sin embargo, no olvidemos que la acción social debería ser posterior y adicional al objetivo inicial de conseguir una gestión que respete al máximo los principios éticos y consiga la CE en el día a día. En palabras de CAMACHO, FERNÁNDEZ, MIRALLES: “(...) una acción benéfica de la empresa, aunque suponga sacrificio de sus ganancias, nunca legitimará a quien no cumple bien sus funciones esenciales de producir bienes y servicios y de distribuir la renta, de hacer bien ambas cosas”.⁶³ Según el informe Forética de 2008, el interés de los consumidores en la acción social es mínimo en relación a otras líneas de actuación de la RS.⁶⁴

La ética empresarial reflexiona no sólo sobre el tipo de acciones que incluye la acción social⁶⁵, sino sobre la forma en que se llevan a cabo. En última instancia, la acción social depende siempre del beneficio generado por la organización. La forma en que se obtiene éste debe ser legítima, ya que si es mediante la explotación de trabajadores o fijando precios demasiado elevados al producto o servicio dado, mejor no tener dinero para acción social. La forma en la que se genera el beneficio es mucho más importante que la capacidad de hacer acción social de la organización. Las organizaciones suelen además implicarse en estas acciones con segundas intenciones, para lograr publicidad, para lograr que se reconozcan unos valores, o para conseguir otros beneficios políticos o “reputacionales”.

Por otro lado, las consecuencias de la acción social pueden ser complejas. Si las organizaciones se entrometen en áreas propias de los gobiernos, están afectando las dinámicas sociales sin ser expertos en materia social. El poder cada vez mayor de las empresas requiere una profunda reflexión sobre su impacto en la sociedad, sobre su responsabilidad social en el sentido más amplio.

En el capítulo 1 hemos precisado conceptos básicos de la ética en la empresa cuyas definiciones generan confusión incluso a los mismos responsables de ética en las organizaciones. Hemos empezado por la distinción entre ética (reflexión sobre la moral desde unos principios universales) y moral (adhesión a unos valores). Así, definimos la ética empresarial como *la reflexión sobre la*

⁶² Forética: *Informe 2008*, www.foretica.es/es/index.asp?MP=33&MS=85&MN=1&TR=A&IDR=1&iddocumento=480 (febrero 2009), p.41 y pp. 54-57.

⁶³ CAMACHO, I, FERNÁNDEZ, J. L, MIRALLES J: *Ética de la empresa*, Bilbao, Desclée de Brouwer, 2002, p. 29.

⁶⁴ Investigación realizada a 939 empresas que configuran una muestra representativa de las empresas españolas radicada en territorio nacional. Forética: *Informe 2006*, www.foretica.es/es/index.asp?TR=A&IDR=28&MP=33&MS=85&MN=1&id=77, (agosto 2008), p. 8.

⁶⁵ Para más información, ver la acción social de la empresa en España de la Fundación Empresa y Sociedad en www.empresaysociedad.org.

*legitimidad de los negocios y la implementación en su gestión de los valores humanos. A su vez, hemos definido el *ethos* corporativo como el conjunto de características por las que una empresa se quiere definir a la hora de elaborar sus productos y de responder de unos resultados y beneficios más allá de los meramente económicos; es una forma de actuación deseada por todos los *stakeholders*. La *forja del ethos* alude al proceso por el cual todos los *stakeholders* coadyuvan a crear ese consenso en la manera de ser. Así, la ética empresarial reflexiona sobre las acciones que afectan a la manera de ser de la empresa determinando la *forja del ethos* corporativo.*

Por otro lado, hemos identificado siete elementos clave para la integración de la ética en cualquier acción que implique valores en la gestión diaria, y los siete deben guardar coherencia los unos con los otros: los principios éticos, el fin, los valores, las normas, los juicios, las acciones y las consecuencias. Existe CE cuando una acción respeta estos siete elementos al mismo tiempo. Una empresa que se preocupa por su CE trata a las personas como tales, y no como meros medios, no antepone el fin a los principios, no justifica las acciones únicamente desde las consecuencias, no promueve normas que vayan en contra de los valores o de los principios. Una empresa con CE requiere contemplar un fin que englobe los intereses de todos los *stakeholders*. Y además, debe ser capaz de aprender continuamente de la experiencia de la integración de la ética. La existencia de acciones con CE muestra la voluntad de los *stakeholders* de integrar la ética empresarial en la gestión diaria. La existencia o no de la CE es clave pues en la *forja del ethos* corporativo.

2. La realidad de la ética empresarial.

2.1. Una aproximación a la realidad.

2.1.1. Tópicos de la ética empresarial: realidades y mitos.

Para comprender qué es la ética empresarial es útil distinguir qué es realidad y qué mito en los tópicos que se oyen en los círculos empresariales. LOZANO⁶⁶ expone siete erróneas creencias típicas de la ética empresarial:

1. La inercia a creer que la ética nos proporciona en un único paquete valores, normas, instituciones y prácticas (es decir: lo que tenemos que querer, lo que tenemos que hacer y cómo hacerlo).

La ética no aporta una fórmula magistral que pueda responder a todas las preguntas, más bien al contrario, ayuda a formular las preguntas adecuadas para reflexionar sobre la legitimidad de los valores, de las normas y de las prácticas establecidas. De un valor además se pueden proponer distintas normas y éstas se pueden concretar, según los contextos, en conductas muy diversas.

2. La inercia a creer que ante un problema moral bien planteado debería haber una única respuesta “buena”.

La ética no proporciona ecuaciones matemáticas, incluso es difícil distinguir lo que se puede considerar como “bueno”, puesto que a menudo convergen distintos intereses y cosmovisiones, lo que es “bueno” para unos no lo será tanto para otros. Precisamente, la ética se pregunta sobre los criterios sobre los que se toman las decisiones y evita las visiones reducidas de la realidad en favor de un marco plural en el que distintas morales y valores entran en conflicto donde pueden sin embargo resolverse. La universalidad de los principios permite reflexionar, respetando y fomentado el pluralismo moral existente, deliberar entre varias alternativas y sugerir una propuesta u otra.

3. La inercia a creer que los valores que mentalmente o discursivamente son claros tienen que ser todos a la vez posibles en la práctica.

El hecho de que un valor sea claro no significa que su puesta en práctica también lo sea. Las personas no siempre están preparadas o quieren actuar en coherencia con la reflexión moral que a partir de sus valores realizan. A menudo las empresas implementan iniciativas a partir de valores muy claros cuyos resultados no siempre son coherentes con la intención inicial. Hay que saber hacer lo que se predica, hay que priorizar esfuerzos y tener en cuenta los distintos puntos desde los que se parte, las posibilidades reales de las que se dispone.

4. La inercia a creer que la ética es el mundo de las cosas positivas y los aspectos negativos de la vida son un obstáculo a su realización.

La ética pertenece al mundo “positivo”, ya que su finalidad es cuestionar y fomentar aquello que es deseable para los individuos, aporta la capacidad de reflexionar sobre la *legitimidad de lo que es y lo que debería ser* según los

⁶⁶ LOZANO, J. M.: “Ètica i gestió una moda?” *Les ètiques professionals*, Op. cit., pp. 7-11.

principios éticos; parte de una realidad problemática mejorable y de una actitud activa, por tanto, parte de problemas pero desde el optimismo en su capacidad de gestionarlos. Además, aunque la ética busca siempre el final feliz, tiene que ver con incertidumbres, angustias, gestiones de errores, gestión de la contradicción y dilemas. La ética trata los aspectos negativos para transformarlos, aplicándose con prudencia, y buscando el menor mal. A veces la solución ética es la solución “menos mala”.

5. La inercia a creer que el tener las cosas claras desde el punto de vista moral quiere decir acertar cuando actuamos.

La reflexión ética no garantiza que acertemos en la puesta en práctica, ésta requiere la forja de un carácter que sólo se consigue mediante la práctica y la autocrítica de nuestras acciones, medios y oportunidades. A pesar de tener algunas cuestiones relativas a la ética muy claras se puede fracasar en el momento de actuar y en las consecuencias derivadas. El individuo es finito y limitado, y aprende a base de ensayos y errores, debe aprender de las consecuencias y de las experiencias propias y de otros. A ello hay que añadir las incertidumbres de los contextos.

6. La inercia a creer que los principios de ética son generales o “universales” y que los problemas de aplicación de estos principios en la vida real van a parte, son un tema ulterior, que no afecta a los principios.

El éxito de la ética radica en la posibilidad de que la reflexión ética se pueda llevar a la práctica en la vida real. Pero los principios afectan a todos los niveles, sirven para iluminar la realidad, pero es la realidad quién indica qué principios priorizar en un caso concreto, considerando los medios, el tiempo. La ética es una filosofía aplicada, como tal, debe ser capaz de intervenir en la vida real.

7. La inercia a creer que la ética puede resolver cosas que, en el fondo, no son de su competencia sino de la política, la legislación, la gestión, etc.

La ética no puede sustituir a la política, ni a la legislación, ni a la gestión, etc. No basta con la buena voluntad, se puede pecar de ingenuo y de quijotismo queriendo cambiar el mundo sin vivir en la realidad empresarial. Hay temas que debido a su importancia deben ser legislados y no pueden abandonarse a la buena voluntad de las empresas. No obstante, sin una ética de mínimos no se podría gestionar, legislar o hacer política. Se hacen las leyes “correctamente” y se espera que las personas confíen en el sistema legislativo, en la justicia del poder ejecutivo, y por eso los respeten. No se puede confiar en las leyes sin asumir que quienes las proponen no comparten el deseo de justicia. La ética está presente en la política, la legislación o en la gestión, porque forma parte de estas áreas. Pero estas áreas pueden quedarse cortas; las leyes son lentas, la política no puede resolverlo todo, en la gestión es imposible controlarlo todo. En esos casos la dimensión ética es más cercana y rápida siendo un complemento indispensable a esas áreas, pero nunca un sustitutivo.

A estas siete falsas creencias identificadas por LOZANO, añadimos otras tres que consideramos especialmente relevantes a la hora de implementar cualquier instrumento propio de la ética empresarial y de involucrar a las personas en el proyecto empresarial.

8. La inercia a creer que la ética empresarial no es más que otra imposición de moda.

La empresa no puede *imponernos* una moral, decir lo que está bien o mal, porque entonces ya no sería ética, ya no dejaría espacio para que nos preguntáramos si algo es bueno o malo, pues ya lo dice la empresa. Se vulneraría así el principio de autonomía. La ética empresarial no impone una moral a un grupo de personas. Sin embargo, es una creencia y un reproche de muchos empleados, creencia sin duda a veces justificada por la forma en que las organizaciones fomentan los valores, como cuando no se cuida la comunicación ni se fomenta la participación de los empleados, etc., desvirtuándose así el objetivo inicial de la ética empresarial de involucrar a las personas en el proyecto empresarial. Además, las empresas no perciben la ética como una moda, ya lo afirmaban así el 71% de los empresarios en España en el informe Forética⁶⁷ de 2006. En el mismo informe Forética⁶⁸ de 2008, la preocupación por la ética empresarial es aún más explícita: el 70% de los empresarios consideran que la responsabilidad social va a tener una importancia creciente en un futuro, y es que según el mismo informe, más del 75% de las grandes empresas detectan una creciente preocupación de sus inversores por aspectos éticos, sociales y ambientales.

9. La inercia a creer que la ética, al igual que la religión, depende de la moral y creencias de cada uno y eso, además, nada tiene que ver con los negocios.

Desvincular a los negocios de su dimensión ética es tener una visión parcial de la realidad, puesto que cualquier trabajador, sea creyente o no, tiene responsabilidades tanto dentro (ser competitivo, productivo) como fuera de la empresa (mantener una familia, pagar una hipoteca). Las consecuencias de su conducta repercutirán directamente en la actividad de la empresa y en la estabilidad económica del individuo. Si un individuo renuncia a sus creencias a favor de las normas de su entorno empresarial, deja de ser persona ética, puesto que ya ni se plantea si sus acciones o consecuencias son buenas o malas; tampoco se deben tener distintas morales según el entorno: ello implicaría renunciar a la oportunidad que nos brinda la autonomía de forjar una identidad, un *ethos*, un carácter. Por ejemplo, una persona que decide renunciar a sus propias creencias para adaptarse a los “valores” inmorales de la organización donde trabaja, caerá en el pragmatismo, en la inautenticidad y, apurando, en la falta de sentido de todo, anteponiendo el fin extrínseco (dinero) al intrínseco⁶⁹ (el bien de la actividad); caería en el mero “cumplir órdenes”.

10. La inercia a creer que la ética empresarial no es más que una declaración de intenciones y un marketing interno basado en acciones que buscan una buena imagen pero que, en realidad, resulta poco eficaz para el cambio cultural empresarial.

Ciertamente, una mala aplicación de la ética empresarial puede convertirse en una mera declaración de principios y valores. Desafortunadamente, muchas empresas iniciaron la integración de la ética de forma muy superficial, tal y como mostró un estudio realizado, a finales de los noventa, conjuntamente por dos universidades estadounidenses sobre 1000 empresas con códigos y políticas de ética que aparecen en el Fortune⁷⁰: de las 254 empresas que contestaron al

⁶⁷ Forética: *Informe 2006, Op. cit.*, p. 8.

⁶⁸ Forética: *Informe 2008, Op. cit.*, p.17 y p.35.

⁶⁹ MACINTYRE, A: “La ética de Aristóteles”. *Historia de la ética, Op. cit.*, p. 64-88.

⁷⁰ Pennsylvania State University (PSU), University of Delaware (UD). TREVINO, L. K: “Ethics

cuestionario, 137 empresas tenían un ejecutivo responsable de la ética empresarial, pero más de la mitad invertían menos del 10% de su tiempo en actividades relacionadas con la ética. El riesgo de esa situación es ética empresarial implementada superficialmente⁷¹, es decir aquella que considera que no es necesario ser ético pero sí aparentarlo, a la manera del príncipe de MAQUIAVELO: “No es, por tanto, necesario a un príncipe poseer todas las cualidades anteriormente mencionadas [clemente, leal, humano, íntegro, devoto], pero es muy necesario que parezca tenerlas”.⁷² De hecho, en Estados Unidos el prestigio así adquirido ha obtenido muy buenos resultados⁷³, no obstante, esta práctica es un peligro para la propia ética, puesto que quedarse en una mera búsqueda de publicidad dificulta posteriores intentos de una aplicación seria. El uso de la ética como mero instrumento de comunicación olvida que para no perder su sentido y credibilidad ésta debe ser a la vez instrumento y fin. Esta publicidad de la ética sólo puede ser legítima si la intención de las empresas es promover e implementar una nueva manera de actuar en el mundo de los negocios a partir de la concienciación sobre la importancia de la ética en la elaboración de sus productos o servicios, en la manera de proceder y ganar dinero. Es responsabilidad de la empresa hacer que la ética empresarial sea algo más que mero marketing, para ello hay que lograr y medir el progreso de la integración de dichas intenciones en los procesos de decisiones, en las acciones y consecuencias.

Estas diez inercias ponen de relieve cómo la ignorancia y los mitos desvirtúan la viabilidad de la ética hasta el punto de convertirla en mero instrumento de moda destinado a caducar y fracasar. No obstante, toda la publicidad entorno a la ética empresarial ha logrado que consumidores, clientes, proveedores, políticos, empresarios, empleados, etc., demanden una mayor *humanización* a las organizaciones. Aunque cada grupo tiene diferentes intereses, coinciden cada vez más en una misma demanda: que las organizaciones sean más respetuosas con las personas y que se responsabilicen de sus acciones y consecuencias, también a largo plazo, sobre el entorno y la sociedad en general.

En el siguiente apartado, comentaremos en qué consiste la aplicación de la ética en la empresa analizando una serie de ejemplos sobre su importancia y actualidad. También resumiremos los factores más relevantes que han provocado la demanda creciente de ética empresarial.

2.1.2. La actualidad de la ética empresarial.

La actualidad e importancia que ha cobrado la ética en general, pero especialmente en el ámbito empresarial queda demostrada por la cantidad de noticias que aparecen sobre ella en los medios de comunicación. La ética, mejor dicho, la falta de ética, es noticia. Según el informe Tratamiento en prensa escrita de las actuaciones del sector empresarial relacionadas con la integración de personas desfavorecidas durante 2007, elaborado por la Fundación Empresa y

policies and codes at Fortune 1000 firms may be primarily symbolic”. *Business Ethics, Insider’s report on responsible business*. Vol. 12, n. 2, 1998, p. 7.

⁷¹ Ver punto 3.2.5. *La implicación de la Dirección*, b) *El compromiso de la Dirección*.

⁷² Ver MAQUIAVELO, N: *El príncipe*, Madrid, Alianza Editorial, 1982, p. 92.

⁷³ Ver KLEBE TREVINO, L: “Ethics policies and codes at Fortune 1000 firms may be primarily symbolic”, *Op. cit.* p. 7, y el punto 2.2.5. *Ethics pays*.

Sociedad en colaboración con Servimedia, en cuatro años se ha multiplicado por siete el número de noticias relacionadas con la acción social empresarial.⁷⁴ Desde hace unos años están de moda aquellos anuncios que comunican determinados valores por los que la marca o la empresa quiere ser identificada; así es frecuente ver anuncios de la obra social de cajas de ahorro, o de empresas que hacen publicidad sobre cómo cuidan a sus empleados, etc.

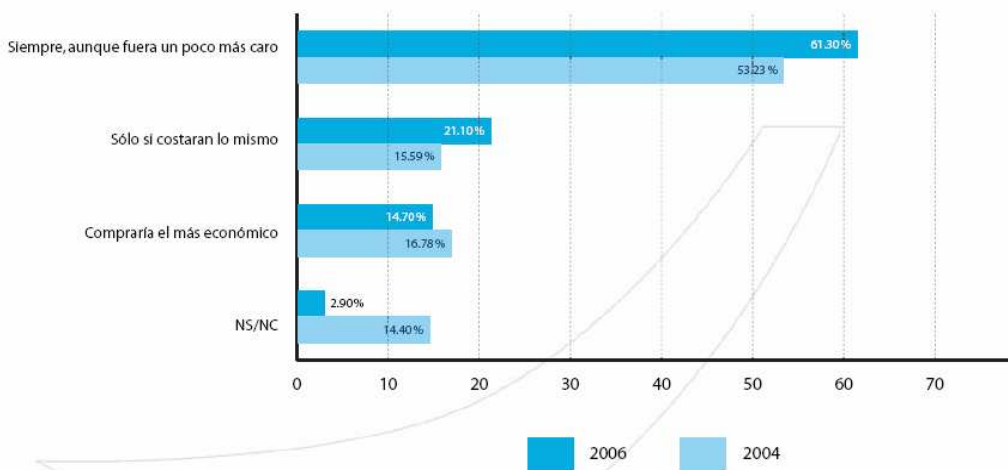
A continuación exponemos algunos ejemplos clasificados por grupos de *stakeholders*, para ilustrar dicha actualidad.

a) *La ética de los consumidores.*

Puede que el deseo de ser un *consumidor ético* sea una nueva forma social de elitismo, o una nueva fórmula de marketing para aumentar precios, en cualquier caso, ya existe una creciente *demanda ética* por parte del consumidor. Tal y como muestra el informe Forética 2006⁷⁵, el grado de sensibilización por la RS de los consumidores ha incrementado sustancialmente desde el año 2004. El 61% de los consumidores declara que siempre compraría un producto proveniente de una empresa socialmente responsable, incluso aunque fuera algo más caro, mientras que en el año 2004, la cifra estaba en 53%. Otro dato a destacar es que en el 2004, un 14% no sabía o no contestaba claramente a la pregunta, mientras que en el año 2006 parece que el consumidor ha definido mejor su postura en relación con la RS, al ser sólo un 3% los que no saben/no contestan. Según el mismo informe⁷⁶, 9 de cada 10 consumidores declaraban dispuestos a penalizar si tuvieran conocimiento de actitudes corporativas irresponsables, mediante la negativa a consumir sus productos.

Figura 35. Discriminación positiva de productos responsables (I)

Ante dos productos similares, imagine que tiene la certeza de que uno proviene de una empresa socialmente responsable, y del otro no sabe nada a este respecto... ¿Cuándo compraría el más responsable?



*Figura 6 – La discriminación positiva de productos responsables.*⁷⁷

⁷⁴ Ver www.empresaysociedad.org/NR/rdonlyres/F2BB5A50-B9A7-4505-813D-D248C670943E/14519/NdP_informede_prensa_2007.pdf, (mayo 2008).

⁷⁵ Forética: *Informe 2006, Op. cit.*, p. 41.

⁷⁶ Forética: *Informe 2006, Op. cit.*, p. 42.

⁷⁷ Forética: *Informe 2006, Op. cit.*, p. 41.

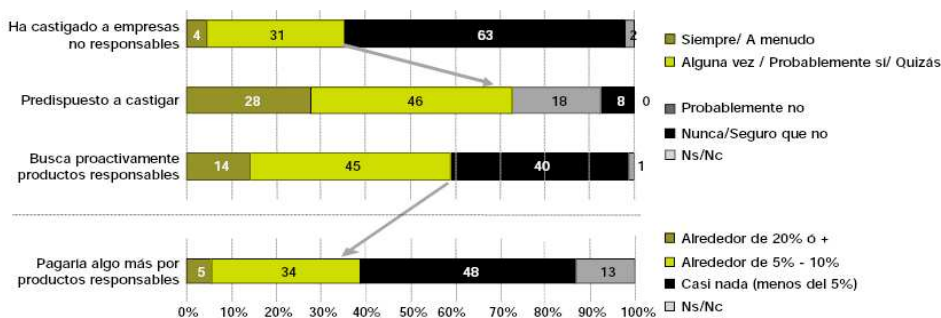
Figura 36. Discriminación negativa de productos responsables (II)



*Figura 7 – La discriminación negativa de productos responsables.*⁷⁸

Preguntando a los consumidores si han dejado de comprar algún producto debido a las prácticas poco éticas o irresponsables, en el 2006, casi el 50% de los consumidores declaraba haber dejado de comprar algún producto, mientras que en el año 2004, la cifra era 21%. Sin embargo en el informe de 2008, esta cifra sufre un descenso situándose en 38%. El informe argumenta que los boicots a empresas tienden a producirse por “oleadas”, y el año 2006 fue más intenso que el 2008. Sin embargo, la actitud del consumidor se mantiene firme: en el informe de 2008, “un 55% dice estar incluso dispuesto a pagar más por un producto socialmente responsable”.⁷⁹

Según otro estudio cuantitativo del 2002 realizado a 750 consumidores españoles⁸⁰ por Price Waterhouse Coopers (a partir de ahora PWC), casi el 74% de los encuestados afirma estar dispuesto a dejar de comprar productos a empresas socialmente no responsables. El siguiente cuadro muestra cómo un 34% de la población pagaría alrededor de 5%-10% más para comprar productos responsables. Según el estudio de PWC, cuando el consumidor recibe un mensaje claro respecto a un *producto responsable*, es más proactivo en su compra. Ésta es la razón de ser de los productos biológicos y de comercio justo: un 30% de los encuestados declara comprar productos biológicos y un 28% admite su intención de hacerlo. Asimismo, un 23% afirma comprar productos de comercio justo y un 37% manifiesta una alta intención de compra futura. Un 14% de los consumidores afirma buscar siempre proactivamente empresas responsables.



*Figura 8 – Mapa global de los consumidores frente a la RS.*⁸¹

⁷⁸ Forética: *Informe 2006, Op. cit.*, p. 42.

⁷⁹ Forética: *Informe 2008, Op. cit.*, p. 66.

⁸⁰ Ver www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/survey-rep/Inf_RSC_alimentacion_bebidas.pdf (sept. 2007).

⁸¹ Ver estudio de PWC en www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/survey-rep/Inf_RSC_alimentacion_bebidas.pdf (septiembre 2007).

En un informe realizado en el 2008 por la consultora BCG basado en las respuestas de miles de consumidores de nueve países del G20, incluyendo a España, el 75% de los entrevistados opina que las empresas deben tener altos estándares éticos y proveer información sobre su impacto medioambiental⁸².

En definitiva, y como puede apreciarse en estos ejemplos, los consumidores llevan años solicitando mayor compromiso ético, y su poder de influencia gracias a Internet va en aumento.

b) La ética en el ámbito de los inversores.

En los últimos años, el número de fondos de inversión socialmente responsable (a partir de ahora ISR) y el interés general por ellos ha crecido significativamente⁸³. Tal y como observamos en el siguiente cuadro, algo más del 60% de los encuestados en España opinaba que su atención sobre las ISR había crecido en los últimos años. Con este resultado España se sitúa en el mismo nivel de interés que la media Europea, al igual que Francia, Bélgica y Suiza, y por detrás de Países Bajos (80%), Italia (78%) y Suecia (68%). Sin embargo, Reino Unido y Alemania destacan por detectar un decrecimiento en el interés.

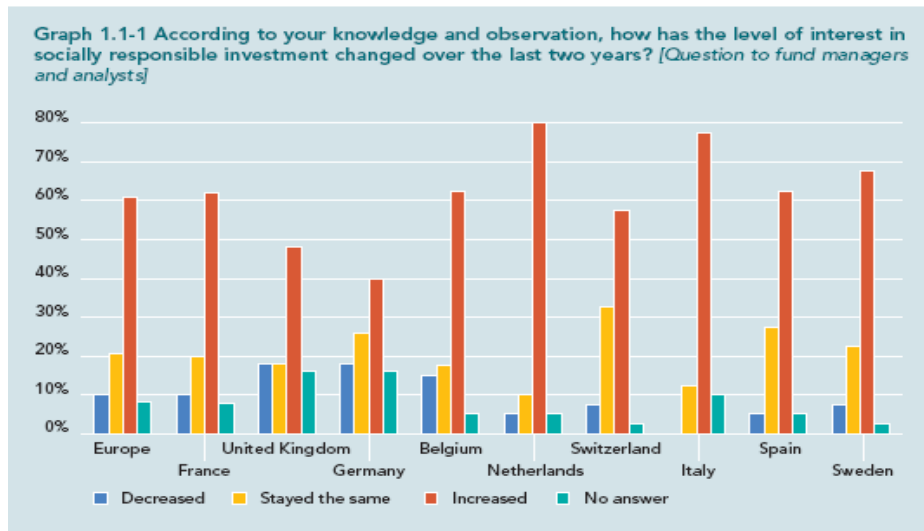


Figura 9 – Evolución del interés de los inversores en fondos éticos en Europa.

Este dato es coherente con el volumen creciente de fondos ISR gestionados cada año.⁸⁴ Vemos que en el año 2005, la inversión ha crecido un 19% respecto a 2003. El crecimiento no viene dado por el incremento en el número de fondos (en dos años pasa de 200 a 201), sino por la mayor inversión realizada en ellos.

Los fondos están aguantando muy bien los efectos de la crisis. Según un informe de 2009 de Santander Asset Management⁸⁵ “aunque su patrimonio descendió un 24,3% el año pasado, lo hicieron mejor que el sector (-29,2%)”.

⁸² Ver www.bcg.com/publications/files/Capturing_Green_Advantage_Consumer_Companies_Jan_2009.pdf, (febrero 2009), p. 10.

⁸³ Ver www.socialinvest.org/areas/research/trends/sri_trends_report_2005.pdf (septiembre 2007).

⁸⁴ *Ídem*.

⁸⁵ Ver artículo en El Mundo, www.elmundo.es/papel/2009/02/08/mercados/2592537.html (abril 2009).

También hay que tener en cuenta sin embargo, que “su patrimonio (883 millones de euros) apenas supone el 0,3% del capital gestionado por fondos en España”.

c) La demanda de ética por parte de los empleados.

Los empleados esperan trabajar en un buen entorno laboral, y para ello exigen un mayor compromiso del órgano de dirección (a partir de ahora la Dirección⁸⁶) en respetar unos valores determinados que ayuden a evitar malas prácticas en la gestión de las personas. Y es que, cada vez más, los empleados exigen otras motivaciones más allá del dinero, especialmente en el caso de los denominados “talentos”⁸⁷ de las organizaciones.

Great Place To Work es una consultora especialista en medir el clima y el grado de atracción y retención de talentos de una organización basándose en datos que van más allá del paquete de remuneración, pues tiene en cuenta parámetros como los valores de la empresa, el tipo de liderazgo fomentado, o las posibilidades de trabajar en equipo respetando a las personas y sus iniciativas, etc. En concreto, la consultora analiza las áreas: “credibilidad”, “respeto”, “justicia”, “orgullo” y la “camaradería”.⁸⁸ Para ello prepara un cuestionario que deben cumplimentar los empleados, cuestionario que desgrana cada área en distintas preguntas. Estas áreas corresponden a los valores corporativos más relevantes en la gestión de las empresas; los tres primeros valores (credibilidad, respeto y justicia) se agrupan a su vez bajo un valor: la confianza. Revisemos cada uno en detalle.

Según Great Place To Work, para que haya credibilidad debe haber comunicación, (abierta y fácil), competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) para gestionar personas y recursos, e integridad para llevar a cabo la visión de manera consistente. La credibilidad es básica para que las personas se sientan motivadas a participar en la forja del *ethos*, si este no es creíble, no existirá motivación para adherirse voluntariamente a los valores de una empresa en la que no se cree. Nadie quiere unirse al proyecto de una empresa en la que la comunicación sea complicada y difícil, sin buenos profesionales, sin integridad ni consistencia para conseguir la visión, etc. Sin credibilidad no hay ilusión para adherirse al proyecto, las personas no sienten que puedan aportar, aprender, ganar empleabilidad⁸⁹ durante su entrega al proyecto.

El segundo valor es el “respeto” que significa tratar a la persona como fin en sí misma, con dignidad, considerando sus derechos, entendiendo sus circunstancias. Para liderar un ranking Great Place To Work, la empresa deberá demostrar que desarrolla profesionalmente a sus empleados, que sabe apreciar su trabajo, que los implica en las decisiones importantes, y que los trata como individuos con vida personal más allá de la vida laboral.

El tercer valor es el de “justicia”. Great Place To Work pregunta a los empleados sobre su percepción de la equidad de la empresa (trato equilibrado en los premios o reconocimientos), sobre la imparcialidad (ausencia de favoritismos, especialmente en promociones internas y selección de nuevos empleados) y sobre

⁸⁶ Diferenciamos con una mayúscula la Dirección entendida como el órgano con mayor poder ejecutivo en la gestión de la empresa, de la palabra dirección en su sentido más amplio.

⁸⁷ Talento: Personas identificadas en las empresas por su alto potencial de desarrollo gracias a unas competencias excepcionales (importante conocimiento, y demostradas aptitudes y actitudes para el cargo).

⁸⁸ www.greatplacetowork.com/great/model.php (septiembre 2007).

⁸⁹ Empleabilidad: capacidad para encontrar un nuevo trabajo dentro o fuera de la organización.

el posible trato discriminatorio. En este valor entran en juego la solidaridad y la voluntad de corregir posibles injusticias o discriminaciones.

Así, “credibilidad”, “respeto” y “justicia” favorecen en la empresa la “confianza”. Para confiar en las personas estas deben ser creíbles (y así no nos engañarán, mentirán), respetuosas (que traten a los demás como personas) y justas (que no quieran el mal para los demás, que cuiden la equidad y la armonía del grupo). La “confianza”, sin duda, debe estar presente en cualquier código. Los *stakeholders* necesitan confiar los unos en los otros para poder implicarse en un mismo proyecto de empresa, deben confiar en la capacidad de las personas de sentirse responsables de sus acciones.

Los otros dos valores que se añaden a los tres primeros son “orgullo” y “camaradería”. El orgullo alude a una satisfacción con el desempeño del trabajo individual y colectivo (trabajo en equipo), y al convencimiento de estar ofreciendo el mejor producto o servicio a la sociedad. La “camaradería”, según Great Place To Work, es, a la vez, la habilidad de ser uno mismo, ser una persona sociable y participar en el sentimiento de ser un equipo o una familia. “orgullo” y “camaradería” vienen a completar la “confianza” creando un sentimiento de identificación con el *ethos* que persigue la empresa y la voluntad de participar en el proyecto común.






Dimension	How it plays out in the workplace	
	Credibility <ul style="list-style-type: none"> • Communications are open and accessible • Competence in coordinating human and material resources • Integrity in carrying out vision with consistency 	T
	Respect <ul style="list-style-type: none"> • Supporting professional development and showing appreciation • Collaboration with employees on relevant decisions • Caring for employees as individuals with personal lives 	R
	Fairness <ul style="list-style-type: none"> • Equity - balanced treatment for all in terms of rewards • Impartiality - absence of favoritism in hiring and promotions • Justice - lack of discrimination and process for appeals 	U
	Pride <ul style="list-style-type: none"> • In personal job, individual contributions • In work produced by one's team or work group • In the organization's products and standing in the community 	S
	Camaraderie <ul style="list-style-type: none"> • Ability to be oneself • Socially friendly and welcoming atmosphere • Sense of "family" or "team" 	T

Figura 10 – Los valores de Great Place To Work.

d) La ética fomentada por el mundo empresarial.

Las empresas también participan activamente en el fomento de la ética; se invierte más en fundaciones, en iniciativas de acción social y, en general, aumentan las iniciativas de RS. En España, el 11% de las grandes empresas presentaron informes especiales sobre sus prácticas de RS en el 2002, mientras que en 2005 este porcentaje subió hasta el 25%.⁹⁰ En los últimos años, empresas

⁹⁰ www.kpmg.es/noticia7.html, (septiembre 2007).

con sede en España están introduciendo mecanismos de auditoría interna para cumplir unas normas mínimas (recogidas en sus códigos éticos) que van más allá de lo estrictamente exigible por ley, a pesar incluso de que ello implique mayores costes económicos.

Existen asimismo nuevos informes en las memorias anuales sobre el impacto social y medioambiental de la actividad de las organizaciones. Se realizan balances sociales, se pasan certificaciones y se cumplen voluntariamente determinadas directrices como la Global Reporting Initiative⁹¹, o normas como la SA8000 (Social Accountability 8000⁹²) o la (AA1000: Norma AccountAbility 1000⁹³), para acreditar el cumplimiento en calidad y medio ambiente y derechos fundamentales en el trabajo.

Otro de los mayores apoyos institucionales a la RS fue la publicación, en el año 2002, del Libro Verde de la RS Corporativa⁹⁴ de la Unión Europea. En enero de 2006, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, para garantizar la máxima transparencia en la gestión de las empresas, presentó el nuevo código unificado de buen gobierno⁹⁵, el código Conthe, que entró en vigor en enero de 2007, y que tiene sus precedentes en los códigos Olivencia y Aldama. En España, instituciones como Forética organizan premios con el objetivo de que las empresas inviertan en recursos en la RS.

Actualmente existen síntomas que muestran los esfuerzos de las organizaciones, ya no sólo por parecer, sino también para ser éticamente responsables y disminuir así el riesgo de protagonizar cualquier tipo de escándalo⁹⁶. La proliferación de estas acciones ha dejado atrás el debate de si se trataba o no de una mera moda pasajera. Hemos pasado de confiar en las empresas a pedirles que comuniquen el porqué debemos confiar, y de ahí a solicitarles que demuestren que son de fiar. Son tres etapas de la exigencia de responsabilidad en las organizaciones.

En la primera, la empresa da por hecho que los consumidores confían en ella y espera que se confíe en ella por la relación calidad-precio del servicio o producto como suficiente garantía de confianza, lo que implicaba una fe acrítica y estrecha por parte de los *stakeholders*.

En la segunda, les informa para que confíen en ella. En esta etapa, los *stakeholders* cuestionan a la empresa porqué deberían confiar en ella, cuando la mera relación calidad-precio del producto y del servicio ya no es suficiente para hablar de empresas responsables que piden confianza. Hay que decir mucho más sobre quién es la organización, con quiénes están, cómo fabrica, cómo compete.

Finalmente, en la tercera etapa, la empresa debe demostrar que se puede confiar en ella, no es suficiente que lo explique. Los *stakeholders* no quieren que se les dé repetidamente información, sino que piden pruebas, esperan que las empresas demuestren, con hechos y datos, que hacen lo que dicen hacer. De esta

⁹¹ Global Reporting Initiative según el Libro Verde de la Comisión Europea es una iniciativa internacional de distintas partes interesadas en crear un marco común para la elaboración voluntaria de informes sobre el conjunto de políticas económicas, ecológicas y sociales de las empresas, www.globalreporting.org (septiembre 2007).

⁹² www.sa-ntl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473.

⁹³ www.accountability21.net/

⁹⁴ COMISIÓN EUROPEA (2002): *Libro Verde de la Comisión Europea*, Op. cit. 2002.

⁹⁵ Ver definición de buen gobierno en punto 3.1.1. *Prácticas habituales de la ética empresarial, Buen Gobierno*.

⁹⁶ Ver en www.csreurope.org/CSRESRISURVEY2003FINAL_pdf_media_public.aspx (septiembre 2007), el Informe de CSR EUROPE y DELOITTE en el que se observa la evolución de la RSC en España en comparación con otros países. El informe muestra además que, a largo plazo, la RSC tiene un impacto positivo en los resultados de la organización.

exigencia nace la importancia de la reputación de las organizaciones. No sólo deben velar por una gestión ética sino que también deben demostrarlo. Así lo recalcó la Comisión Europea:

“(...) aspectos como la imagen y el prestigio desempeñan un papel cada vez más importante para la competitividad (...) ya que tanto las ONG como los consumidores exigen más información sobre las condiciones de producción de bienes y servicios, así como su impacto sobre la sostenibilidad, y tienden a premiar con su comportamiento a las empresas social y ecológicamente responsables”.⁹⁷

Por tanto, comprobando que lo que dice la empresa es lo que hace, al final se reestructura la confianza, pero se trata ahora de una confianza distinta a la de antes. En la primera etapa los *stakeholders* confían sin más en la empresa. En la segunda, le piden que comunique los motivos para que confíen, y por último, en la tercera etapa, le solicitan que demuestre lo que dice, es en esta etapa en la que toman protagonismo las empresas consultoras y auditoras.

Especialmente en los períodos de crisis, las empresas tienen que mantener o recobrar la confianza de sus clientes. Por tanto, sean auditoras o auditadas, el sistema económico actual requiere que exista confianza por parte de todos los *stakeholders*. Por eso, las empresas tienen la necesidad de ir más allá de los mínimos legales y demostrar a los *stakeholders* que se puede seguir confiando en ellas. Lo que no tiene sentido es que, por ejemplo, los bancos más afectados por una crisis financiera, provocada en parte por sus propias operaciones financieras de alto riesgo (como las *subprime*), exijan, sin más, confianza a sus clientes.

A las organizaciones se les exige mucho más que antes, y se espera de ellas que demuestren constantemente que están gestionando responsablemente sus recursos. Para comprender mejor porqué las empresas están destinando tiempo y dinero a cuidar en su gestión la dimensión ética, es preciso revisar los principales factores que han generado esta nueva situación.

2.2. Motivos de la demanda actual de ética en la empresa.

La RS y las acciones de ética empresarial en general nacen por una demanda de todos los *stakeholders* y dicha demanda suele ser proporcional al tamaño de la empresa. La demanda interna puede surgir por el afán de diferenciarse de las empresas consideradas inmorales, como prevención del escándalo, o cómo mero instrumento de maquillaje. A partir de una lista de demandas de ética realizada por BROOKS⁹⁸, hemos resumido en cinco los motivos que generan la demanda de ética empresarial, a pesar de que es difícil conocer los motivos reales y el peso de cada uno de ellos. Nuestro orden de presentación no responde a ningún criterio cronológico o jerárquico.

⁹⁷ COMISIÓN EUROPEA: *Libro Verde de la Comisión Europea*, Op. cit., p. 62.

⁹⁸ BROOKS, L.J: “Corporate Ethical Performance: Trends, Forecasts and Outlooks”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 8(1), 1989, p. 31-38.

2.2.1. Poder descontrolado.

A mayor poder corporativo, mayor responsabilidad. El poder de las organizaciones ha ido creciendo pero se disparó especialmente en la década de los noventa, tras la caída del muro del Berlín. La liberalización se volvió casi mundial, las privatizaciones se incrementaron y las instituciones apoyaron la creación de un gran mercado libre mundial (rondas del GATT, liberalización de los tipos de cambio, políticas monetarias, etc.). Nació la globalización, las marcas se convertían en las mismas en los cinco continentes, las organizaciones empezaron a deslocalizar la producción buscando menores costes de fabricación, etc. Sin embargo, el crecimiento económico no parecía ser equitativo, los ricos se hacían más ricos mientras que los países en desarrollo no parecían beneficiarse, como se esperaba, de la globalización.

Ante esta situación, en el año 1999, miles de estudiantes se concentraron en Seattle para protestar contra la Organización Mundial del Comercio (OMC); otras instituciones, como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional, también fueron objeto de duras críticas. Nació lo que actualmente es el movimiento anti-globalización, explicitando la preocupación de la sociedad por las consecuencias de políticas económicas que no ayudaban a conseguir un mayor progreso en el mundo, sino que hacían aún más poderosas a las empresas en detrimento del poder de los Estados. Así, por ejemplo, en Nigeria, los impuestos pagados por Shell suponen más de la mitad de la recaudación total del Estado. Y esta realidad no se ciñe sólo a países en desarrollo. En economías más desarrolladas, los resultados de unas pocas multinacionales son, a menudo, de gran relevancia en el total de impuestos recaudados por unos Estados cuyo poder va menguando frente al creciente poder de las grandes corporaciones. Además de suponer una parte demasiado relevante de la recaudación fiscal, estos gigantes afectan directamente a otras áreas críticas como el empleo, la contaminación, la inflación, etc.

Asimismo, el tamaño actual de las organizaciones y su deslocalización hace insuficientes las leyes, incapaces de legislar internacionalmente: se hace difícil legislar sobre multinacionales con sede en paraísos fiscales, que pagan impuestos mínimos, que ofrecen trabajo en varios países y en algunos pueden fomentar incluso la explotación infantil. De ese modo, los Estados no sólo pierden poder económico, sino que también se ven desbordados para mantener el poder legislativo sobre las multinacionales, a la vez, que dependen más de ellas. En última instancia, las acciones de *lobbying* de las empresas para influenciar a importantes líderes de opinión en los organismos públicos para desarrollar o cambiar las leyes, o para poder llevar a cabo operaciones que atienden a intereses empresariales, son una práctica aún común que a veces sobrepasa los límites legales convirtiéndose claramente en corrupción.⁹⁹

Las decisiones de las grandes corporaciones afectan pues a la economía en general y también inciden directamente sobre el futuro y bienestar de sus empleados, clientes, proveedores, etc. Y a este poder sobre su entorno, hay que sumar el hecho de que las organizaciones tienen un muy alto poder de influencia sobre el consumidor, y en especial, sobre los medios de comunicación¹⁰⁰. Cuanto

⁹⁹ Desde el año 2008 en España el sector inmobiliario sufre las consecuencias de años de fraude en recalificaciones de terrenos, comisiones ilegales, etc., es el caso de los ayuntamientos de Marbella, Mallorca, etc.

¹⁰⁰ Cabe recordar que los ingresos de los medios de comunicación se deben en gran medida a la publicidad, y también ocurre que parte del accionariado es una empresa determinada; por eso, a pesar de la ética periodística, los artículos que atacan a determinadas empresas pueden

mayor es el poder de la organización, mayor capacidad tendrá para intervenir en los distintos intereses de los *stakeholders*.

El poder de las organizaciones crece y al mismo tiempo han ido aumentando los escándalos empresariales tanto en número como en envergadura, agravando la crisis de confianza hacia las actividades empresariales, crisis de confianza que también incluye a los mismos accionistas y haciendo latente la exigencia de responsabilidad. La responsabilidad que deben asumir las empresas va ligada, en consecuencia, a su nivel de poder: a más poder, mayor responsabilidad. Podemos afirmar pues que un primer motivo para desarrollar la ética empresarial en las organizaciones es una evolución lógica acorde a una responsabilidad cada vez mayor. A la organización se le plantean cuestiones de tipo ético porque la sociedad reacciona ante su poder, le pide que empiece a reconocer su responsabilidad y que la asuma como evolución lógica e inevitable de su crecimiento. En último término, la pregunta que plantea FRANCÉS, “¿cómo averiguar si los inmensos activos sociales, intelectuales, económicos y humanos que controla una organización están sirviendo para el exclusivo beneficio de unos pocos o proporcionan también un beneficio para la sociedad?”¹⁰¹, justifica plenamente que la sociedad exija a las organizaciones una alta responsabilidad en su gestión.

2.2.2. La desconfianza en las empresas.

Las empresas están legitimadas por la sociedad por la razón de ser que figura en su misión. La sociedad confía en que harán un correcto uso de los recursos y que sabrán gestionar con la responsabilidad que conlleva su creciente poder. Los *stakeholders* confían en que todos están participando en el mismo proyecto. Sin embargo, algunos hechos puntuales han conmocionado tanto a la sociedad que han creado una desconfianza sistemática hacia las empresas, especialmente hacia las grandes empresas. En su intento de aproximarse al público, algunas tuvieron que adoptar medidas drásticas para recuperar la confianza perdida. Aunque actualmente la sociedad considera que la retirada de un producto tóxico es lo mínimo exigible, comunicar este tipo de medidas no era nada común hace unos años. Por ejemplo, la Dirección de Perrier decidió retirar todas sus botellas del mercado cuando se descubrió un componente tóxico en una parte de su fabricación. El caso Tylenol de Johnson&Johnson¹⁰² o la leche en polvo de Nestlé, son otros ejemplos históricos que marcaron a la sociedad como lo hizo en su día el caso del aceite de colza en España. Hace apenas unas décadas, algunas empresas preferían silenciar estas situaciones: en Estados Unidos la compañía Ford tomó la decisión de silenciar que uno de sus nuevos coches lanzados al mercado explotaba con facilidad al chocar, debido a un error en el diseño de fabricación. La decisión se tomó tras realizar un estudio de rentabilidad: comparando los costes que supondría reparar toda una fabricación defectuosa con la estimación del número de muertes estadísticamente probables y sus consiguientes indemnizaciones, concluyeron que lo mejor era no hacer nada al respecto.

En Estados Unidos, la ley Sarbannes-Oxley, entre otras medidas, fue el punto de inflexión para exigir una mayor responsabilidad a los órganos de

comprometer los beneficios del medio de comunicación en cuestión.

¹⁰¹ FRANCÉS, P: *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*, Op. cit., p. 59.

¹⁰² *Ibidem*, pp. 34-41.

gobierno de las grandes empresas que cotizaban en bolsa. También ayudaron en su día a poner en alerta a los ciudadanos casos políticos como el Watergate en Estados Unidos. Más recientemente, escándalos empresariales como los de Enron, Worldcom o Parmalat, hacen que incluso se desconfíe especialmente también de aquellas empresas que aparentemente fomentan una cultura ética en su gestión. ENRON tenía un código de valores y políticas éticas que no sirvieron para evitar el fraude que les llevó al escándalo.

En España, se adoptaron medidas dirigidas a asegurar la confianza de los accionistas. Casos como Gescartera, BBVA o Banesto han sensibilizado a la opinión pública, facilitando el fomento del buen gobierno y de la transparencia en la gestión. De esta forma, las empresas que cotizan en bolsa deben demostrar y publicar datos con máxima transparencia para mantener la confianza de los accionistas. Los códigos y recomendaciones de Olivencia, Aldama y, más recientemente, el código Conthe como hemos apuntado anteriormente han contribuido a fomentar activamente el buen gobierno.

A los escándalos políticos, económicos y empresariales hay que añadir además los desastres ecológicos: la contaminación de ríos, catástrofes provocadas por barcos destartados como el Prestige en Galicia, o las emisiones de CO₂, etc. Ante el sentimiento de profunda indefensión, la sociedad exige responsabilidades y respuestas, no sólo a los gobiernos, sino directamente a las empresas, antes incluso de los cambios legales que ello supondrá. Lo que está en juego es la confianza.

2.2.3. El empoderamiento de la sociedad civil.

Para superar su indefensión y reaccionar, el consumidor exige estar más informado. Gracias a Internet, aquel ha ganado poder de denuncia y puede boicotear más fácilmente a empresas y marcas. Las nuevas tecnologías (*e-mails*, *blogs*, mensajes de texto en móviles, etc.) facilitan la movilización rápida de determinados grupos de consumidores, y éstos aprovechan la situación para influenciar y cambiar la forma de funcionar de algunos sectores. Por ejemplo, la búsqueda de pisos por Internet facilita la venta directa de particular a particular sin intermediarios, de esta manera los consumidores esquivan las comisiones y especulaciones de las inmobiliarias. Otro ejemplo es la descarga de música por Internet, porque atenta contra la industria discográfica pero pone de relieve la necesidad de importantes cambios en el sector. Y este punto del mayor poder del consumidor también plantea la necesidad de que éste se comporte a su vez con mayor responsabilidad, y que no siempre estigmatice a las empresas de malas prácticas.

La capacidad de boicot es sin embargo un arma de doble filo para el mismo consumidor, ya que los expertos en marketing utilizan distintas técnicas, que van más allá de la publicidad convencional, con el objetivo de influenciar sutilmente en los consumidores. Éstos deben ser conscientes de la facilidad con la que se les puede manipular, por eso deben informarse debidamente antes de realizar determinadas prácticas, como unirse a boicots cuyas consecuencias podrían llegar a ser contraproducentes incluso para el mismo *boicoteador*. En algunos casos, en efecto, los boicots no siempre son justos, y algunos surgen más por motivos políticos que sociales¹⁰³ y, en cualquier caso, los motivos son oscuros

¹⁰³ Por ejemplo, en los últimos meses del 2005, a raíz de la polémica sobre el *Estatut*, asistimos al boicot al cava, ajeno totalmente al empresariado catalán.

o desconocidos. Al tener mucha más información, el consumidor de hoy debe aprender a distinguir la información de calidad de posibles manipulaciones por parte de la competencia o de intereses políticos. Estar *bien* informado implica estar suficientemente documentado, saber reconocer las fuentes de información, etc. Ese poder del consumidor también debe ser consciente de la responsabilidad que conlleva.

En definitiva, gracias a las nuevas tecnologías y la accesibilidad a bajo coste a Internet, el poder del consumidor también ha aumentado. Hablamos por ello de la responsabilidad del consumidor cuando compra y cuando consume. El acto de comprar a una empresa que apoye la explotación infantil, por ejemplo, supone participar activamente en ello, ser cómplice. La pregunta que debería hacerse siempre el consumidor es qué se hace con su dinero; ya sea con el dinero que ahorra en el banco, con el que invierte o con el que gasta. En palabras de CORTINA, “es injusta cualquier forma de consumo que no promueva el igual desarrollo de las capacidades básicas de las personas”¹⁰⁴.

El consumidor tiene mayor poder para exigir responsabilidad, y recompensa o denuncia a las empresas afectando directamente a sus cuentas de resultados. No sólo los consumidores tienen mayor poder frente a las empresas, otros participantes más o menos implicados en la empresa pueden influir en su éxito, sean clientes, proveedores, medios de comunicación, gobiernos, etc.

En cuanto a los medios de comunicación, su poder de influencia sobre el consumidor es muy importante. De ahí que tengan la obligación de trabajar como profesionales responsables, validando las informaciones y sopesando las consecuencias de sus reportajes. Las consecuencias de una información mal contrastada, o parcial y tendenciosa, los efectos de exageraciones desmesuradas, el abuso del sensacionalismo, etc., pueden acarrear daños graves, e injusticias. Por eso es acertado considerar los medios como otro *stakeholder* de la empresa.

2.2.4. La redefinición de la empresa desde la teoría de los *stakeholders*.

El premio Nobel de economía FRIEDMAN defendía en 1962 que la única responsabilidad social de las organizaciones era para con los accionistas¹⁰⁵, la organización debía tan sólo responder de ofrecerles el máximo beneficio dentro de los límites legales. Sin embargo, la mayoría de autores de ética empresarial sostienen que, para que una empresa sea competitiva y responsable, se requiere mucho más que centrarse únicamente en el beneficio corto-placista de los accionistas. Rendir cuentas ante el accionista y mostrar conciencia social ante el consumidor, es importante pero insuficiente: las organizaciones deben generar confianza rindiendo cuentas al resto de implicados o *stakeholders*.

La satisfacción de los accionistas ya no es suficiente. Existen otros participantes clave en la organización que inciden directamente en su éxito y que afectan o son afectados por ésta. Del juego de palabras en inglés *stockholder* (accionista) nace el concepto de *stakeholder*. Se trata de tener en cuenta a personas o grupos de personas “at stake”, que participan en el juego, que son participantes, implicados, afectados directa o indirectamente por la actividad de una organización, a saber, proveedores, clientes, gobiernos, consumidores, empleados, accionistas, competidores, medios de comunicación, organizaciones

¹⁰⁴ CORTINA, A: *Por una ética del consumo*, Madrid, Taurus, 2002, p. 22.

¹⁰⁵ FRIEDMAN, M: *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

de voluntariado, la comunidad en donde se instala la empresa, administraciones locales, etc. Según FREEMAN, los *stakeholders* son “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de una organización”.¹⁰⁶

Cada *stakeholder* tiene sus propios objetivos e intereses, velar por todos ellos permite evitar un reduccionismo economicista¹⁰⁷ poco inteligente en el nuevo entorno competitivo que conlleva la globalización. Este enfoque conocido como teoría de los *stakeholders* conlleva una nueva visión de la organización, ya no se persigue el beneficio a corto plazo ni a cualquier precio, y las personas implicadas o afectadas por la organización son percibidas más como socias que como meros recursos u obstáculos para hacer dinero. Nace así una nueva definición de éxito empresarial, satisfacer a todos los *stakeholders*, y una nueva noción, más plural, de riqueza, la satisfacción de más intereses que los meramente económicos. En palabras de FREEMAN: “*By focusing on those groups who are affected by the firm or who can affect the firm we can show that there are broader issues at stake than just the economics of business*”.¹⁰⁸

La misión, propósito o valores de muchas organizaciones ya contienen la palabra *stakeholder* y reflejan así este cambio de mentalidad. Así se aprecia en Cadbury de Schweppes, una de las empresas entrevistadas en nuestro trabajo de campo; en su librito corporativo “*Our business principles*”, estipula lo siguiente: “*Our measure of success is the value we create for our shareowners. But we can only maximise this value if we respect our commitment to every one of our stakeholders: shareowners, consumers, customers, colleagues, suppliers and the communities in which we operate*”. La misión empresarial pasa a ser más amplia y más compleja, no se limita al *qué* se debe conseguir, incluye el *cómo* debe conseguirse. Es aquí donde podemos detectar la necesidad de tener en cuenta la dimensión ética, tanto en las situaciones de conflicto como en las tomas de decisiones aparentemente triviales. Sólo así se puede garantizar que se está obrando bajo unos criterios justos basados en unos *principios éticos* compartidos y respetados por los distintos grupos.

Se trata pues, desde esta teoría de los *stakeholders*, de perseguir un crecimiento competitivo y sostenible a partir de la máxima satisfacción posible de todos los participantes redefiniendo la misma razón de ser de las organizaciones. Esto conlleva, como hemos dicho, una nueva forma de medir el éxito que no tiene porqué ser en detrimento del beneficio económico, a pesar de lo que puedan argumentar algunos seguidores estrictos de la escuela de Chicago¹⁰⁹. La *teoría de los stakeholders*¹¹⁰ no sólo defiende que se puede ganar dinero -y crecer- teniendo en cuenta a todos los implicados, sino que además argumenta que una nueva filosofía de empresa puede conllevar, a medio o largo plazo, un mayor beneficio.

Hay líderes empresariales convencidos de la existencia de una *ética rentable* desde esta nueva concepción de la realidad empresarial. Es el caso de

¹⁰⁶ FREEMAN, R.E: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Op. cit., p. 53.

¹⁰⁷ Según la RAE, economicista significa analizar los fenómenos sociales haciendo primar los factores económicos.

¹⁰⁸ FREEMAN, R.E: “Business Ethics at the millenium”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, Issue 1, 2000, pp. 169-180; p. 171.

¹⁰⁹ Escuela de pensamiento económico liderada por FRIEDMAN y STIGLER que defiende el libre mercado, el liberalismo económico y considera que el intervencionismo altera las leyes del mercado. El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional siguen esta escuela de pensamiento económico.

¹¹⁰ Para mayor información sobre la teoría de los *stakeholders* ver la tesis doctoral de GONZÁLEZ, E: *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Universidad Jaume I, Castellón, 2001.

WELCH, el que fuera el padre del concepto de la creación de valor para los accionistas, y que se desdijo recientemente de él. El presidente de General Electric durante 20 años (hasta el 2001) reconoció recientemente que “a primera vista, la creación de valor para los accionistas es la idea más estúpida del mundo. (...) La creación de valor para los accionistas es un resultado, no una estrategia (...) los mayores potenciales son tus empleados, tus clientes y tus productos”.¹¹¹

Cuando se tienen en cuenta a todos los *stakeholders*, y se genera confianza en todos los niveles y áreas de una organización, se facilita la adopción de medidas que permiten la integración de la ética en general. En muchos casos los mismos accionistas están demandando algo más que beneficios: están cambiando los tradicionales criterios de valoración. Los objetivos fundamentales de la empresa siguen siendo los tradicionales: crecer y dar rentabilidad. Sin embargo, los accionistas también esperan confiar en un crecimiento sostenible y en unos rendimientos adecuados para mantenerse competitivos. De nuevo, también importa el *cómo* además del *qué*. La organización precisa de una mayor capacidad estratégica para establecer unos objetivos elaborados de una forma más participativa que antes, satisfacer así a todos los *stakeholders* y lograr un crecimiento sostenible con unos beneficios razonables. Aunque el corto-placismo es y seguirá siendo un factor importante, los accionistas demandan mayor confianza en su inversión y parecen tener una visión más amplia de lo que es el éxito. Los objetivos de las organizaciones van más allá del mero rendimiento de una acción bursátil, la mayor complejidad misma de los objetivos es otro motivo que aumenta la demanda de ética en las organizaciones. Como consecuencia de ello, ya lo hemos visto, nacieron hace unos años muchos fondos de inversión éticos.¹¹²

2.2.5. *Ethics pays*.

Los autores que han influido en esta nueva realidad inciden en el lado rentable de la ética (*ethics pays*, TULEJA¹¹³, PETERS y WATERMAN¹¹⁴, PAYNE¹¹⁵) y en la ventaja competitiva que supone generar confianza a todos los *stakeholders*. Pero algunos (en España LOZANO¹¹⁶, GARCÍA-MARZÁ¹¹⁷) también opinan que esta visión instrumentaliza la ética, lo cual puede llegar a ser contraproducente¹¹⁸. En cualquier caso, el debate sobre la fundamentación del *ethics pays* sirvió para hacer publicidad de los beneficios económicos relacionados con la ética en la empresa. Así, las empresas se animaron a incluir algunos conceptos éticos en su gestión, ya sea de forma reactiva o pro-activa. La

¹¹¹ Financial Times: *Welch condemns share price focus*, www.ft.com/cms/s/0/294ff1f2-0f27-11de-ba10-0000779fd2ac.html (12 de marzo de 2009).

¹¹² LOZANO, J. M.; ALBAREDA, L.; BALAGUER M. R: *Observatorio de la inversión socialmente responsable en España*, Barcelona, IPES-ESADE, 2004.

¹¹³ TULEJA, T. J: *Más allá de la cuenta de resultados. De cómo los líderes empresariales están convirtiendo la ética en beneficios*, Barcelona, Plaza y Janés, 1987.

¹¹⁴ PETERS, T. J; WATERMAN, R. H: *En busca de la excelencia*, Barcelona, Folio, 1986.

¹¹⁵ PAYNE, L.S: “Does Ethics Pay?” *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, Issue 1, pp. 319-330; PAYNE, L.S: *Value Shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*, McGraw-Hill, 2003.

¹¹⁶ LOZANO, J. M: *Ética i empresa*, *Op. cit.*

¹¹⁷ GARCIA-MARZÁ, D: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, *Op. cit.*

¹¹⁸ Véase en LOZANO, J. M: *Ética i empresa*, *Op. cit.*, pp. 203-212, en concreto en el epígrafe “Las ambigüedades de la búsqueda de la excelencia”.

respuesta reactiva nace como consecuencia de la creciente presión a que se sometía a las empresas para que no bajara su valor bursátil por causas relacionadas con escándalos empresariales. El objetivo de integrar la ética es evitar los costes y disminuir los riesgos de cualquier acción que pudiera mermar la reputación de la empresa. Los reactivos son motivos de tipo consecuencialista, puramente prácticos, son parte de la gestión del riesgo y una forma de controlar y ahorrar costes derivados de posibles escándalos y actividades ilegales en general, por eso PAYNE los considera pertenecientes a las motivaciones de tipo negativo.¹¹⁹ Las medidas se ponen en marcha básicamente para prevenir delitos o fraudes. Se puede llegar de ese modo a ahorrar mucho dinero en multas (especialmente en algunos países como Estados Unidos), bajar la probabilidad de tener demandas legales, evitar pérdidas en productividad o ventas, etc., sin olvidar el ahorro que supone el no tener que invertir en marketing para recuperar la reputación perdida.

Las empresas que se animaron proactivamente, pusieron en marcha iniciativas convencidas de que la ética es rentable en muchos sentidos, no sólo como prevención de escándalos, sino como inversión en mejoras positivas para la organización. En el informe Forética, algunas de las ventajas identificadas por los empresarios españoles se podrían considerar ventajas rentables y muy convenientes desde la dimensión económica, a saber, mayor eficiencia en la gestión (46% de los encuestados), marca y visibilidad (35%) y el alineamiento de valores con el entorno (14%).¹²⁰

Hay ventajas más difíciles de ver por ser difícilmente cuantificables, como son los ahorros generados en la gestión de las personas, pero no por ello son menos importantes a la hora de invertir en ética en la empresa. No se necesita un gran dispositivo para controlar a los empleados cuando se puede esperar de ellos que sean honestos, respetuosos con los compromisos adquiridos y que, idealmente, antepongan los intereses de la compañía a los suyos propios. En una organización de este tipo, habrá menos necesidad de inversión en control, ya sea mediante *managers* o mediante tecnología. Asimismo disminuyen los costes intraorganizacionales, ya que es más fácil tomar decisiones rápidas en un entorno en el que las personas pueden hablar abiertamente y con confianza. Dicho entorno también facilitará la resolución de conflictos. Por el contrario, las culturas en las que sólo se solucionan los conflictos elevándolos hacia los jefes sin intentar resolverlos como equipo, o movilizándolo a las personas a huelgas, complica la gestión y la toma de decisiones es mucho más lenta y costosa en todos los sentidos.

Para GUILLÉN también estos motivos responderían a una visión de la ética de tipo *reactiva, restrictiva y obligada*, basada en una *deontología*, básicamente centrada en normas y partiendo siempre de una *ética minimalista*¹²¹ de mera no negligencia (que no mínima o cívica), del tipo “más vale prevenir”.

Los motivos proactivos responden a una visión positiva, constructiva y comprometida de la gestión empresarial. La categoría proactiva suele darse cuando la preventiva ya está cubierta. Se trata ahora de poner en práctica acciones que busquen las ventajas derivadas de la excelencia, basada en una ética maximalista, en busca de virtudes, es decir, de hábitos óptimos que aporten a la organización aquellos elementos clave para convertirse en una organización éticamente excelente.¹²² Estas iniciativas proactivas pretenden que los empleados

¹¹⁹ PAYNE, L.S: “Does Ethics Pay?”, *Op. cit.*, pp. 319-330.

¹²⁰ Forética: *Informe 2008*, *Op. cit.*, p.16.

¹²¹ GUILLÉN, M: *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*. *Op. cit.*, p. 217.

¹²² *Idem.*

trabajen en un entorno en el que confían en lo que hacen, donde respetan a sus jefes y pueden aprender con y de ellos.¹²³ En una organización así es más fácil innovar, incrementar la productividad y lograr una comunicación más eficiente. Sin embargo, es complicado saber si estas ventajas son causa o efecto de la integración de los valores en la gestión.

Otra ventaja clara que observan los defensores del *ethics pays* es el impacto positivo sobre la reputación, pues como nos recuerda PAYNE, a una compañía, al igual que a una persona, le precede su reputación. Los *stakeholders* escogen en qué organización confiar, y su imagen y reputación influyen, sin duda, en su elección. De ahí la popularización de rankings sobre las compañías más valoradas por los distintos *stakeholders*.

Una buena imagen debería ser la consecuencia de una cultura en la que se ha logrado fomentar un buen nivel de confianza en todos los niveles y en todos los *stakeholders*. Sin embargo, a menudo las compañías se han quedado en una implementación superficial, únicamente interesadas en cuidar la imagen (o recuperarla), usando la ética más como un “maquillaje externo” que como una integración real que garantice y justifique la confianza en ella. Posiblemente también sea ése el motivo de que se haya disparado la cantidad de empresas que, de forma voluntaria, reportan datos no financieros con instrumentos de medición como el SA8000, el SGE21, etc.

Aunque el motivo intrínseco de estas iniciativas pueda ser el de mejorar la imagen o buscar una forma de mantener una buena reputación, el implementar estas iniciativas de *reporting* es un importante paso a favor de la integración de la ética en la gestión empresarial y en el rendir cuentas públicamente. Ciertamente, la intención última existente detrás de los motivos proactivos puede que sea la creencia del *ethic pays* (ser ético es rentable) o la ética de la convicción (el deber por deber). Incluso puede nacer de la creencia de que la ética debe estar presente en todos los ámbitos, incluido el empresarial, y que sólo así se puede concebir una empresa rentable a medio y largo plazo. En cualquier caso, sea cuál sea la intención última, los motivos proactivos se distinguen de los reactivos en la medida que persiguen el fomento activo de una implicación voluntaria en la gestión por valores, mientras que los motivos reactivos se limitan a garantizar la existencia de una ética minimalista de no negligencia que evite injusticias. Ambos tipos de motivos son válidos para la integración de la ética en la empresa, siempre y cuando no se perciban como acciones puntuales y sin ninguna planificación o estrategia consistente, pues tales iniciativas tienden a ser objeto fácil de las críticas de los *stakeholders* más escépticos respecto a la ética empresarial.

El debate sobre la rentabilidad de la ética no es objeto de este estudio. Consideramos que la ética de la empresa, para que sea *de* la empresa, deberá ser rentable, ya que la ética forma parte de la empresa y como tal, y por naturaleza, su pervivencia exige una rentabilidad. Puede que la consideración de los principios éticos en las tomas de decisiones haga menguar el rendimiento final de la organización, o puede que requiera unos plazos menos corto-placistas, pero para que la ética sea *de* la empresa no puede olvidar la naturaleza y razón de ser de ésta. Lo que sí es objeto de esta investigación es la exploración de una de las ventajas señaladas por la literatura del *ethics pays*: el impacto positivo del fomento de la ética en la gestión de las personas, tal y como desarrollamos en el siguiente punto. Considerar la dimensión ética en los negocios, además de ser un deber moral, se convierte en una necesidad para comprender el funcionamiento de la empresa y poder gobernarla en un entorno más inestable y competitivo que

¹²³ PAYNE, L. S. “Does Ethics Pay?”, *Op. cit.*, pp. 319-330.

nunca. Más en concreto, la gestión de los RRHH, como veremos más adelante, debe adaptarse a las nuevas realidades para seguir aportando valor a la organización.

En este capítulo hemos demostrado que existe una intención clara de integrar la ética en el mundo empresarial. A medida que pasan los años, esta preocupación por la ética, lejos de ser una moda, se ha impuesto como nueva regla del juego de los negocios. Los datos confirman una creciente demanda de ética en los negocios y la necesidad de que las empresas sean legitimadas por la sociedad. Las motivaciones de cada *stakeholder* constituyen una lista de distintos factores que explican la demanda de ética empresarial. Para afrontarla, las empresas precisan forjar continuamente el *ethos* corporativo que les permita redefinir su misión englobando los intereses de todos los *stakeholders*. La forja del *ethos* corporativo se convierte en una exigencia real para poder competir en un mercado que se caracteriza por la incertidumbre y por la creciente competitividad. La demanda de ética ha puesto en marcha distintas políticas y prácticas todas ellas orientadas a integrar la ética empresarial en la gestión. Consideramos pues que la forja del *ethos* corporativo es indispensable para afrontar de manera continua la demanda de ética por parte de los *stakeholders*.

3. La ética empresarial: del qué al cómo.

3.1. La práctica de la ética empresarial.

A continuación presentamos por orden de importancia, no de implementación, las prácticas más comunes de ética empresarial cuyo objetivo es integrar la ética en la gestión del día a día. De hecho, tal y como veremos más adelante, como cada empresa es distinta, la puesta en marcha de estas iniciativas debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las características propias de cada una.

3.1.1. Prácticas habituales de ética empresarial.

a) Declaraciones o códigos de conducta.

Las declaraciones, o códigos de conducta o de valores son documentos formales en los que la organización establece, bajo la forma de manifiesto, ideario, carta de intenciones, etc., una misión común a todos los *stakeholders*, una declaración de objetivos y una manera de proceder. La función principal de un código es explicitar los principios, valores y reglas de actuación de una organización para dar a conocer la personalidad de la empresa, su carácter propio, el proyecto que la identifica y diferencia de otras empresas, su *ethos* corporativo. Por tanto, los códigos establecen el marco normativo y de orientación sobre lo que es correcto o no en esa empresa¹²⁴. Al hacer público el estilo de la organización, todos los *stakeholders* con los que se relaciona perciben qué tipo de empresa se quiere ser. Así, por ejemplo, los códigos permiten agilizar la inmersión de nuevos profesionales en un estilo de gestión determinado, porque facilita el conocimiento de los valores corporativos y normas de su cultura; asimismo también orientan en dilemas y discrepancias que puedan surgir entre *stakeholders*.

Cabe recordar que existen, además de los códigos éticos empresariales, los códigos éticos profesionales (o deontológico), y los códigos éticos sectoriales. Los códigos profesionales definen actividades y comportamientos de una determinada actividad profesional. Son externos a la organización, puesto que son relativos a la profesión. Sin embargo, existen determinados condicionamientos de la ética empresarial que, no siendo inherentes a la empresa, acaban produciéndose en ella por ir ligados a las profesiones. Así, en una consultoría legal, los abogados pueden hacer uso del secreto profesional aunque al hacerlo entren en conflicto con los mismos intereses de la empresa. Por otro lado, los códigos sectoriales sirven para forjar la confianza, especialmente en las prácticas de aquellos sectores necesitados de CE. Sirva como ejemplo la iniciativa de Greenpeace¹²⁵ junto con otras diez ONGs de redactar la carta de responsabilidades para las ONGs, un sector a menudo cuestionado por su falta de transparencia en la gestión de los donativos y

¹²⁴ Ver GARCÍA-MARZÁ, D. (Comp.): *La ética como Instrumento de Gestión Empresarial*, Castellón, Fundación Etnor, 1996, p. 24 y 25.

¹²⁵ www.greenpeace.org/espana/news/las-principales-ongs-apuestan (agosto 2008).

de sus recursos humanos.¹²⁶ El código ético es imprescindible para integrar la CE en la organización, pero puede resultar insuficiente a la hora de tener que recuperar la confianza perdida en un determinado sector.

La elaboración, difusión y seguimiento del código obliga a reflexionar sobre el *ethos* corporativo y los valores presentes en la cultura de la empresa. En ese sentido, el código es la herramienta que mejor cubre la necesidad de pensar en la intención y motivaciones que llevan a las organizaciones a integrar activamente la ética en la gestión. Los códigos no deberían servir sólo para ceñirse a las consecuencias evitando conflictos morales o previniendo posibles escándalos. Los códigos deben ser más bien propositivos, deben ayudar a orientar, más que a dar soluciones concretas, y en ningún caso deberían ser negativos coercitivos, ya que no se trata de una herramienta de control sino de una propuesta para seguir unos valores que guíen la reflexión y actuación de todos los *stakeholders*.

Los códigos éticos empresariales tienen distintos enfoques, según se entiende qué debe ser un código y para qué debe servir. Algunas empresas elaboran códigos aspiracionales, donde explicitan ideales, otras redactan códigos educativos con explicaciones extensas, ejemplos concretos e interpretaciones y, finalmente, están los códigos regulativos con reglas detalladas para guiar la conducta profesional y establecer sanciones en caso de omisión. Los códigos regulativos son controladores, limitadores, coercitivos, y dejan claro a dónde no hay que ir (es el caso del código de conducta de Hewlett Packard¹²⁷). Consideramos que un código regulativo no es propiamente un código ético. Un código que establece las conductas apropiadas no moviliza las adhesiones voluntarias, las impone. Si el código se impone, pierde su razón de ser, atenta contra lo que promueve, a saber, la adhesión voluntaria a valores. Al sugerir la conducta apropiada, se salta el paso fundamental; el hacer *querer* esa conducta, el esperarla de los demás. Por eso, consideramos que el código debe elaborarse como un código aspiracional propositivo, códigos que pretende aclarar hacia dónde vale la pena ir (como el código de Danone¹²⁸), aunque no se logre alcanzar nunca. Sin embargo, eso no significa que no deban establecerse políticas, modos de proceder, protocolos que acaben traducándose en acciones muy concretas que interesa explicitar por la complejidad del tema (como hacen algunas empresas sobre asuntos como los regalos o propinas). Por eso existe el código que combina estos tres enfoques.¹²⁹ Cada organización buscará un equilibrio entre un mayor o menor grado de regulación y aspiración.

Sin embargo, con el objeto de generar confianza en periodos de desconfianza, la implementación del código se ha utilizado a menudo como correctivo, con más afán disuasorio, prohibitivo, coactivo, que con afán creativo, innovador y de adhesión. Los códigos de compañías americanas nacieron en circunstancias en las que se requería establecer unos mínimos regulativos, unas normas más concretas; mientras, en muchas empresas europeas el objetivo no fue tanto el control como la guía en la toma de decisiones. Un código ético no debe pretender ser ningún libro de recetas con soluciones, ni un listado de prohibiciones (con sanciones más cerca del derecho que de la adhesión

¹²⁶ En este caso la mera comunicación de la carta aún será insuficiente para recobrar la confianza, debido a los escándalos acontecidos en el sector. En tales circunstancias es conveniente completar los códigos con iniciativas como la realización de auditorías externas o la exigencia de certificaciones que fomentan la integración de la ética en la gestión.

¹²⁷ Así lo demostramos en el análisis comparativo entre un código americano (Hewlett Packard) y uno europeo (Danone) en la tesina de Máster en AGULLÓ, S: *De la teoría a la práctica*, IQS, Facultat d' Economía, Universitat Ramon Llull, 1998.

¹²⁸ Ídem.

¹²⁹ LOZANO, J. M: *Ètica i empresa*, *Op. cit.*, p. 165 y p. 25.

voluntaria), ni tampoco pretende sustituir la deliberación en procesos de toma de decisiones.

Como las organizaciones tienen distintos motivos para desarrollar un código ético, antes de desarrollarlo es preciso plantearse lo que se espera de éste. Los objetivos más comunes de los códigos son los siguientes¹³⁰ y la priorización de cada uno de ellos determinará el proceso de elaboración y difusión.

1. Definir responsabilidades, derechos y obligaciones de todos los *stakeholders*:

El código ayuda a definir el tipo de empresa que se quiere construir, aclara el proyecto de empresa (la *misión* y el *ethos* corporativo) que todos los *stakeholders* comparten y por el cuál están unidos. Establece las bases del pacto de colaboración entre los distintos *stakeholders*, explicitando las expectativas de todos.

2. Servir de punto de referencia y criterio de orientación para la toma de decisiones:

El código tiene que ser útil en el momento de tomar decisiones, explicitando los valores que caracterizan al *ethos* corporativo. En última instancia, el éxito del código radica en lograr la adhesión voluntaria a los valores en la gestión diaria. Sin embargo, algunos códigos son demasiado vagos para servir como pauta de actuación, mientras que otros son demasiado normativos, convirtiéndose en un reglamento cerrado de obligado cumplimiento, y por tanto, exceden el objetivo inicial de ser un punto de referencia, puesto que al dar la respuesta, no dan opción a proponer otras alternativas además de no considerar todas las posibles situaciones.

3. Evidenciar el compromiso de la Dirección de adoptar un enfoque ético en la gestión empresarial:

El proceso de creación de un código ético requiere del apoyo y de la participación activa de los altos directivos, ya que para elaborarlo es necesario verificar que esté alineado con la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización, y son los altos cargos directivos quienes tienen tal responsabilidad; al dedicarle tiempo en su elaboración y difusión, demuestran ya un primer compromiso e involucración. Sólo así el código quedará integrado en el proyecto de la empresa, *qué* empresa se quiere ser, y determinará la forja del *ethos* corporativo, *cómo* se quiere conseguir. Lanzar un código sin la involucración de la Dirección equivale a poner en marcha una iniciativa poco importante, y ese sería el mensaje que se transmite a los *stakeholders* si no perciben el compromiso de aquélla. Aunque la implicación de la Dirección es imprescindible, la evidencia de su compromiso no puede ser un objetivo de la creación del código, sino una consecuencia. La mera existencia del código es insuficiente, su eficacia dependerá especialmente de su contenido y de su utilidad para todos los *stakeholders*.

4. Forjar un *ethos* corporativo:

El código explicita los valores con los que la empresa quiere ser identificada. La manera de hacer del día a día debe inspirarse en el código, puesto que es una guía, un referente para orientar a las personas. Todo esfuerzo invertido en la realización del código es clave para la integración de la ética, puesto que es una de las prácticas más populares de la ética empresarial y la que tiene mayor visibilidad para todos los *stakeholders*. El proceso mismo de elaboración se convierte en sí en un ejemplo de la integración de la ética en la gestión: debe

¹³⁰ Ver LOZANO, J. M.: *Ética i empresa*, Op. cit., p. 126.

incluir a representantes de todos los *stakeholders*, tener en cuenta los siete elementos de la CE y, por tanto, mantener la continua reflexión sobre la moral de la empresa desde la conciencia postconvencional. La misma elaboración y difusión del código repercute en la forja del *ethos* corporativo, ya que mediante la elaboración del código, los participantes pueden adherirse voluntariamente a los valores, modificar sus hábitos y vivenciar la aplicación de la CE en la gestión diaria.

5. Dar prestigio a la empresa:

Aunque este objetivo ha sido tenido en cuenta en el pasado, la reputación es consecuencia de una gestión con CE, y el código facilita el fomento de la CE. En la actualidad no puede considerarse un objetivo del código ético; lo añadimos a la lista sólo para reflejar que ha sido uno de los motivos de elaborar códigos. El prestigio no puede ser un objetivo del código, puesto que sería instrumentalizar la integración de la ética para asegurar beneficios meramente económicos derivados de tener una buena imagen corporativa. La integración de la ética no debe ser un medio para propósitos meramente economicistas, sino que aspira a ser parte integrante de una misión legítima, capaz de *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación riquezas*. En el año 2006, “dos de cada tres empresas tenían un código de conducta formal”.¹³¹ La mayoría de las grandes empresas y empresas multinacionales poseen un código ético. El no tenerlo puede desprestigiar, pero poseerlo tampoco es garantía de prestigio, ni de una gestión con CE, tal fue el caso de Enron.

Precisamente, las falsas expectativas que genera la ignorancia sobre el alcance y las funciones del código, con frecuencia lo hacen fracasar, como sucede en los siguientes casos:

1. Los códigos no son creíbles y convierten en hipócrita a la empresa:

La falta de credibilidad puede venir por el código. No es creíble un código en un entorno empresarial corrupto donde los sobornos o el incumplimiento sistemático de las leyes forman parte de las prácticas habituales para poder ser competitivo en un sector. Del mismo modo, es ingenuo pretender la reflexión desde la moral postconvencional cuando hay hambre; no hay espacio para buscar un ideal porque prima la supervivencia y el instinto prevalece, lo cual sucede tanto a título individual como en las empresas. El contenido del código debe estar acorde con la realidad, y prever las dificultades de la adhesión voluntaria a sus valores. No es que exista un momento idóneo para poner en marcha iniciativas de ética empresarial, pero sí que se requiere una cierta estabilidad¹³². En otras ocasiones, el código no es creíble porque la Dirección toma decisiones que atentan contra los principios y valores que predica. La credibilidad del código depende de su contenido pero también de la actuación de la Dirección, la visibilidad de sus acciones la pone en el punto de mira, y por eso tiene que ser la primera en dar ejemplo ejerciendo una gestión con CE.

2. Los códigos, para facilitar el consenso, son demasiado imprecisos, minimalistas, y tan positivos que es ilógico no estar de acuerdo, impidiéndoles sin embargo cumplir con su función de resolver conflictos¹³³:

¹³¹ Forética: *Informe 2006, Op. cit.*, p. 30.

¹³² Ver sobre las condiciones mínimas necesarias para la integración de la ética en 3.2.3 *La importancia del diagnóstico inicial*.

¹³³ Ver BORISOFF, D; VICTOR, D: *Gestión de conflictos. Un enfoque de las técnicas de*

Este es el caso de aquellos códigos aspiracionales en los que todos están de acuerdo pero que en el momento de llevarse a la práctica fallan por ser demasiado generalistas y poco concretos. Al fin y al cabo, muchos dilemas éticos nacen de la confrontación de dos valores. La mera explicitación de los valores es insuficiente para orientar a la acción. Sin embargo, no se puede esperar del código que resuelva todos los conflictos, pues no puede prever todas las situaciones y posibles conflictos entre los *stakeholders*; su función no es dar respuestas, sino orientar su resolución.

3. Los códigos pueden ser expresión de una determinada ideología profesional que encubre retóricamente intereses corporativistas:

Para algunas empresas la competitividad, el esfuerzo continuo, el sacrificio, etc., son valores que se explicitan deliberadamente como positivos pero con una segunda intención, como por ejemplo, exigir a algunos *stakeholders* esfuerzos que quedan por encima de lo establecido en la misión. Como ya se ha explicado en el capítulo 1, hay morales inmorales; puede darse el caso de que el código explicita una moral inmoral de la empresa¹³⁴. Es el caso de algunas consultoras de negocio fomentan un carácter de empresa tremendamente agresivo y orientado a resultados a corto plazo, dejando en un segundo plano otros valores como la calidad o el compañerismo.

4. Los códigos se utilizan como un nuevo instrumento de control, imponiendo unas normas que, a veces, van más allá de la propia ley (o se anticipan a ella):

Hay códigos, como los regulativos, con unas normas muy rígidas que desvirtúan la finalidad de generar la adhesión voluntaria a valores. Esos códigos no son éticos. Un código no debe sustituir las leyes ni incrementarlas. Su vocación es la adhesión voluntaria a unos valores para gestionar con CE. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones aprovechan esta herramienta para explicitar las normas de comportamiento, usos y costumbres que esperan de los empleados, siendo su incumplimiento un motivo grave sancionable. Por ejemplo, al inicio del uso del correo electrónico, muchas empresas no confiaron en sus empleados y tuvieron miedo a que se sobre-utilizaran los recursos de red saturando las infraestructuras informáticas y disminuyendo la productividad de los empleados. Utilizaron el código para imponer sanciones. Sin embargo, no tiene sentido que, por un lado, el código limite la acción mientras que, por otro, pretende ser una guía que oriente a la acción apelando a la responsabilidad de cada *stakeholder*.

Tras la elaboración de contenidos y su difusión, es imprescindible verificar el cumplimiento del código, de no ser así, podría tener un carácter meramente simbólico. Según el informe de Forética de 2008, sólo el 43% de las empresas con código de conducta verifican de manera sistemática su cumplimiento¹³⁵. Para ello, existen algunas vías de comunicación para hacer consultas o relatar sucesos en los que no se respetan los valores. El más común es el uso de un teléfono que contestan especialistas ajenos a la empresa que aseguran el anonimato y la ausencia de represalias. Su labor es analizar la información y detectar posibles faltas al código. La utilización de estas medidas, aunque útil para poder comunicar posibles abusos de valores, en realidad denota el relativo fracaso de la integración

comunicación. Madrid, Diaz de Santos, 1991; THOMAS, J.M; BENNIS, W.G: *Management of chagement & conflict*, Middlesex, Editorial La Muralla, 1994; y, WALTON, R.E: *Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultation*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

¹³⁴ Ver punto 1.1.3. *El desarrollo moral y la forja del ethos corporativo*.

¹³⁵ Forética: *Informe 2008: Op. cit.*, p. 22.

de los valores que explicita el código y es que el fomento del código, su difusión y promoción tienen que ser más importantes que las regulaciones para que se cumplan, de no ser así, la implementación no logrará una adhesión voluntaria de los valores sino su imposición. Es importante encontrar el punto medio entre la regulación (el exceso de control) y la aspiración a un ideal. Así, es más propositivo hacer un reconocimiento a una acción determinada, que premie la aplicación del “valor del mes”, que no hacer firmar una carta en la que se compromete al empleado a denunciar cualquier incumplimiento del que sea testigo del código. Un buen seguimiento radica en mantener abiertas distintas vías de diálogo con los distintos *stakeholders*, como disponer de buzones de sugerencias, políticas de puertas abiertas, desayunos con Dirección, etc., todas ellas formas más amables de recoger información crucial para integrar la ética empresarial en el día a día, detectar posibles fallos en la CE, y gestionar contradicciones y errores.

Aclarar los objetivos y las expectativas del código es el primer paso para su elaboración. Además del órgano directivo, deben participar en la redacción expertos en la realización de códigos que aporten rigor y estructura al proceso, así como representantes de todos los *stakeholders* que garanticen que se tiene una visión global de toda la organización. En el momento de la redacción, es útil revisar códigos ya existentes de organizaciones similares o del mismo sector, para no partir de cero, comparar los distintos tipos de códigos, y adaptarlos o mejorarlos.

La participación de los *stakeholders* y la transparencia en el proceso son claves en la elaboración. De nada sirve su participación si acuden coaccionados o no pueden sentirse plenamente partícipes de la redacción del código: su aportación dependerá de su implicación. Sólo en un clima de confianza y respeto, todos los participantes se sentirán motivados y confiados para exponer sus ideas, dudas, inquietudes, etc. relacionadas con los valores y conflictos entre los *stakeholders*, sólo así pondrán sus competencias al servicio de la elaboración del código. Su participación se convierte entonces en una vivencia de la integración de la CE en la gestión. El proceso de elaboración es en sí una experiencia de formación en ética empresarial.

En cuanto a la extensión del código, no existe una norma definida, sin embargo, en aras de facilitar el fomento del mismo, consideramos que el número de valores especificados debería ser de cinco aproximadamente, tal y como propone la empresa Great Place To Work.

Una vez redactado, revisado y aprobado por todos los participantes, el siguiente paso, la difusión, es tan importante como la misma redacción. De nada sirve tener un código si no se comunica para fomentar su uso. Por un lado, la comunicación del código debe abarcar a todos los *stakeholders*, y por otro, el código necesita impactar a los *stakeholders* más allá del mero comunicado, para que comprendan la importancia que la Dirección confiere al hecho de lograr una gestión con CE. Para mostrar públicamente el compromiso de la Dirección con la ética es recomendable oficializar su puesta en marcha un día determinado. En su presentación se pueden exponer sus contenidos principales en una reunión que invite al diálogo, donde los *stakeholders* puedan realizar preguntas abiertamente. La presentación del código es una invitación a la adhesión voluntaria a los valores que explicita, y debe evitarse el realizar un comunicado por escrito ya que es una forma de leer de manera individual, y llega en momentos del día en los que pueden existir otras prioridades para el *stakeholder*. No hay tampoco garantía de que se dedique el tiempo suficiente a leer una carta de presentación del código ni el contenido del mismo.

La comunicación debe ser además constante: una vez se ha comunicado el nuevo código, hay que ir manteniendo la comunicación para todos aquellos *stakeholders* nuevos que vayan incorporándose a la empresa. De los distintos soportes de comunicación existentes, como revistas internas, Intranet, *e-mails*, *posters*, folletos, etc., los más útiles son aquéllos que permiten una comunicación de arriba a abajo y de abajo a arriba, para fomentar el diálogo dentro de la organización y dar a conocer posibles problemas y mejoras con aspectos relacionados con los valores corporativos.

Finalmente, es preciso que el código esté abierto a posteriores matizaciones, ampliaciones o modificaciones. La sociedad va evolucionando y la empresa debe saber adaptarse a los tiempos y comprender los nuevos retos morales. Las situaciones y motivos que requieren de una propuesta ética varían, y de ahí que se necesite hacer revisiones periódicas del código desde una reflexión propia de un nivel de conciencia moral postconvencional para que sea una referencia siempre vigente. El riesgo a evitar es que se convierta en un código cerrado e inamovible y se quede en meros convencionalismos. En palabras de LOZANO: “Cuando el discurso axiológico en el seno de una empresa pierde la perspectiva postconvencional, se convierte en un discurso autista, que encierra la organización en sí misma y que la alta Dirección utiliza como herramienta de gestión”.¹³⁶ No se trata de cuestionar la esencia del código, sino de aceptar y transmitir al resto de la organización que el código contempla posibles revisiones en aras de mantener su vigencia.

b) Buen gobierno.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas en el documento “Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa”¹³⁷ resume que “se entiende por gobierno corporativo la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas para alcanzar unos fines determinados”. El órgano directivo de una empresa es el responsable de tomar las decisiones estratégicas más relevantes para el futuro de una empresa, y lo hace mediante su participación en los consejos de administración, el comité de Dirección, la junta general de accionistas, etc.

Tras grandes escándalos empresariales, los accionistas demandan una mayor información sobre sus inversiones a los máximos responsables de las empresas, como propietarios solicitan participar en las decisiones estratégicas de la compañía¹³⁸; pero los gestores son los que poseen más información y poder. Aunque existe la ley de Sociedades que regula el funcionamiento de las empresas que cotizan en bolsa, ésta deja un amplio margen de libertad en la regulación de los consejos de administración. Se constata la necesidad de fomentar determinadas prácticas de buen gobierno para garantizar una gestión responsable del órgano de Dirección. En palabras de la Asociación Española de Contabilidad y

¹³⁶ LOZANO, J. M: *Ética i empresa*, *Op. cit.*, p. 230.

¹³⁷ RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M: Gobierno y responsabilidad social de la empresa, Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), 2007, p. 13 y también “Buen gobierno y responsabilidad social corporativa” en www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm (agosto 2008).

¹³⁸ Como propietarios, los accionistas tienen que sentirse responsables de las acciones de la empresa. El debate es especificar el alcance moral (no necesariamente legal) de la responsabilidad de los accionistas en los errores de gestión o consecuencias de las prácticas no éticas de la empresa en la que participan. Como ya hemos visto, los fondos de inversión éticos nacieron precisamente para que aquellos accionistas socialmente responsables pudieran invertir su dinero en empresas que fomentan prácticas éticas.

Administración de Empresas: “el gobierno corporativo socialmente responsable busca la satisfacción de los distintos grupos de interés, no sólo de los accionistas, asegurando el diálogo y el establecimiento de relaciones con todas las partes. Su objetivo es asociar la creación de valor económico con el compromiso social de la actividad empresarial”. Para lograr transparencia, máxima eficacia, agilidad y responsabilidad en la toma de decisiones, los órganos directivos deben organizarse a partir de valores y normas compartidas.

El precursor de los códigos de buen gobierno¹³⁹ fue el publicado en 1992 por la bolsa de Londres, un código voluntario conocido como el código Cadbury, en honor a uno de sus autores, que se centra en los consejos de administración (estructura, remuneración, funcionamiento) y en los informes financieros.

En España, se han ido realizando distintas recomendaciones para fomentar el buen gobierno y lograr la máxima transparencia en la gestión de la cúpula directiva. El gobierno impulsó el código Olivencia en 1997, donde se analizan los consejos de administración españoles y se redactó un código de buen gobierno con 23 recomendaciones diseñadas para satisfacer las demandas de los distintos *stakeholders*. El código Olivencia destaca que la función principal de los consejos es maximizar el valor de la compañía (crear valor para el accionista). De esta manera, explicita que los directivos no pueden anteponer al resto de *stakeholders* sus intereses privados. El informe destaca además que el poder de decisión no puede delegarse a los directivos, sino que debe permanecer en manos de los accionistas. A pesar de estas iniciativas, sucedieron a este código otros escándalos empresariales tanto nacionales (Gescartera) como internacionales (Enron, Worldcom). El informe Aldama concreta nuevas medidas para aumentar la transparencia, especifica las necesidades de información de los accionistas, establece recomendaciones para la seguridad de los accionistas, las responsabilidades de los administradores y, entre otras recomendaciones, destaca la que “insiste en que la misión de todos los consejeros es defender la viabilidad a largo plazo de la empresa”.¹⁴⁰ Nos parece ésta una recomendación cuanto menos oportuna para la integración de la ética empresarial, puesto que implica proyectos que no pueden medirse en el corto plazo.

Finalmente, en enero de 2006, la Comisión Nacional del Mercado de Valores presentó el código Conthe, el nuevo código unificado de buen gobierno. No es objeto de este resumen entrar en detalle en estos códigos, baste aquí comprender que el buen gobierno es una práctica de ética empresarial clave para integrar la ética en la gestión estratégica. La aplicación de estas recomendaciones es de carácter voluntario, es decir, que depende del gobierno corporativo el establecimiento de estructuras óptimas para el funcionamiento con CE de las relaciones entre los *stakeholders*, especialmente, entre los accionistas y el resto de *stakeholders*.

c) Formación en ética empresarial.

La formación en ética es muy distinta en cada organización, pero en general incluye sesiones en las que se intenta explicar y hacer sentir cuáles son los valores en los que cree la empresa y por los cuales se quiere caracterizar. Puede ser una formación puntual o repetida en el tiempo, y cuanto más práctica, mejor se

¹³⁹ Ver FRANCÉS, P; BORREGO, A; VELAYOS, C: *Códigos éticos en los negocios*, Madrid, Pirámide, 2003, p.63.

¹⁴⁰ *Ibidem*, p.79.

comprenderá cómo aplicar los valores en el día a día. Los motivos para realizar una formación de este tipo son:

- Forjar conciencia de pertenencia en un mismo proyecto empresarial.
- Involucrar a los *stakeholders* en la forja del *ethos* corporativo.
- Concienciar de la posibilidad y responsabilidad moral que conlleva el trabajo.
- Buscar el compromiso de las personas en la mejora continua.
- Dar herramientas prácticas para mejorar en el día a día.
- Ofrecer un vocabulario y una metodología común para trabajar en el grupo.

La formación puede llevarse a cabo por consultores externos o por miembros de la organización, ya sean del departamento de RRHH, del departamento de RS o los mismos responsables de equipo. La conveniencia de que sean internos o externos debe ser valorada teniendo en cuenta quién puede resultar más creíble, convincente y entusiasmado en el proyecto.

Algunas empresas aprovechan la incorporación de nuevos empleados para presentarles su manera de hacer negocios e introducirles en el *ethos* corporativo. En cualquier caso, es preferible que la formación sea flexible que se adapte al máximo a los destinatarios, para conseguir así mayor aceptación y comprensión de lo que la organización espera de sus empleados y viceversa.

Las organizaciones utilizan sesiones de formación para mejorar la comunicación interna, aumentar la motivación de los trabajadores, incentivar la creatividad, mejorar la imagen de la empresa y fomentar la productividad y el trabajo en equipo. En las grandes organizaciones, la formación es, además, una forma de buscar la humanización del trabajo, ya que permite conocer personalmente a compañeros de otros departamentos (como cuando hacen formaciones multidisciplinares juntando a personas de distintos departamentos), conocer mejor el trabajo de cada individuo, su aportación al proyecto de empresa y comprender el entorno de trabajo en general.

La formación en ética tiene consecuencias relevantes:

- Transmite la preocupación de la organización por integrar la ética empresarial en el día a día.
- Demuestra la voluntad de destinar recursos (tiempo y dinero) para ello.
- Permite tratar en profundidad temas e inquietudes en relación con la ética, ya que crea un espacio de diálogo y un clima de confianza.
- Informa explícitamente sobre qué es y cómo se lleva a cabo la ética empresarial en la empresa.
- Se concretan expectativas sobre qué es la ética empresarial.
- Se deshacen malentendidos o inercias.

Las sesiones exclusivas de ética empresarial no son muy comunes, algunas compañías limitan la formación en ética a la mera presentación de los valores culturales y códigos de la empresa en la Intranet, junto con ejemplos concretos de su aplicación, para que los empleados puedan consultar cuál es la política empresarial frente a determinadas situaciones. Otras organizaciones deciden incorporar repetidamente conceptos de ética (valores, código, RS, etc.) en la revista interna de la empresa.

Aunque la formación permite el fomento más directo de los valores, es muy difícil de llevar a cabo con éxito si antes no se tienen en cuenta las circunstancias que rodean a la organización y a sus empleados en el momento de realizarse. La aceptación del curso dependerá de muchas variables: desde la credibilidad del profesor hasta la situación individual de cada persona, pasando por las circunstancias organizacionales en general (períodos consecutivos de

fusiones, de reducción de plantilla, etc.). La formación en ética no debe limitarse a una sesión, un día determinado, no si su objetivo es conseguir la adhesión voluntaria a valores. Esa adhesión no surge de inmediato, requiere un proceso de aprendizaje hasta que se vivencia el valor, hasta que la persona libremente elige respetar y promover dicho valor en la gestión. Por eso, hay personas escépticas que consideran que la formación en ética es poco realista y le atribuyen todas las críticas que hemos citado al hablar de los códigos; formar en valores a estas personas es especialmente difícil, puesto que la adhesión depende de la voluntariedad del aprendiz y de su nivel de conciencia moral.

Por eso, la formación, desde nuestro punto de vista, no debe ser solamente un cursillo de ética puntual, los empleados (e incluso todos los *stakeholders*) deberían sentir que existe una preocupación explícita por la ética en la organización: si los mandos intermedios y directivos transmiten dicha voluntad de trabajar a partir de los principios éticos mediante el ejemplo, con comportamientos éticos coherentes en el tiempo, los empleados percibirán una cultura favorable a la ética y ésa sería la verdadera aula de aprendizaje.

Hay toda una tradición en filosofía que establece que los valores se pueden enseñar, y que la mejor manera de adherirse a ellos voluntariamente es respirándolos en el ambiente¹⁴¹. Consideramos pues que una única sesión en el formato de una clase magistral es insuficiente para lograr adhesiones voluntarias. En sesiones de pocas horas, los valores tan sólo se pueden explicitar, concienciando de su valía y, por supuesto, sin que en ningún momento quieran imponerse. Tal y como ya hemos destacado, imponer una moral determinada, convierte la adhesión voluntaria en una obligación. La obligación no deja espacio para la libertad de elección, no da la oportunidad de la adhesión voluntaria. Si las personas siguen o fingen los valores por miedo, están actuando desde un nivel de conciencia moral preconventional o convencional. Sin embargo, lo que se persigue es fomentar la postconvencionalidad, la práctica de reflexionar y argumentar las acciones desde unos principios, tomar decisiones con CE. El ejemplo y la práctica de los *managers* son la mejor manera de aprender y de querer actuar con CE. Como se viene constatando, estamos apostando por una versión de la ética empresarial como reflexión crítico racional donde se explicita mucho la reflexión, la argumentación, y pudiera dar la sensación de que nuestro enfoque es excesivamente intelectualista, academicista, excesivamente racional. Sin embargo, no creemos que se pueda llegar con éxito esta implementación sin características claramente afectivas, pasionales. Y de ahí que en esta tesis estemos subrayando continuamente que la convicción depende de la argumentación y del entusiasmo, de la razonabilidad y de la afectividad.

En este sentido, el mejor aprendizaje en ética parte de la observación de la práctica convencida y entusiasta de los jefes. Los responsables de equipo pueden ser excelentes formadores mediante su ejemplo en el día a día (al igual que influyen de forma contraria al código cuando lo incumplen). Existe una gran responsabilidad de los *managers* en la forja del *ethos* corporativo, y la empresa debe transmitirles la urgencia y la importancia de participar en dicha forja del *ethos*.

¹⁴¹ Una buena forma de hablar y de educar en valores, y que no sea en una clase magistral, es aprovechar la metodología didáctica, que existe en el teatro o en la literatura. En España, hay empresas que llevan a cabo estos servicios, como la empresa de servicios de teatro a la carta “Acto seguido” (www.teatro-de-empresa.com/, agosto 2008).

d) *Elaboración de informes de responsabilidad social.*

Cabe destacar como práctica común de ética empresarial los informes o balances sociales que detallan el impacto social y medioambiental derivado del desarrollo de las actividades de la empresa; y son una manera de medir y dar a conocer a todos los *stakeholders* los avances de la empresa en ética empresarial. Según un estudio realizado por KPMG el 54%, en el 2008, de las primeras empresas españolas ha realizado un informe de RS¹⁴².

El informe de RS es una recopilación de información clave sobre cómo la empresa se relaciona con todos los *stakeholders* y su objetivo es valorar la existencia de la CE en la gestión; suele publicarse junto a la memoria anual y la información que contiene puede ser interna y externa. En la interna se da información sobre los empleados (carrera, absentismo, antigüedad, etc.), su grado de satisfacción (participación en tareas de equipo, solicitudes de formación, sugerencias, etc.); también ofrecen información sobre el tipo de organización y su gestión (encuestas de clima laboral, sobre la innovación o valores, etc.). En la externa se informa sobre cuestiones medioambientales, sobre la colaboración con organismos e instituciones públicas, sobre encuestas de opinión de los agentes sociales con los que se relaciona la empresa (clientes, proveedores, autoridades, etc.). Parte del informe está diseñado para mostrar el cumplimiento de determinados requerimientos legales para cotizar en bolsa y para ganarse la simpatía del accionariado, pero para nosotros es ante todo una práctica de ética empresarial que nos da mucha información para ver si el proyecto de empresa progresa adecuadamente. En concreto, los informes pretenden:

1. Informar a todos los grupos afectados directamente, y a la opinión pública en general, del impacto social de la actividad empresarial:

Su información refleja (o no) un progreso en ética empresarial. Las personas necesitan ver el fruto de sus esfuerzos, si se hacen los esfuerzos pero no hay posibilidad de ver el progreso, las personas pueden cuestionarse la utilidad de sus acciones. Hacer visible esa información ayuda a mantener la motivación de todos los *stakeholders* en seguir trabajando en RS. Recopilando la información la empresa detecta áreas críticas de mejora en donde plantearse nuevos retos, o asume que tiene que cambiar o replantearse algunas políticas si los datos no mejoran o empeoran. Si se hace pública esta información, se accede a mostrar sus posibles defectos (y no sólo sus virtudes). De esta manera, la empresa abre una vía de comunicación para que todos los *stakeholders* puedan preguntar o conocer los detalles de su gestión. El *feedback* sobre sus acciones le permite verificar si está cumpliendo la misión y si está en el buen camino para seguir forjando el *ethos* corporativo que quiere ser.

2. Facilitar el desarrollo de una cultura organizacional con una mayor sensibilidad a las consecuencias de su actividad empresarial en el ámbito social y medioambiental:

Para elaborar el informe, personas de distintos departamentos deben informar sobre las implicaciones de su trabajo en RS y aportar cualquier dato que pueda ser relevante. Al hacerlo, aumenta su sensibilidad en temas relacionados con la ética, toman conciencia de la relevancia de sus acciones, de sus consecuencias sociales y medioambientales. La elaboración del informe tiene pues un valor educativo muy importante, puesto que permite explicitar la dimensión

¹⁴² www.cincodias.com/articulo/empresas/mitad/grandes/empresas/tiene/memoria/RSC/cdscdi/20080714cdscdiemp_16/Tes/ (julio 2008).

ética en la gestión del día a día. Es pues un proceso participativo que enseña a ver la dimensión ética inherente a las distintas áreas.

3. Procurar que los empleados entiendan mejor la misión de la compañía y sus objetivos sociales:

La empresa se presenta como un proyecto de lograr la misión y su *ethos* corporativo, el proyecto deviene más completo que buscar el mero beneficio económico. Los empleados pueden valorar y comprobar hasta donde la empresa asume su RS y es coherente con sus principios y valores.

4. Mejorar la imagen pública de la empresa, especialmente de cara a los accionistas:

El informe se convierte en una herramienta clave para mantener o incluso mejorar la reputación de una empresa. Cuanto más elaborado, comprensible y manejable sea el informe (con cifras que cuantifiquen y justifiquen el coste de las operaciones), más se transmitirá el esfuerzo y la implicación de la Dirección en la RS. Y los accionistas valoran cada vez más la seguridad de sus inversiones, la sostenibilidad de los proyectos y el respeto a la sociedad y el medioambiente.

5. Asumir la agencia social y ciudadana de la empresa:

La elaboración del informe la distingue de ser un mero ente generador de beneficios económicos. En última instancia, la utilidad de los balances dependerá de cómo se auto-comprende la empresa, cuál es su misión y *ethos* y cómo se autogestiona.

6. Facilitar la consideración de factores sociales en la planificación de las actividades:

La obligación de recopilar información relevante para el informe de RS hace que se evalúen todos los detalles en el momento de planificar las acciones considerando a priori las posibles consecuencias de una actividad sobre la sociedad y sobre el medioambiente. Sabiendo que toda información relevante es susceptible de hacerse pública, las personas serán más cautelosas antes de aprobar acciones que perjudiquen las cifras del informe o vayan en contra de los objetivos sociales que en él se establecen. La medición, a su vez, facilita que se pongan objetivos concretos y alcanzables, y la revisión del informe permite ver la evolución y la comparación con otras empresas del sector. El conocimiento de la información de RS facilita también que la empresa añada nuevos objetivos sociales a sus planes estratégicos o que reestructure algunas políticas o procesos. De esta manera, el informe se convierte en una herramienta de gestión importante para el desarrollo de los objetivos estratégicos de la compañía.

7. Constituir y formalizar una ayuda para el sistema de información clave para la gestión:

Al crear un proceso que canalice toda información relevante para la RS, se establece un sistema que invita a compartir la información, al *feedback* continuo, y al aprendizaje sobre cualquier información social y medioambiental relevante. Ese sistema de información es vital para la gestión, los informes de RS logran que los objetivos sociales y medioambientales se consideren en la gestión.

8. Reconocimiento de buenas prácticas o identificación de contradicciones o errores:

Estos informes permiten que la organización disponga de toda una información organizada integral e integrada, integral en el sentido de que proporciona una visión global de la organización, una foto del bosque completo; e integrada porque se puede bajar al detalle para comprender las interrelaciones y dinámicas que caracterizan la organización, se puede ver una foto de cada árbol del bosque y de su relación con los demás. De esta manera, la organización tiene mayor capacidad de detectar contradicciones o errores a corregir, o “buenas prácticas” que puedan transferirse a distintas áreas de la organización. Buenas prácticas son aquellas acciones de la gestión que destacan por ser *íntegras* (alineadas con todos los *stakeholders* implicados), *coherentes* (fruto de una gestión con CE) y *postconvencionales* (regidas por principios éticos propios de un nivel de conciencia moral maduro).

Los informes requieren altas dosis de creatividad para que muestren la información de manera precisa y expliquen su relevancia, ya que en ellos se contiene información que hasta la fecha no se medía o no se consideraba importante. No hay que obviar los obstáculos: existe dificultad de medición de algunos parámetros. Por ejemplo, es complicado medir el grado del compromiso de los empleados con la organización, su satisfacción real, etc. A pesar de las cada vez más sofisticadas encuestas, los empleados desconfían del anonimato de los cuestionarios que se les realiza, o de que incluso realmente sirvan para algo. Otras mediciones son muy costosas y difíciles de mantener actualizadas, es el caso del control de las condiciones de trabajo, o aquellas que se proponen evitar la explotación infantil en proveedores de países en vías de desarrollo.

Es preciso que el informe esté abierto a incluir nuevas informaciones que puedan ser relevantes, evitando así que no se convierta en un mero formulario de obligada cumplimentación anual perdiendo el espíritu de su razón de ser (como sucedió en su día con los informes de calidad). El informe no debe quedarse en las cifras que van a agrandar a los accionistas, sino que debe mostrar la realidad, e invitar al diálogo. Para que sean útiles como práctica de ética empresarial, los informes de RS no deben utilizarse para mostrar a los accionistas lo que quieren ver, sino que deben formar parte de la gestión empresarial. Para eso, la empresa debe estar abierta a recibir *feedback* sobre sus informes, ser consecuente y tomar las acciones necesarias. Si la comunicación del informe se convierte en una mera comunicación unidireccional, y se informa sólo de lo que quiere informar, justifica sus acciones enfatizando las buenas prácticas minimizando las malas prácticas, y cae en una dinámica *marketiniana* que puede esconder cierto paternalismo, lejos de la reflexión propia de una moral postconvencional basada en los principios éticos.

En última instancia, el objetivo que persiguen los informes es que la organización vaya más allá de rendir cuentas sobre cómo se gasta el dinero y se centre también en *cómo* lo genera. La óptima utilización de los informes implica el compromiso de la Dirección en la acción y sus consecuencias más allá de la mera intención. De no ser así, corre el riesgo de quedarse en un mero informe más que sólo aspira a la simpatía de los accionistas. La calidad de éste y su utilización posterior determinarán su eficacia para forjar el *ethos* corporativo.

e) Auditorías, certificaciones y premios.

Una auditoría ética es la revisión crítica y sistemática de toda información de RS. En ella se verifica si se cumplen las responsabilidades sociales y

ecológicas adquiridas, se analiza objetivamente la información recopilada y se revisan los procesos puestos en marcha para recopilar dicha información. La Dirección designa a los auditores, estos pueden ser internos o externos. Las auditorías externas, al tener una mayor distancia, consiguen mayor objetividad e independencia, y con la garantía de que son profesionales expertos en RS. Aunque la auditoría se distingue por su carácter externo, consideramos que deben realizarse auditorías internas. No es preciso invertir en una auditoría externa cuando internamente la empresa es capaz de identificar áreas de mejora y la necesidad de cambiar procesos que conllevan malas prácticas. La auditoría interna requiere la capacidad de la empresa de ser autocrítica y autónoma, si la empresa no sabe auto-evaluarse aquella denotará deficiencias de gestión importantes. Los informes de RS pueden en cierta medida funcionar como una auto-evaluación. Si la empresa delega siempre a una empresa externa la elaboración de los informes de RS, olvida la importancia de ser capaz de auditarse internamente. La elaboración del informe es una práctica de ética empresarial en sí, al delegarla, se está subcontratando la ética. Y eso es una contradicción, puesto que tal y como venimos afirmando, la gestión empresarial tiene una dimensión ética que no conviene obviar. La comparación entre ambas auditorías interna y externa puede ser útil, pero consideramos fundamental la interna. Con el tiempo, una vez creada la dinámica (los procesos e informes), la externa podría llegar a ser suficiente a modo de validación periódica de la interna (que no se deje aspectos y esté al nivel). Sin embargo, cabe recordar que en el caso de un auditor externo siempre existe la incertidumbre de “quién audita al auditor”, no sólo por los escándalos habidos en las auditorías, sino por la novedad y falta de experiencia profesional en este tipo de auditorías.

En el caso de las certificaciones las empresas demuestran su cumplimiento de los compromisos sociales y medioambientales asumidos voluntariamente por la organización y que forjan el *ethos* corporativo por el que se quieren distinguir. Esta certificación del cumplimiento sirve como una ventaja competitiva, da reputación a la organización, confianza a los *stakeholders* y obliga con el seguimiento anual a que se priorice la RS en la gestión. Sin embargo, las certificaciones encuentran dificultades. Un ejemplo de auditoría complicada es la auditoría a proveedores. En el caso de la subcontratación de servicios, a veces no se puede realizar la auditoría previamente a la realización del servicio a un cliente. Hay que escoger entre no dar el servicio o realizar la auditoría con posterioridad. La responsabilidad de las acciones recae tanto en la empresa contratada como la contratante, sin embargo, cuando no hay tiempo, la contratante debe fiarse de la contratada. Sucede en empresas que tienen que realizar servicios de urgencia, como las compañías de gas. Otra dificultad es encontrar las mediciones que demuestran la existencia de una gestión con CE, no porque no se esté dando, sino por la dificultad en demostrar en cifras de que así es, que no se está engañando, que no hay mala fe, que se cumple con los valores corporativos, etc. Como hemos dicho, se necesita creatividad (y suficientes recursos de tiempo y dinero) para recopilar la información requerida para una auditoría o certificación.

Además, las certificaciones no son una garantía de gestión con CE en toda actividad y decisiones de la compañía. Igual que una persona no es perfecta, no será nunca cien por cien ética, ya que comete errores, y está expuesta a ellos, las empresas, formadas por personas, están en la misma situación. Las certificaciones tan sólo aseguran que existe un compromiso y un esfuerzo continuo por mejorar, así como la existencia de políticas y procesos para que así sea. Una certificación no convierte en ética a una organización, lo que sí demuestra es la voluntad y

compromiso de integrar la ética en su gestión, de ser coherentes con lo que se predica.

En España existen en la actualidad dos sistemas para acreditar el cumplimiento de unas políticas ética y socialmente responsables, uno es la SGE21, que es una iniciativa que surge de la asociación de varias empresas (Forética¹⁴³), y el otro es la norma SA8000 (de la organización Social Accountability Internacional, SAI¹⁴⁴). La Internacional Organisation For Standarization (ISO¹⁴⁵) está desarrollando la ISO26000¹⁴⁶ que espera lanzar en el año 2010.

Por último, cabe destacar la proliferación de premios relacionados con la RS. Los premios reconocen buenas prácticas de las organizaciones. Por ejemplo, los premios Conética¹⁴⁷ premian en base a los criterios de la norma SGE21, SA8000, Global Reporting Initiative (GRI), Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Libro Verde de la Unión Europea, el modelo de la Dirección por valores y otros criterios propios de Forética. Los premios de la Fundación Empresa y Sociedad¹⁴⁸ valoran la gestión de la RS en cuatro categorías: productos y servicios, capital humano, empleo y trabajo en red. En efecto, no existe un consenso ni una reflexión profunda sobre qué son las *buenas prácticas*, por qué, ni quién lo decide.

Sin duda un reconocimiento a las buenas prácticas es positivo para la ética empresarial porque fomenta referentes e incentiva el deseo de imitación. Los premios dan visibilidad al esfuerzo realizado y permiten que los *stakeholders* estén informados y satisfechos con las ventajas de una gestión ética. Sin embargo, hay que recordar que los premios se ciñen a las buenas prácticas no siempre abarcan la ética empresarial de una organización. Es muy importante además acotar en el tiempo y el espacio las buenas prácticas premiadas. Esa es la lectura que debería hacerse sobre los premios y la certificación de la buena práctica es simplemente una evaluación sobre unas determinadas acciones que se han llevado a cabo, pero no es una evaluación sobre la empresa en su totalidad. Uno de los peligros de la ética empresarial subyace en que se está premiando a empresas por buenas prácticas sin que haya habido una reflexión profunda sobre qué se entiende por buena práctica. Por ello, los premios pueden generar sentimientos de decepción o cinismo cuando en las empresas premiadas se dan también malas prácticas, o existen problemas de comunicación entre la organización y los *stakeholders*.

3.1.2. Otros elementos clave de la ética empresarial.

Las organizaciones disponen de otros medios que, indirectamente, también ayudan a fomentar un *ethos* corporativo; porque toda acción que incida sobre los

¹⁴³ www.foretica.es, www.foretica.es/es/index.asp?MP=32&MS=59&MN=1 (agosto 2008).

¹⁴⁴ www.sa-ntl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473.

¹⁴⁵ www.iso.org/iso/about.htm (septiembre 2008).

¹⁴⁶ http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/07_gen_info/about.html (agosto 2008).

¹⁴⁷ www.conetica.org/ (septiembre 2008).

¹⁴⁸ Fundación nacida para reconocer las buenas prácticas empresariales relacionadas con la integración de personas desfavorecidas (inmigrantes, mayores, personas con discapacidad, jóvenes en riesgo, etc.), www.empresaysociedad.org/feys/es (septiembre 2008).

comportamientos y sobre la cultura en general puede facilitar la CE. En palabras de GUILLÉN:

“Junto a las políticas formales que persiguen incidir directamente en los comportamientos éticos en la organización, existen otros medios de acción indirecta sobre la calidad ética organizacional, estos medios incorporan aspectos éticos que no tienen por qué ser directamente buscados por quienes dirigen la organización, pero que terminan incidiendo en los comportamientos organizativos a través de su cultura y de la mayor o menor consistencia de las decisiones organizacionales con la dimensión ética”.¹⁴⁹

A continuación destacamos algunos de estos elementos indirectos¹⁵⁰, que más influyen, a nuestro parecer, en el comportamiento de las personas en la empresa:

a) El proceso de toma de decisiones.

Para ir del conocimiento a la acción necesariamente hay que pasar por la decisión. La consistencia en las decisiones forma parte de la imagen que da una organización a sus *stakeholders*. Los códigos, la formación en ética empresarial, la comunicación de los valores corporativos, en definitiva, todas las prácticas de ética empresarial, buscan influenciar en el individuo para que se dé cuenta de la dimensión ética existente en cualquiera de sus decisiones y se anime a obrar, en consecuencia, con unos determinados valores, principios éticos y participe así en la forja del *ethos* corporativo. Pero el éxito o fracaso de las prácticas de ética existentes en una organización se mide por la CE en la toma de decisiones.

Muchos son los autores que han estudiado el proceso de la toma de decisiones y otros muchos han justificado que toda ética en la empresa debería empezar por este punto¹⁵¹. Existen investigaciones sobre técnicas y procesos de tomas de decisiones desde hace ya varias décadas. La ética en la toma de decisiones pretende, partiendo de esos estudios, incorporar un enfoque distinto en cuanto a los principios, que han de ser éticos y económicos, que guiarán la decisión. Decidir es elegir entre una alternativa u otra, y la consideración de todas las implicaciones, también las éticas, será crítica en la toma de decisión.

Entre otros, BROWN describe detalladamente la necesidad de incorporar criterios éticos en las decisiones empresariales.¹⁵² Los criterios serán las guías clave para encontrar la salida que mejor se ajuste a los principios éticos y económicos. Según BROWN, antes de tomar la decisión pertinente, hay que reunir los distintos recursos de que dispone un grupo para tomar una decisión correcta que, a su juicio, son:

- Las propuestas políticas de los participantes y sus datos u observaciones.
- Las observaciones y opiniones opuestas.
- Los juicios de valor.
- Los supuestos básicos.

BROWN propone cuatro preguntas de reflexión ética que explicita los recursos descritos, y a cada recurso le adjudica un criterio. A través de este

¹⁴⁹ GUILLÉN, M: *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*, *Op. cit.*, p. 230.

¹⁵⁰ *Ibidem*, p. 246.

¹⁵¹ LOZANO, J. M: *Ética i empresa*, *Op. cit.*, pp. 233-238.

¹⁵² BROWN, M. T: *Op. cit.*, p. 55.

esquema inspirado en la lógica de la reflexión ética, BROWN propone coordinar estos recursos y priorizarlos. Su propuesta permite considerar a un mismo nivel los principios éticos y los económicos.

El siguiente modelo para la toma de decisiones, inspirado en BROWN, recoge cuatro preguntas, los recursos necesarios para responder y explicita el criterio a considerar en cada pregunta. Veámoslo detenidamente:

1. ¿Qué sabemos?

El recurso aquí es la observación. El criterio a seguir es la evaluación de verdadero o falso. Se trata en este primer paso de ver si hay suficientes observaciones, validar estas informaciones objetivamente, comprobar si son verdaderas o falsas, en definitiva, se trata de conocer la realidad desde distintas perspectivas. La percepción de cada individuo, de cada *stakeholder* puede diferir ante los mismos acontecimientos. A mayor objetividad, mayor visión de la realidad. En esta pregunta, hay que procurar no hacer ni interpretaciones ni supuestos. Se trata sólo de recoger información, validar si es cierta y dimensionar la envergadura del problema. Es una primera observación que supone que el individuo tiene la capacidad de observar sin juzgar, por eso es importante procurar la máxima objetividad en este punto.

2. ¿Qué significa?

Aquí el recurso necesario es la interpretación, el emitir juicios de valor. El criterio es juzgar si es humano o inhumano. Esta pregunta implica por tanto una interpretación y ésta dependerá de la cosmovisión de cada individuo, de su concepción de lo que es bueno o malo, humano o inhumano. Aquí se puede tener una visión subjetiva, una opinión sobre los hechos.

3. ¿Por qué significa eso?

El recurso es la identificación de los supuestos básicos que han determinado la respuesta a la pregunta anterior. El criterio es poder argumentar los supuestos verificando si “ofrece respuesta o no ofrece”. En efecto, ahora hay que validar la capacidad de respuesta, si se puede resolver. La capacidad incluye la posibilidad de intervenir, de tener recursos y conocer los detalles para llevar la decisión a la acción. Para eso, hay que haber resuelto el problema a nivel teórico, y validar luego si a la práctica se puede implementar. Aquí también se identifica si la solución ofrece o no respuesta, si depende de una persona o de varias, se evalúa quién debe tomar la decisión, quién debe implementarla, anticipando todas las posibles limitaciones a la acción. Este ejercicio es clave para preparar la reflexión de la siguiente pregunta.

4. ¿Qué debemos hacer?

El recurso en este caso es establecer las propuestas de acción. El criterio se basa en si son o no correctas. De esta manera, surgen propuestas de acción que deben tomarse según lo que se considera correcto, es decir, que entran en juego los principios, la implicación de los *stakeholders* y los valores corporativos.

PREGUNTA	RECURSO	CRITERIO
1. ¿Qué sabemos?	Observaciones.	Verdadero/Falso.
2. ¿Qué significa?	Juicios de valor.	Humano/Inhumano (bueno, malo).
3. ¿Por qué significa eso?	Supuestos básicos.	Ofrece respuesta/ no ofrece.
4. ¿Qué debemos hacer?	Propuestas de acción.	Correcto/Incorrecto.

Tabla 3 – El proceso de toma de decisiones.

Estas cuatro preguntas, especialmente la última, requieren la consideración de los principios éticos (autonomía, no maleficencia, justicia y beneficencia) y los principios económicos (rentabilidad, calidad y competitividad)¹⁵³.

Para aquellas decisiones especiales en las que entran en conflicto principios éticos con principios económicos, se debería proporcionar a los afectados un esquema que garantice una metodología consensuada por parte de todos los implicados. Se espera que el individuo que afronta una decisión lo haga partiendo de un abordaje que considere tanto la dimensión económica como la ética y busque además la mejor forma de proceder desde la prudencia y la eficiencia; es decir, que cualquier individuo pueda reflexionar a partir de la consideración de los mismos principios y desde su priorización o jerarquización.

El proceso de decisiones tiene que integrar la ética como legitimadora del proceso. La ética debe garantizar que el individuo pueda argumentar la decisión tomada como la mejor posible dadas unas circunstancias, independientemente de si el resultado ha sido o no el esperado. Una buena decisión puede no alcanzar los objetivos esperados debido a falta de información en el momento en que se tenía que tomar la decisión, o por contratiempos imprevisibles. Para justificar la decisión, se debe demostrar que se tomó con CE¹⁵⁴, considerando los principios éticos y económicos, que se analizó la información disponible, que se determinaron los objetivos alcanzables y que se tomó la que se consideró mejor solución posible en aquel momento. Cualquier decisión que no incluya la reflexión, ni pueda justificarse desde los principios éticos, debería ser rechazada, no sería una buena decisión. En otras palabras, una buena decisión es aquella que se tomó realizando las preguntas adecuadas, recopilando la información pertinente, y contrastando, sopesando y previendo las posibles consecuencias. Seguir este tipo de esquemas ayuda pues a legitimar las decisiones, de manera que, en caso de resultados imprevistos o independientemente de los resultados, los responsables de la decisión la puedan justificar. Puede ocurrir que la mejor decisión posible (una buena decisión), no siempre consiga ser la mejor solución (una solución de éxito). Una buena decisión será una decisión de éxito cuando, además de ser una buena decisión, los resultados obtenidos sean los esperados o incluso mejores. En cualquier caso, las decisiones deberán mantener siempre coherencia con el proyecto de empresa, y éste deberá ser concreto y estar bien definido, para que se pueda reflexionar y tomar una decisión comprensible para cualquier *stakeholder* precisamente porque conoce y está en consonancia con el proyecto de la empresa.

Desde la propuesta de BROWN elaboramos un esquema de nueve pasos para la toma de decisiones que permite una visión más amplia del conflicto de intereses, al tiempo que gestiona la CE de una decisión en el marco de toda la compañía.

1. Identificación del problema:

Es importante detectar los problemas y dimensionarlos adecuadamente para poner en marcha una solución. Este paso incluye las tres primeras preguntas de BROWN: ¿Qué sabemos? ¿Qué significa? ¿Por qué significa eso? En este primer paso pues hay que validar si las observaciones son verdaderas, detectar los juicios de valor en juego, y reflexionar sobre los supuestos básicos que se están considerando. De ahí la importancia de cuestiones como: ¿cuál es el problema y por qué es un problema? ¿Es relevante para la empresa? ¿Para quién? ¿Es un

¹⁵³ Ver descripción de los principios éticos y económicos en punto 1.1.1 *Ética y moral*.

¹⁵⁴ Ver punto 1.2.4. *La Coherencia Ética*.

problema ético, económico, psicológico, técnico? El primer paso en la toma de decisiones es darse cuenta del problema, y este proceso permite darse cuenta de la dimensión ética de algunas decisiones. Así, las personas deberán asumir que ciertos comportamientos o hábitos, por muy reales e instalados que estén, no son éticos. Este esquema permite replantearse también ciertos actos legales, aunque no legítimos.

2. Análisis:

Conocer bien el problema es parte de la solución. ¿Cómo ha surgido el conflicto? ¿A quién afecta y en qué grado? Ahora hay que revisar las causas, circunstancias, y afectados. ¿A quién podemos o debemos consultar en la propuesta de soluciones?

3. Propuesta:

Corresponde a la pregunta cuatro de BROWN: ¿qué debemos hacer? Se trata de formular una o varias tesis verificando si se respetan los principios éticos y económicos. Hemos de averiguar si es mejor actuar que no hacer nada, si es lo correcto, si se están respetando los principios y valores, si se está considerando a todos los *stakeholders*, si se está abordando la situación desde un nivel de conciencia moral postconvencional. Después de una deliberación de alternativas de acción se propone una tesis principal que se mantiene con razonamientos.

4. Soluciones alternativas:

Se buscan y dimensionan las posibles consecuencias negativas, a corto, medio y largo plazo de la propuesta realizada, y así, se hacen objeciones a la tesis y surgen otras propuestas mejoradas, o distintas alternativas. Supone la búsqueda de una antítesis, una oposición a la propuesta.

5. Decisión:

Es el momento de la síntesis, de valorar las respuestas a las objeciones, evaluar las distintas alternativas y sus impactos económicos, sociales y medioambientales. Es aquí donde debe revisarse que la solución es universalizable, y que la propuesta tiene el consentimiento de los afectados y debe ser una decisión con CE. Por eso, hay que preguntarse por qué es mejor esa alternativa respecto de otras.

6. Planificación de la acción:

La planificación es el paso previo inmediato a la puesta en práctica. Una buena decisión puede fallar en la implementación, por eso es tan importante reflexionar sobre los pasos a seguir, la forma en la que debe comunicarse la acción y los recursos óptimos para llevarla a cabo. Aquí la prudencia es muy importante, ya que en el momento de la implementación pueden surgir contratiempos o nueva información que cuestionen incluso la decisión, en ese caso, la prudencia puede aconsejar reiniciar todo el proceso de toma de decisiones.

7. Puesta en práctica:

Comienza ahora el seguimiento y posible reajuste de la decisión. Hay que saber si se está yendo como se esperaba, si hay imprevistos. En este paso, se valida la eficacia tanto de la decisión como de la planificación. En este paso se comprueban también la previsión de los tiempos, las consecuencias y los procesos requeridos ha sido acertada.

8. Evaluación:

El seguimiento valida si la puesta en práctica ha sido como se esperaba, si se han utilizado más recursos de los estimados, si la forma de proceder ha sido eficiente (utilización optimizada de los recursos) y eficaz (logro de los objetivos). Se comprueba si se ha debido corregir sobre la marcha o detener a tiempo dados los malos resultados. Este paso permite explicitar errores y detectar contradicciones para aprender de la experiencia, identificar procesos a mejorar o aprender de una buena decisión para poder aplicarla a otras facetas. Se trata ahora de evaluar también la decisión desde el alineamiento de los siete elementos de la CE.

9. Recopilación:

Hay que aprender de las propias experiencias, la recogida de datos suele ser menos prioritaria y, sin embargo, es la mejor fuente de información y ahorra tiempo para futuras decisiones. La reflexión sobre los datos recopilados es un paso clave para tomar mejores decisiones e implementarlas con el mayor éxito posible. En un entorno donde cualquier puesto de trabajo puede ser cambiado, las personas tienen cada vez una mayor rotación en sus puestos de trabajo. La memoria histórica es imprescindible en una realidad como la empresarial donde la única certeza es la incertidumbre. Un profesional responsable debe trabajar reflejando y organizando toda la información necesaria de manera que si el día de mañana no está, cualquier persona pueda ponerse al día fácilmente. En eso consiste la visión de la empresa como una comunidad de aprendizaje.¹⁵⁵ Se trata de trabajar con cierta conciencia de saberse prescindible: si mañana uno no está, otro puede continuar ese trabajo gracias a todo un bagaje correctamente transmitido. Sin embargo, esta transmisión de la información puede hacer que las personas, al sentirse prescindibles, no se involucren en el proyecto. Una vez más, se hace clara la necesidad de cuidar bien la forma en que se comunican los objetivos y tratar a las personas como tales, no como meros recursos, crear conciencia de pertenencia así como cierta estabilidad laboral. En este paso asumimos la perspectiva de la CE desde el aprendizaje continuo.

La aplicación de este método permite crear un hábito de reflexión imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier negocio, ya que obliga a considerar las consecuencias más allá del corto plazo, a tener en cuenta las implicaciones de los distintos grupos de interés y sus valores y siempre mirando hacia la forja del *ethos* corporativo desde la CE. Damos la razón a BROWN cuando afirma que “este tipo de ética no ofrece respuestas, sino que más bien permite formular mejores preguntas y descubrir las respuestas por uno mismo”.¹⁵⁶ Ciertamente, algunas decisiones fracasan por no hacerse las preguntas adecuadas en el momento de decidir, por no prever las consecuencias o por pecar de precipitación o miopía. La dimensión ética en la toma de decisiones permite que el individuo en la empresa aprenda a formular las preguntas, a reflexionar a partir de unos principios, a ser más sensible a determinados valores, en definitiva, permite que vea la importancia de sus acciones y sea más responsable en el momento de tomar decisiones.

Para que se lleve a cabo este proceso de decisión es imprescindible que haya un clima de acogida, una comunidad de reflexión deliberativa, participativa y de pertenencia. Para ello, es necesario que fundamentalmente los responsables

¹⁵⁵ Ver SENGE, P. M: *Op. cit.*

¹⁵⁶ BROWN, M.T: *Op. cit.*, p. 21.

reciban cursos de formación que expliquen el propósito del análisis sistemático en la toma de decisiones. Aunque no es tan sencillo como aplicar una buena fórmula, se trata de entrenar a los responsables o implicados a elaborar sus propios cuestionarios, a saber plantearse las preguntas correctas que les llevarán a una visión más amplia de los hechos, lo cual les ayudará a encontrar la decisión más adecuada en el marco de los principios presentados y las circunstancias en las que deben decidir. Las técnicas de tomas de decisión no dan las respuestas, pero ayudan a encontrarlas, ya que proporcionan una metodología compartida con el resto del grupo, consensuada para garantizar la mejor decisión, y establecen el hábito de la reflexión más allá de los principios meramente económicos.

El problema de la aplicación de estas técnicas es que es fundamental actuar a tiempo y que cada situación es única e irrepetible. Muchas decisiones deben tomarse a diario y en condiciones de incertidumbre; a pesar de su importancia, uno no puede detenerse demasiado en ellas, ni pedir información o consejo cada vez que tenemos un dilema, especialmente en culturas que no estén preparadas para trabajar en equipo y que no se basen en la confianza en los miembros de la misma organización. Así, la limitación de tiempo corroe a menudo la calidad de una decisión. En algunas culturas se espera que la persona sea resolutiva aunque no tome las mejores decisiones, se premia más tomar una decisión a tiempo (aunque sea un error) antes que tomar “demasiado” tiempo para reflexionar. Sucede en culturas donde existe una permisividad que dificulta una correcta gestión de los errores, y éstos parecen menores a la vista de ciertos *stakeholders* anulando la oportunidad de aprendizaje que conllevan.

Por otro lado, la toma de decisiones muchas veces es individual, y aunque seamos especialistas en la aplicación de estas técnicas, la urgencia y la falta de información en la mayoría de las decisiones, más otros miedos e inseguridades de tipo personal, influyen gravemente en la racionalización de las decisiones, por muy importantes, precisamente por eso, que éstas sean. De ahí que sea imprescindible ahondar en las actitudes personales: algunas decisiones requieren valentía, confianza en uno mismo e incluso disponibilidad para arriesgar.

Finalmente, la falsa creencia de que muchos puestos de trabajo no requieren formación para la toma de decisiones limita la posibilidad de integrar la reflexión ética en la gestión. Los grandes dilemas éticos son muy pocos y casi siempre los mismos: una fusión y la consiguiente reestructuración, un despido, un ascenso. Las pequeñas decisiones diarias son, con frecuencia, las que dan una imagen u otra de la compañía. Las pequeñas decisiones pueden llegar a crear polémicas que pueden contaminar un buen clima de trabajo. Más bien sucede que sean las decisiones grandes o pequeñas, existen distintos niveles de responsabilidad cuyas consecuencias serán más o menos importantes, y la toma de decisiones determinará, en gran medida, la capacidad de liderazgo de un individuo o grupo.

b) El liderazgo.

Una reflexión ética puede ser inocua si ésta no se lleva a la acción, y para según qué tipo de iniciativas, especialmente las más innovadoras o rompedoras con los convencionalismos, se requiere de un liderazgo consistente y ético. Consideramos que el liderazgo se ha convertido en uno de los elementos que más influyen a las personas para que se adhieran voluntariamente a unos determinados valores promoviendo así la integración de la CE en la gestión diaria. No es objeto de este estudio profundizar en el concepto del liderazgo, tan sólo pretendemos argumentar su importancia como medio para integrar la ética en la

cultura de una organización. El liderazgo es la actividad de dirigir a un grupo de personas a unas metas que suponen el bien común. Según GUILLÉN, “El liderazgo (...) es la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la confianza en que podrá satisfacer así las necesidades de bienes útiles, agradables y éticos”.¹⁵⁷ El liderazgo consigue llevar la reflexión a la acción de forma que todos los implicados comprendan y compartan los motivos de esa acción.

La palabra liderazgo viene del inglés *leader*, el que guía. Sin embargo, el liderazgo va más allá del concepto de persona que guía. Si preferimos hablar de liderazgo (relativo a la actividad, al *qué*) que de líder (relativo a la persona, *quién*), es porque el liderazgo es un trabajo de equipo, de dirección coordinada. Hablar de liderazgo prioriza la actividad a hacer y la meta, antes que la persona. El liderazgo es una actividad que llevan a cabo un conjunto de personas, y puede haber muchos líderes participando, cada uno en su ámbito. Puede haber distintas actividades coordinadas por distintos líderes enfocadas todas en lograr una misión común.

El liderazgo contempla la existencia de un líder de líderes, ya que cada vez es más complicado que una sola persona pueda tener toda la información necesaria, toda la experiencia para tomar la mejor decisión. Un líder sabe rodearse de un buen equipo asumiendo y deseando que, en determinadas áreas, alguien de su equipo sepa más que él, y el liderazgo es la capacidad del equipo de tomar decisiones de manera coordinada. El liderazgo requiere personas a las que se les puede delegar responsabilidad, porque se puede confiar en ellos. Cada uno será el máximo responsable de un determinado ámbito.

Preferimos hablar de liderazgo porque si bien para que haya una actividad de liderazgo ha de haber siempre un líder, llega un momento en que lo que más importa es la actividad de liderazgo, ya que el líder puede ir cambiando. El liderazgo continuará aunque el líder ya no esté, porque el liderazgo incluye una forma de trabajar, hay personas que pueden ejercer un liderazgo de dirigir personas, otro de establecer metas, y otro de negociar. De ese modo un líder es prescindible, siempre necesitaremos otro que pueda sustituirle, sin embargo el liderazgo no es sustituible; es imprescindible que exista para conseguir una ventaja organizacional, pues el liderazgo es una cualidad organizativa.

Un buen ejemplo de la importancia del liderazgo como cualidad organizativa es el de la banda de pájaros que vuela en forma de “<”: el primer pájaro se cansa antes puesto que está sólo ante el viento¹⁵⁸; los otros ocupan cada uno su situación, hasta que hay que relevar al primero para que pueda descansar y sigan todos avanzando hacia su destino. Este sistema permite que los pájaros puedan ir relevándose, tan importante es la función del primero, como la del resto. El líder asume su responsabilidad a la cabeza de la banda de pájaros. Los pájaros son seguidores del líder en cada momento para mantenerse unidos y llegar así al destino.

¹⁵⁷ GUILLÉN, M: *Op. cit.*, p. 179.

¹⁵⁸ Ver CASTIÑEIRA, A, LOZANO, J. M: “El Valor dels lideratges” en CASTIÑEIRA, A, CALSINA, M (coord.): *Catalunya reptes ètics*, Proa, Barcelona, 2006, p. 314.



Figura 11 – El liderazgo en los pájaros.

CASTIÑEIRA y LOZANO, para hablar de un buen liderazgo, resaltan que es importante tener en cuenta tres vértices: el líder, los seguidores y el propósito o la misión que les une, por cuatro motivos.¹⁵⁹

1. Porque ponen de relieve que el liderazgo no tiene nada que ver con una posición, sino con un proceso:

Existe una importante diferencia entre la autoridad de un líder y el poder de un jefe¹⁶⁰. Un líder es aquel que, desde la libertad, consigue sacar lo mejor de cada uno para lograr un objetivo común. Las competencias del líder requieren que esté capacitado para desarrollar el trabajo de todos hacia el objetivo común. El liderazgo va más allá del líder porque se trata de un proceso, de una forma de organizarse para lograr el objetivo común. El liderazgo es un proceso, una forma de funcionar de un equipo de personas que reconoce a una de ellas como líder no necesariamente desde el poder que le otorga su cargo. El líder no necesita el poder que conlleva un cargo, no fuerza ni coacciona a nadie. Cuando hay liderazgo no existe la autoridad del antiguo “orden y mando”, sino un líder que se gana, a diario y en cada acción, el respeto y confianza de su equipo. El líder no impone su forma de trabajar al resto, sino que logra que le sigan influenciando con su manera de ser y de hacer.

2. Porque el buen liderazgo depende de la calidad humana y de las competencias del líder:

Ser un líder que consigue que las personas se adhieran voluntariamente a los valores y actúen con CE implica destacar en determinadas competencias clave. Competencia es la característica de “una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.¹⁶¹ Básicamente hay tres competencias fundamentales necesarias para tener calidad humana y actuar con CE:

- conocimiento, saber reflexionar a partir de unos principios éticos y el respeto a unos valores, disponiendo de la información necesaria;
- aptitud, poder hacer y convertir la reflexión en acciones para inspirar a otros individuos a la reflexión ética, y más aún, a la acción consecuente y coherente con esa reflexión, el líder debe actuar con CE;

¹⁵⁹ *Ibidem*, p. 309.

¹⁶⁰ HUNTER, J. C: *La paradoja*, Empresa activa, 15ª edición, 1996, Barcelona, p. 39.

¹⁶¹ BOYATZIS, R, 1982, citado en FERNÁNDEZ, G. (coord.): *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Barcelona, Ediciones Deusto, Hay Group, 2004, p. 28.

- actitud, querer reflexionar y querer llevar a cabo la acción por motivaciones o convicciones éticas, desde la moral postconvencional y con un entusiasmo que contagie al resto de esta voluntad.

El liderazgo supone pues saber dar confianza, tener un carácter específico que influencia a los demás gracias a unas excelentes habilidades comunicativas y desde el entusiasmo dar vida a la visión y misión de un proyecto. También es preciso que el líder tenga humildad, el líder no puede saberlo todo, debe confiar en su equipo, delegar en él, esto significa que a menudo no tendrá las respuestas pero hará que su equipo quiera y sepa encontrarlas. Antes, los jefes no necesitaban ser líderes, como hemos visto, el poder que les otorgaba el puesto era suficiente para conseguir los resultados perseguidos. Sin embargo, la situación actual de los empleados ha cambiado. Para que los empleados de hoy den autoridad al líder, se espera de él que tenga integrados ciertos valores como honestidad, integridad, equidad, honradez. El líder entonces deviene un líder de líderes. Toda persona que participe en un proyecto debe sentirse líder en su área, y tener las cualidades que acabamos de describir.

3. Porque subrayan la bondad del proyecto a conseguir:

En los tres vértices “líder-proyecto-seguidores”, el proyecto en sí es fundamental para el liderazgo. Si un líder persigue un objetivo propio, no compartido, entonces está ejerciendo un liderazgo negativo, corrosivo para el *ethos* corporativo; persigue lo que él considera necesario pero sin abrir esa visión al resto de los participantes. Al no compartir la visión, o incluso engañar para la obtención de su propio interés, el líder está utilizando su poder negativamente. Hitler fue líder, pero su proyecto no era bondadoso ni compartido, era su proyecto personal. No podemos hablar de buen liderazgo cuando éste se utiliza con fines no bondadosos. La finalidad del proyecto forma parte del buen liderazgo. No se trata sólo de la persona sino sobre todo del proyecto que lleva entre manos.

4. Porque remarcan las características de la relación establecida con los seguidores o colaboradores:

El líder debe conocerse bien a sí mismo y dominar la relación interpersonal para que los seguidores se sumen libremente a un proyecto compartido y bueno. El líder necesita aplicar adecuadamente sus competencias para despertar sentimientos positivos en su equipo y producir resonancia¹⁶², es decir, un clima emocional positivo, promoviendo entusiasmo en el camino, hacia el bien común, evitando que cada uno vaya por su lado, y haciendo que todos quieran participar y poner su talento al servicio del proyecto compartido. Como afirma CIULLA: “Éstos son los líderes que las personas con cabeza quieren seguir, y éstas son las organizaciones en dónde los mejores y los más aventajados quieren trabajar (...) La gente sigue voluntariamente los líderes que respetan”.¹⁶³ Para ello, hay que implicarse en el proyecto común y dar lo mejor de sí, es decir, hacer suya la misión y valores de la empresa.

GUILLÉN¹⁶⁴ distingue tres dimensiones en el liderazgo:

- La dimensión técnico-científica, que abarca la racionalidad, la técnica, la organización eficiente y eficaz, y relaciones de tipo práctico generadoras de recompensa económica.

¹⁶² Ver GOLEMAN, D; BOYATZIS, R; MCKEE, A: *El líder resonante crea más*, De Bolsillo, Barcelona, 2003, p. 17.

¹⁶³ *Ídem*.

¹⁶⁴ Ver GUILLÉN, M: *Op. cit.*, p. 176.

- La dimensión psico-afectiva, en la que destaca la importancia del comportamiento, las cualidades humanas y el clima agradable, la inteligencia emocional y una forma de relacionarse en busca de la satisfacción de expectativas.
- La dimensión ética, en la que un líder no sólo debe tener habilidades técnicas o cualidades humanas, sino que, además, debe actuar a partir de unos principios éticos para transformar el *ethos* corporativo. El líder fomenta relaciones de transacción justas y trabaja para el bien común. Esta tercera dimensión no está incluida en las demás; se pueden tomar decisiones racionales (ser “técnicamente correcto”), se pueden tener cualidades humanas (ser agradable), tener buenas intenciones en la forma de tomar decisiones y sin embargo, eso no garantiza tener la competencia de deliberar y actuar desde la CE.

De este modo, el liderazgo es un proceso donde existe un líder competente, un proyecto compartido con una visión clara, y unos seguidores que se centran en conseguir los resultados. El logro de un buen liderazgo dependerá de su capacidad de cubrir las necesidades de los participantes y la forma en que se lleve a cabo, no se trata sólo de llegar, sino de cómo se llega. El buen liderazgo es consistente siempre que implique la inclusión de los valores en el día a día, de ahí que sea considerado un medio clave para integrar la ética en la gestión diaria. El liderazgo en las organizaciones de hoy obliga a considerar su dimensión ética y su creciente importancia se debe fundamentalmente a los siguientes cambios¹⁶⁵:

1. Los empleados esperan ser tratados con respeto:

En efecto, no se les puede imponer el antiguo “orden y mando”, puesto que las organizaciones ya no buscan meros ejecutores, sino individuos que desarrollen al máximo su talento. Tal y como ya hemos expuesto, en la era post-industrial las personas ya no respetan por el poder que otorga un cargo, ya no funciona la imposición coercitiva. La preferencia actual de los empleados es trabajar en entornos en los que existen líderes que actúan con CE.

2. Los empleados tienen en general una formación muy superior al de los trabajadores de los años veinte:

La tecnología ha cambiado la relación jefe-empleado, así, por ejemplo, la información antes ni era clara ni necesaria, ahora, en cambio, los jefes deben compartirla cada vez más. E incluso es común que algunos empleados sepan más sobre la organización que sus propios jefes. El poder se ha repartido y los empleados pueden hacer mayor bien, pero también mayor mal.

3. Ha aumentado la responsabilidad y la autonomía de los empleados:

Por primera vez desaparece la necesidad de control y crece la importancia de valores como la confianza, el empoderamiento, la responsabilidad y se le mide por los resultados más que por las horas trabajadas. El jefe confía en su equipo, sabe que trabajarán sin él presente, por responsabilidad. Se espera que el equipo no abuse de esta confianza. El tele-trabajo requiere esta base de confianza. Y al revés, cuando el líder deposita su confianza en el equipo, éste responde desde su sentido de la responsabilidad. El líder debe aprender a hacer una delegación responsable y no abusar de la confianza de los demás dando demasiado trabajo o dejando que tomen decisiones que no corresponden a su puesto.

¹⁶⁵ Ver CIULLA, J: “¿Por qué la ética es importante en el liderazgo empresarial?”, p. 43, en MELÉ, D. (coord.): *Raíces éticas del liderazgo*, *Op. cit.*

c) *Del aprendizaje continuo a la innovación en la organización.*

La búsqueda de la excelencia¹⁶⁶, la calidad, la comparación con otros departamentos o empresas para identificar puntos de mejora (*benchmarking*), la integración de prácticas que han funcionado en otras empresas o departamentos (*best practices*), el aprendizaje continuo mediante *feedbacks* periódicos y evaluaciones sistemáticas de los resultados, y la misma innovación, tienen en común el buscar constantemente mejoras en los procesos, los productos o los servicios de la organización. Su objetivo es aprender continuamente para lograr una mayor satisfacción de todos los *stakeholders*, es decir, una mejor calidad de vida para todos, gracias a que se consiguen más ventas, más rendimiento, más motivación, menos contaminación, etc. Pues bien, toda iniciativa de mejora organizacional es clave para abrir una puerta a la dimensión ética.

Vale la pena destacar la creciente importancia que la innovación está alcanzando en las organizaciones, ésta aparece constantemente en cualquier artículo, libro o curso de formación para empresas. En el mundo empresarial, la innovación es la creación o modificación de un producto y su introducción en un mercado¹⁶⁷, sin embargo, se está consolidando más allá del desarrollo de nuevos productos o de investigación en I+D. La innovación que requiere la empresa de hoy precisa fomentar actitudes y valores que facilitan la creatividad, el riesgo y al mismo tiempo el respeto por las ideas de los demás, el diálogo, etc. Por eso, las encuestas que se realizan actualmente para medir la capacidad de innovación de una empresa preguntan acerca de valores y actitudes como el respeto, el diálogo, la capacidad para tomar decisiones arriesgadas, la confianza, etc. Para que haya innovación, las personas deben sentirse confiadas en que sus ideas no serán robadas, en que se respetará la propiedad intelectual, y en que existe un empoderamiento que motiva a las personas a participar e implicarse en su trabajo. En el mundo actual, tal y como lo hemos descrito en el capítulo 2, sólo el talento y la creatividad de las personas logran marcar la diferencia con la competencia¹⁶⁸, la capacidad de innovación será crítica para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo, y al mismo tiempo, actuar con CE participando en la forja del *ethos* corporativo.

Las compañías que más apuestan por la innovación lo hacen con un alto compromiso por parte de la Dirección. Se destina tiempo y dinero a hacer que las personas sientan que pueden aportar cambios significativos y mejoras sustanciales a sus trabajos. Se busca una nueva forma de trabajar en la que se mezclen distintos departamentos y diferentes niveles de mando para compartir impresiones y crear conjuntamente nuevas propuestas tanto de producto como de gestión. Existen distintos medios para integrar el espíritu de la innovación: buzón de ideas, premios corporativos nacionales o internacionales, incentivos especiales, proyectos transversales entre distintos departamentos, etc. Los participantes ven en ellos la oportunidad de poder aportar, sentirse escuchados y además reciben reconocimiento por ello. Estos medios dinamizan la colaboración entre distintos departamentos, fomentan la comunicación y proporcionan espacios de diálogo promoviendo la transmisión de los valores más relacionados con la innovación¹⁶⁹ y participando así en el *ethos* corporativo.

¹⁶⁶ Ver PETERS, T. J; WATERMAN, R. H: *Op. cit.*

¹⁶⁷ Según la RAE.

¹⁶⁸ Ver RIDDESTRALE, J; NORDSTROM, K: *Funky Business: el talento mueve al capital*, Prentice Hall, Madrid, 2000.

¹⁶⁹ WHAT IF, The Innovation Company: *Sticky Wisdom, How to Start a Creative Revolution at Work*. Oxford, UK, Capstone, 2002.

Cabe destacar aquí la necesidad de hacer una gestión responsable de la innovación y no caer en lo que denominamos *innovatitis*, entendida como la práctica de abusar del concepto más allá de las necesidades reales en innovación de la organización. Puede haber *innovatitis* cuando las cosas han llegado a su óptimo y todas las “innovaciones” redundan en el precio o en marketing, pero la calidad sigue siendo la misma. En otras palabras, se crea *innovatitis* cuando se busca la innovación por la innovación con el objetivo final de dar imagen de empresa innovadora independientemente de los verdaderos resultados. La *innovatitis* conlleva además una mala priorización de los proyectos relevantes para la organización. Si la empresa tiene un producto estrella que vende muchísimo, puede que antes de innovar sobre el mismo deba llevar a cabo otros proyectos de innovación aunque sean menos visibles a todos los *stakeholders*. Por otro lado, existen proyectos innovadores que al ser menos “visibles” (o menos populares) se retrasan o no se reconocen como innovadores, aunque lo sean; por ser poco “vendedores” de cara a los *stakeholders*. Por ejemplo, en una fábrica se pueden cambiar procesos para dar nuevas productividades, el proyecto es una innovación en sí pero no se considera tan innovador como el lanzar un nuevo formato de productos para un nuevo canal de ventas. Los empleados de la fábrica seguirán realizando proyectos de innovación mientras los empleados del departamento de marketing o de investigación y desarrollo se llevan todo el protagonismo en temas de innovación, puesto que parte de su trabajo es realizar lanzamientos. Para no caer en la *innovatitis* se debe hacer una gestión de la innovación responsable, a saber, una innovación que tenga en cuenta no sólo los criterios económicos sino los éticos, es decir, que integre los valores corporativos, que respete la CE en sus decisiones y que participe activamente en la creación del *ethos* corporativo.

3.2. Claves para la implementación de la ética empresarial.

Hasta aquí se han descrito distintos elementos propios de la ética empresarial que impactan al *ethos* directa o indirectamente. Para que éstos sean efectivos, hay que desarrollar un plan de implementación que pueda adaptarse a las necesidades de la organización. ¿Cómo lograr un cambio profundo para la integración de la ética en la gestión? Aplicar la ética empresarial en el día a día significa, en primer lugar, perseguir la construcción del *ethos* corporativo. Hay que exponer donde se quiere ir, como sería la empresa *ideal*, para comprender cuáles son las claves de un proceso de cambio en una organización. La integración de la ética en la gestión diaria es además un proceso dinámico: las reflexiones y decisiones de hoy puede que no estén a la altura de la moral convencional del futuro. Para que los valores se mantengan vigentes es importante enfocar la transformación como un proceso incesante hacia el nivel postconvencional, desde su continua puesta al día. La forja del *ethos* requiere la continua creación del mismo según la misión y la visión de la empresa. En este punto profundizamos en la implementación de la ética empresarial revisando las claves del cambio hacia el ideal de empresa ética, una empresa que se caracteriza por gestionar con CE.

3.2.1. El ideal de empresa ética.

Desde la perspectiva meramente *economicista*, la empresa es una iniciativa de un grupo de personas y recursos que se unen con una misma misión, dar un producto o servicio a la sociedad para generar beneficios económicos que de manera individual les sería mucho más difícil conseguir. Sin embargo, tal definición de empresa resulta insuficiente para afrontar sus retos actuales. Todos los que participan en la empresa deben comprometerse a hacer que se cumpla su razón de ser, su misión, como condición previa y legitimadora del logro de sus intereses individuales. La misión debe ser pues compartida por todos los *stakeholders*, no obstante, éstos tienen distintos intereses; el accionista quiere rentabilidad, el empleado salario y empleabilidad, el cliente mejor relación calidad/precio, el proveedor buenos acuerdos, etc. Sus percepciones sobre cómo lograr la misión no siempre son conciliables. La empresa *ideal* debería ser capaz de afrontar dichos retos y crear acuerdos.

¿Qué entendemos por ideal? Según la RAE, ideal es un adjetivo que implica: 1) Perteneciente o relativo a la idea. 2) Que no existe sino en el pensamiento. 3) Que se acopla perfectamente a una forma o arquetipo. 4) Excelente, perfecto en su línea. En este caso hablamos de la idea de poder integrar la ética en la gestión manteniendo la competitividad. Cabe insistir en que si no hay empresa, competitividad, no hay ética empresarial. La empresa ideal no existe físicamente pero sí en el pensamiento. La empresa ideal precisa incluir las diferencias en todas las relaciones entre los *stakeholders*, gestionar conflictos a partir de unos principios éticos, provocar la adhesión voluntaria a unos valores corporativos, y saber gestionar la CE. El arquetipo de empresa que proponemos es una empresa excelente, perfecta, por considerar la dimensión ética al mismo tiempo que la económica, equilibrando los intereses de todos los *stakeholders* desde la CE a la que continuamente tender. La empresa ideal es una utopía, es la perfección a perseguir para facilitar la integración de la ética empresarial, y como ideal es inalcanzable, nunca habrá una empresa perfecta, una empresa ética. Habrá empresas que realicen buenas prácticas¹⁷⁰; al implementar buenas prácticas, muestra una manera de hacer, forja un *ethos* que a su vez promueve más buenas prácticas y de esta manera, la empresa se va acercando al *ethos* que desea. De este modo, una empresa ideal requiere:

1. La definición de una misión que involucre a todos los *stakeholders*:

La empresa ya no está dirigida por y para los accionistas sino que incluye a todos. Se requiere una misión, una razón de ser, que extienda el concepto de beneficio económico a generación de riquezas¹⁷¹ en plural, a saber, de todas las personas y de todos los tipos de riquezas, económicas, sociales y ecológicas. La misión debe alinearse con el fin de la ética empresarial: *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*.

2. Una gestión con CE¹⁷²:

Una gestión que integre en su *management* los siete elementos (principios éticos, misión, valores, normas, juicios, procesos y acciones, consecuencias) para

¹⁷⁰ Ver definición de *buenas prácticas* en punto 3.1.1. *Prácticas habituales de ética empresarial*, d) *Elaboración de informes de responsabilidad social*.

¹⁷¹ Tal y como hemos indicado en 1.1.3. *El desarrollo moral y la forja del ethos corporativo*, la generación de riquezas incluye los beneficios más allá de los económicos.

¹⁷² Ver 1.2.4. *La Coherencia Ética*.

asegurar el respeto íntegro de la dimensión ética en sus relaciones con todos los *stakeholders* y su capacidad de aprendizaje continuo.

3. La voluntad de un esfuerzo continuo en forjar un *ethos* corporativo:

Hay que querer lograr un carácter que invite a los *stakeholders* a la confianza y a identificarse con una determinada manera de hacer. En definitiva, se trata de forjar un *ethos* corporativo que sea a la vez causa y consecuencia de ese esfuerzo continuo por facilitar *buenas prácticas*. La ética no es algo que se consigue, una buena práctica no hace que la organización tenga CE, en palabras de ARISTÓTELES¹⁷³: una golondrina no hace verano.

La empresa ideal se asemeja a la que ARCHIER y SÉRIEYX denominan empresa del *Tercer tipo*, la tercera generación de empresas según la siguiente agrupación cronológica:

1. La empresa tayloriana o Taylor 1:

En la era de la industrialización la empresa tiene un objetivo principal, la obtención de beneficios económicos, para ello atomiza las tareas que son controladas por los jefes que organizan a los ejecutantes. En la empresa Taylor 1 la organización es más importante que el individuo y el poder está en manos de unos pocos que dominan al resto de *stakeholders* (empleados, proveedores, clientes, etc.) desde una estructura piramidal. Los individuos son meros recursos y se trata de administrar productos y dinero. El control de calidad se mide *a posteriori*. Estas empresas resistieron mal el paso del tiempo, y fueron adoptando medidas paliativas, convirtiéndose en empresas calificadas por ARCHIER y SÉRIEYX como empresas *Taylor desatascado*, pues tan sólo ponían en marcha acciones para solucionar la desmotivación y el descenso de la productividad sin tocar los cimientos de la empresa tayloriana. Se desarrollaron entonces nuevos métodos de productividad, técnicas de marketing, se implementó la *Dirección por Objetivos*¹⁷⁴ y se iniciaron mejoras en las condiciones de trabajo, sin embargo, la finalidad siguió siendo la obtención de beneficios económicos.

2. La empresa Taylor 2:

Es la empresa estatal que mantiene los conceptos de Taylor 1 pero que halla su finalidad en lograr los objetivos de un plan propuesto por el ministerio. Opera con una ideología socioeconómica común que determina los objetivos de producción, los nombramientos, las remuneraciones, etc. Las empresas Taylor 2 son empresas que no necesariamente sufren la competitividad de las Taylor 1, tienen otros retos, pero tampoco han logrado evitar la desmotivación de sus trabajadores, ni han logrado alcanzar óptimos resultados humanos y económicos.

3. La empresa del *tercer tipo*¹⁷⁵:

Es un tipo de empresa que promueve la participación del personal para mejorar la relación servicio/calidad/precio y que busca nuevas alternativas para tratar a las personas como tales, humanizando a la empresa. Ya no sirven en ella las estructuras y políticas creadas en la era tayloriana (cuando los agricultores emigraron a la ciudad), ya que rechaza las tareas repetitivas y su mera ejecución. El contenido del trabajo y el trato con los empleados debe cambiar. Siguen siendo

¹⁷³ ARISTÓTELES: *Moral a Nicómaco*, Madrid, Espasa Calpe, 1992.

¹⁷⁴ REDDIN, B; DENIS, R: *Manual de dirección por objetivos*. Barcelona, Ediciones Deusto, 1993.

¹⁷⁵ ARCHIER, G; SÉRIEYX, H: *La empresa del tercer tipo*, Barcelona, Planeta, 1985, p. 23-32.

actuales las palabras de ARCHIER y SÉRIEYX cuando en 1985 afirmaban: “Durante mucho tiempo se ha considerado al asalariado como unas manos; y todavía se le considera como unas manos y un corazón, olvidando que si bien es todo esto también es, ante todo, y hoy en día, cada vez más, un cerebro”.¹⁷⁶

La empresa tiene que rendir cuentas a todos los *stakeholders*. Se trata pues de crear una empresa candidata a ser una empresa del tercer tipo, donde el factor humano es clave para integrar la ética en la gestión diaria. CORTINA enfatiza la importancia de las personas y de su gestión en este tipo de empresas:

“(…) las personas son interlocutores válidos y (…) la propia actividad empresarial es una tarea cooperativa que merece creación, imaginación, desvelo. Establecer relaciones de cooperación y no de conflicto, recurrir a la creación y no a la chapuza, sería entonces la meta, por eso creo que un buen pretendiente para la ética sería el que asumiera las virtualidades del postaylorismo. Según los expertos, si la empresa tayloriana era piramidal y autoritaria, la empresa de tercer tipo pretende acrecentar la iniciativa de cada uno de los miembros, movilizar la inteligencia de todos, desarrollar las capacidades de propuesta de los asalariados en grupos de progreso, equipos autónomos y otros círculos de calidad. Intenta sustituir el principio de obediencia por el de responsabilidad, dinamizar los recursos creativos de todos los colaboradores, desarrollar la calidad de vida en el trabajo. La clave del éxito económico no reside entonces en la explotación de la fuerza del trabajo y en la división mecánica de las tareas, sino en los programas de formación, en la asunción conjunta del destino colectivo”.¹⁷⁷

La empresa ideal debe tener en cuenta los principios éticos. Así, debe considerar, por ejemplo, el principio de autonomía y comprender que las personas son fines en sí mismas y que cualquier *stakeholder* es un interlocutor válido. De no hacerlo, no habrá posibilidad de integrar la ética, puesto que no se da la opción a las personas de pensar y actuar desde su responsabilidad, de sentir las ganas de una adhesión voluntaria a los valores corporativos. Los equipos autónomos pueden, desde su responsabilidad, aportar más que los equipos dependientes, cuya única “responsabilidad” es la obediencia impuesta por coacción, siendo su motivación escasa o nula en comparación con los primeros. La creatividad y la participación de todos facilitan la creación de nuevas iniciativas de ética empresarial, ya que se gestan en un entorno de confianza y respeto por las ideas y las personas, un entorno que facilita el diálogo y las oportunidades de aportar, donde las personas se sienten libres de exponer sus ideas porque saben que serán escuchados y que no se las arrebatarán. En palabras de CORTINA, la empresa *ideal* es la empresa postayloriana (o empresa del tercer tipo) que tiende a un *management* participativo y exige: “(…) proyectos de empresa, en los que la cultura sustituye a la racionalidad tecnocrática, el diseño cualitativo a la eficacia inmediata, la adhesión a la coerción. La dinámica común y la movilización individual dependen de la participación de todos en el proyecto y del esclarecimiento de los valores comunes”.¹⁷⁸

En efecto, en una empresa ideal existe la posibilidad de una adhesión voluntaria a los valores corporativos y todos se sienten partícipes de la forja del

¹⁷⁶ *Ibidem*, p. 19.

¹⁷⁷ CORTINA, A: *Ética aplicada y democracia radica*, Madrid, Tecnos, 1983, p. 275.

¹⁷⁸ *Ídem*.

ethos. En la empresa ideal, la misión, el *ethos*, el porqué y el *cómo*, conforman un *proyecto* de empresa deseado y compartido por todos los *stakeholders*. Por eso el ideal de empresa busca: “(...) autoridad de animación en vez de autoridad disciplinaria, enriquecimiento de responsabilidades, delegación de poderes y desburocratización; actitud de escucha y diálogo; medidas de redistribución de beneficios; políticas de formación permanente del personal; *management* participativo y horizontal”.¹⁷⁹

Distinguimos en el siguiente cuadro los aspectos que diferencian las empresas de primer y segundo tipo de la empresa ideal inspirada en la empresa del tercer tipo:

Empresa Taylor 1 y Taylor 2	Empresa del Tercer tipo
Racionalidad tecnocrática.	Cultura Organizativa.
Coerción, <i>management</i> . Estructura piramidal y autoritaria.	Adhesión, <i>management</i> participativo. Estructura horizontal. Participación individual de todos.
Eficacia inmediata.	Diseño cualitativo.
Obediencia.	Responsabilidad.
Predominio de valores individuales de los que tienen el poder.	Esclarecimiento de los valores comunes.
Persona como mero recurso o medio.	Persona como interlocutor válido y fin en sí mismo.
Atomización de tareas, especialización y simplificación de los procesos para incrementar el control.	Tarea cooperativa que merece creatividad, imaginación, desvelo.
Relaciones de conflicto, comunicación unidireccional.	Relaciones de cooperación, escucha y diálogo. Movilización de la inteligencia de todos, dinamización de recursos creativos de todos los colaboradores.
Rutina, inercia.	Creatividad.
Autoridad disciplinaria.	Autoridad de animación y liderazgo.
Especialización para simplificar tareas mecánicas, burocracia. Control.	Enriquecimiento de responsabilidades, delegación, desburocratización. Iniciativa de cada uno de los miembros.
Equipos dependientes, meros ejecutores.	Desarrollo de las capacidades de propuesta de los asalariados en grupos de progreso. Equipos autónomos y círculos de calidad de responsabilidad.
Mantenimiento de la motivación y productividad para generar máximo beneficio económico.	Redistribución de beneficios. Desarrollo de la calidad de vida en el trabajo.
Explotación de la fuerza del trabajo y división mecánica de las tareas.	Programas de formación en la asunción conjunta del destino colectivo.

Tabla 4 – La empresa del tercer tipo.

La empresa ideal no busca sólo el beneficio económico y quiere satisfacer las necesidades de todos los *stakeholders*, así, facilita que las redes sociales que componen la empresa puedan auto-realizarse, ser quien *quieren* y *pueden* ser, lo cual es más amplio que la visión centrada únicamente en la empresa y por tanto, más complejo.

El concepto de redes, ampliamente explicado por CASTELLS¹⁸⁰, pone de manifiesto la necesidad de pensar en agrupaciones interdependientes que actúan entre sí y cuyas sinergias y relaciones multilaterales requieren mantenerse en equilibrio para que todos los participantes ganen. En el momento en que existen abusos y desequilibrios de poder, la *red*¹⁸¹ no será igual de fuerte en todas sus

¹⁷⁹ CORTINA, A: *Ética aplicada y democracia radical*, Op. cit., p. 276.

¹⁸⁰ Ver CASTELLS, M: *La era de la información*, Vol. 1, *La sociedad red*, Madrid, Alianza editorial, 2001, p. 226.

¹⁸¹ Para más información sobre las características de las redes inter-industriales ver

áreas, y esa situación no es la más idónea para mantener la estabilidad y el crecimiento a largo plazo. La empresa será más sostenible cuanto más equilibradas y resistentes sean las redes en las que opera. Para ello, la empresa ideal precisa una creación del *ethos* corporativo que facilite la CE. Y estos aspectos descritos por ARCHIER, SÉRIEYX y CORTINA facilitan la forja un *ethos* corporativo que integre los valores en el día a día y que persiga la CE desde la reflexión hasta la acción.

Así, toda acción de la organización con implicaciones sobre las personas, con algún tipo de impacto sobre la moral, debe ser supervisada y medida a pesar de lo muy instaurada o razonable que parezca. Como venimos afirmando, nadie va a cuestionar que el objetivo de una empresa con ánimo de lucro sea ganar el máximo beneficio, sin embargo, sí que se puede cuestionar la forma en que se genera éste. El objetivo de una organización no es generar riquezas para dar una parte a proyectos solidarios. Cuestionarse las acciones de la organización implica preguntarse si la forma en la que se ha obtenido el beneficio es justa y responsable, si se han respetado a las personas durante el proceso, y si, en definitiva, se han tenido en cuenta los principios y valores y, con ellos, los derechos humanos. Generar beneficios en sí no atenta a ningún principio ético o derecho humano, pero la forma en que se han generado sí. La ética de la empresa viene a ser una lupa que se preocupa de qué, del *cómo* y del *con quién*.

Aunque esta no es una investigación de ética económica, desde un nivel de análisis macro, si consideramos que las empresas del tercer tipo pueden ser nuevos agentes transformadores del capitalismo. El capitalismo precisa un nuevo concepto de rentabilidad y beneficio que incluya a todos los *stakeholders*. Las críticas de MARX a la explotación laboral pusieron en marcha distintas iniciativas de relaciones laborales que transformaron la forma de operar de las empresas. Y más recientemente, el ecologismo defendió que el agua, la tierra y aire eran productos comunitarios pero esenciales y, por lo tanto, que tenían que tener un trato económico. El capitalismo ha sido suficientemente “inteligente” para adaptarse. Creemos que entre los factores fundamentales que cambian el sistema económico está la ley y la política económica en un estado nación, sin embargo, cada vez es más difícil su intervención eficaz desde el momento en el que no tenemos instituciones internacionales potentes.¹⁸² Sin duda, el gran factor dinamizador del cambio del propio sistema económico son los agentes económicos, es decir, las empresas. El concepto de rentabilidad socialmente considerado y la satisfacción de todos los *stakeholders* suponen una capacidad del capitalismo de introducir nuevas teorías y replantear las viejas.

Sin embargo, conocer el ideal de empresa es imprescindible, especificarlo complicado, y que todos los *stakeholders* lo entiendan y perciban igual, trabajo arduo. Dentro de la organización, conocer qué tipo de empresa ideal se persigue (saber el *qué* y el *por qué*) es imprescindible para poder avanzar hacia él, pero insuficiente, puesto que tal y como hemos expuesto, el ideal puede ser objeto de discusión desde el momento en que los distintos *stakeholders* tienen diferentes percepciones sobre cómo debería ser la empresa, de ahí la complicación y el trabajo arduo. En cualquier caso la empresa ideal precisa tener en cuenta una nueva definición de éxito empresarial, que vaya más allá de la obtención del mero beneficio económico, buscando *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*.

La mayor complicación para ir realizando la empresa ideal viene motivada por la misma naturaleza del ideal, por el *ethos* corporativo en evolución continua,

MENGUZZATO, M; RENAU, J. J: *Op. cit.*, pp. 163-166.

¹⁸² Ver 2.2. *Motivos de la demanda actual de ética en la empresa*.

es decir, que la empresa ideal requiere un continuo estar haciendo y rehaciendo, inventando, creando. Algunas prácticas comunes de ética empresarial (elaboración y difusión de los códigos, acciones de RS, etc.) ponen de relieve la dificultad que supone operar en un entorno cambiante, en el que la empresa está en constante evolución. Sin embargo, tal circunstancia deviene una de las principales razones de ser de estas prácticas y justifica la inversión de recursos que requieren. En este sentido, conocer los factores relevantes para el cambio y establecer un plan de acción que aglutine las distintas prácticas de ética empresarial facilita la CE en la gestión.

3.2.2. Cuatro tipos de acciones éticas y económicas.

La gestión del día a día acumula un sinfín de acciones con distintos objetivos; algunas de estas acciones son interesantes económicamente pero erosionan el *ethos* corporativo, y viceversa. Es importante, a la hora de diseñar el plan de acciones para forjar el *ethos*, tener en cuenta los distintos tipos de acciones según su consideración de las dimensiones ética y económica. Proponemos construir una matriz que separa la dimensión económica de la ética. En concreto, podemos distinguir hasta cuatro tipos de acciones según su grado de primacía del *economicismo* o de la ética. Entendemos aquí por acción *económica*¹⁸³ toda acción que prioriza los principios económicos rentabilidad, calidad y competitividad, por encima de cualquier otro. Y entendemos por acción ética aquella acción que prioriza el respeto de los principios éticos (autonomía, no maleficencia, justicia, beneficencia) por encima de cualquier otro. Aunque en esta investigación exponemos la insuficiencia de esta aproximación y defendemos que la toma de decisiones debe hacerse desde criterios tanto económicos como éticos, y que ambas dimensiones no son separables, consideramos que esta matriz aporta luz para comprender la forma en la que las organizaciones perciben determinadas acciones.

Tal y como muestra el cuadro, podemos distinguir cuatro tipos de acciones según la consideración de las dimensiones ética y económica. Así, las acciones de tipo 1 deberían evitarse puesto son acciones que no interesan ni ética ni económicamente. Las de tipo 2 son acciones en las que la dimensión ética no se considera y sólo prima el criterio meramente económico. Las acciones de tipo 3 equilibran la dimensión económica con la dimensión ética, buscando soluciones innovadoras; y las acciones de tipo 4 se distinguen por dar preferencia a la dimensión ética por encima de la económica:

¹⁸³ Deberíamos hablar de acción *economicista*, puesto que por definición, es la que hace prevalecer los principios económicos. Sin embargo, debido a su utilización en modo despectivo, preferimos hablar aquí de acciones económicas.

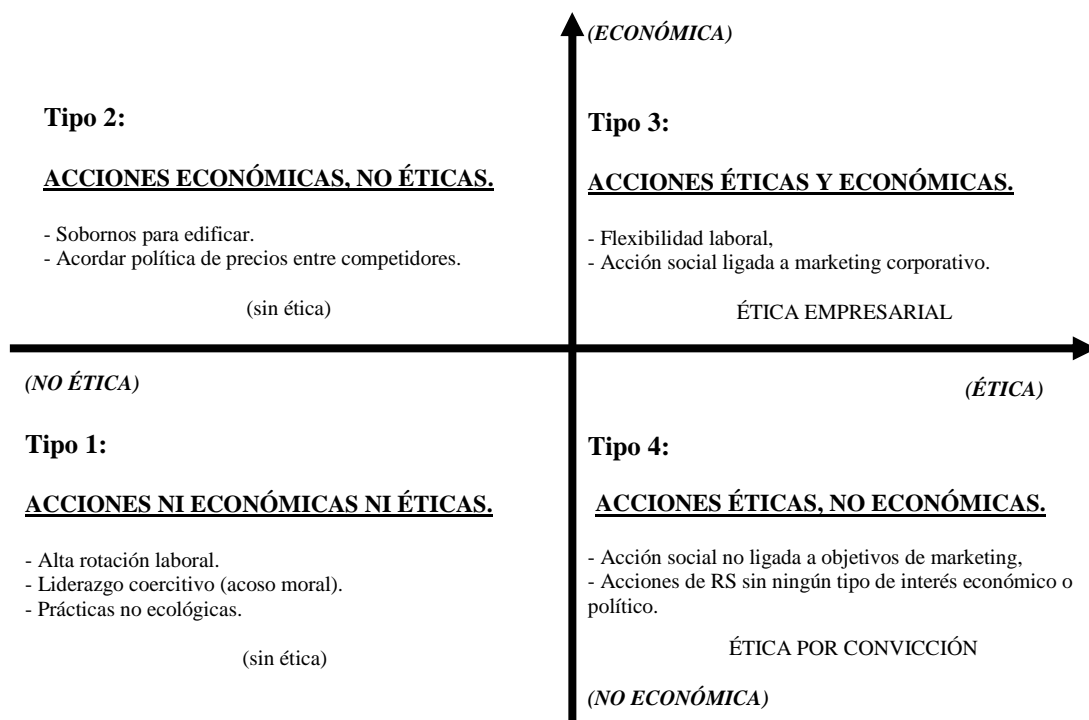


Figura 12 – Ejemplos de acciones según las dimensiones éticas y económicas.

Las organizaciones que no consideran la dimensión ética en su gestión llevan a cabo acciones de tipo 1 y 2. Las acciones de tipo 1 no tienen razón de ser, deben evitarse porque no son ni económicamente ni éticamente justificables. Las de tipo 2, aunque son económicamente justificables, no son éticas. Es el caso de sectores corruptos como el inmobiliario. No debe haber acciones de tipo 1 ó 2 en empresas que quieren forjar un *ethos* corporativo.

Las empresas del tercer tipo deben velar por que sus acciones sean acciones de tipo 3 ó 4, ya que son acciones acordes con los principios éticos, acciones que integran los valores en la gestión, que facilitan la CE, que transforman al *ethos* corporativo.

Las acciones de tipo 3 son las acciones que más proliferan en el ámbito de la RS, puesto que ayudan a fomentar los valores, a integrar la ética en el día a día, al mismo tiempo que generan un impacto económico positivo. Aunque a veces hay acciones de este tipo que pueden parecer no rentables (como invertir en acción social) a medio y largo plazo estas acciones contribuyen al crecimiento sostenible de la organización (aumentan la reputación de la compañía). Las acciones de tipo 3 son acciones propias de una gestión que integra la ética empresarial porque, efectivamente, son las que consiguen el equilibrio entre la dimensión ética y la económica.

El concepto *ethics pays* responde a las acciones de tipo 3, y aunque es bueno que abunden estas acciones para la integración de la ética en la empresa, si la organización sólo apuesta por éstas por motivos meramente económicos, al final, la credibilidad y la intención por las que se realizan quedan desvirtuadas por la percepción de que, en el caso de que no fueran económicamente interesantes para el negocio, no se llevarían a cabo. Las acciones sólo serán creíbles, y la Dirección sólo mostrará un verdadero compromiso, cuando decida poner en marcha también acciones de tipo 4, ya que destacan por hacer prevalecer los principios éticos por encima de los económicos; son acciones necesarias desde la

perspectiva de la ética empresarial pero poco interesantes para la organización en términos meramente económicos.

Algunas empresas presentan las acciones de tipo 3 como si fueran acciones de tipo 4, al comunicarlas a los *stakeholders* hacen que parezcan acciones completamente desinteresadas y solidarias. Cuando lo hacen deliberadamente, vulnerando el valor de la transparencia, buscan otro objetivo distinto al fin solidario de la acción. Al hacerlo, no están siendo honestas con los *stakeholders*, utilizan la dimensión ética de la acción como medio para conseguir otros beneficios como lograr una buena imagen, ganarse la simpatía de *stakeholders*, etc. Además, esta forma de explotar las acciones de tipo 3 a la larga es percibida por los *stakeholders* como un abuso del *ethics pays*. Las acciones de tipo 4 dan credibilidad a la empresa y hacen creíbles las acciones de tipo 3. Sin embargo, las empresas no pueden abusar de las acciones de tipo 4, los principios económicos son imprescindibles para la supervivencia de una empresa. Cabe decir una vez más: sin empresa, no hay ética empresarial.

Por último, la matriz de los cuatro tipos de acciones puede ayudar a diagnosticar la situación de partida y la evolución del plan de acciones que pueden englobarse bajo el paraguas de la ética empresarial. Dicha matriz permite analizar el compromiso de la organización para transformar el *ethos* y observar el grado de integración de la CE en la gestión. A continuación, detallamos los tres niveles de integración de la CE y el tipo de acciones que comporta cada uno.

1. Gestión sin CE:

No incluimos aquí las acciones de tipo 1, puesto que al no ser económicas no tienen cabida como propuestas de gestión. En este nivel, los *stakeholders* actúan sin CE, consciente o inconscientemente proponen acciones de *tipo 2*. Dichas acciones, aunque se justifiquen económicamente, pueden corroer o frenar la forja del *ethos* corporativo, ya que generan desconfianza y van en contra de los valores corporativos que la organización desea integrar en el día a día. La organización no está actuando conforme al proyecto de empresa que persigue.

2. Gestión que integra la CE:

Se espera que cualquier stakeholder piense y actúe con CE. Este nivel supone el cuestionarse arraigadas prácticas que pueden haber funcionado bien en el pasado pero que ya no sirven para la forja del *ethos* corporativo; mantenerlas supondría no ser coherentes con el objetivo de forjar el *ethos*. La organización que integra plenamente la dimensión ética logrando CE demuestra, mediante su ejemplo, que existe la posibilidad, y la voluntad, de encontrar el equilibrio entre los criterios éticos y los económicos (acciones de tipo 3) e incluso ir más allá (acciones de tipo 4). El objetivo es llevar a cabo una gestión con CE desde los mínimos realizando correcciones propias de un nivel de conciencia moral convencional.

3. Gestión excelente de la CE:

Aquí la organización ya ha aprendido a lograr la CE en todas sus acciones. El objetivo es la búsqueda de la excelencia y el fomento de la CE en el día a día; se trata de una gestión innovadora, con iniciativa, que no cae en contradicciones y demuestra su afán por formar parte y forjar un *ethos* corporativo. Es una gestión propia de una ética de máximos, que se atreve a probar acciones de tipo 3 ó 4 propias de un nivel de conciencia moral postconvencional.

3.2.3. La ética empresarial como proceso de cambio.

La creación del *ethos* corporativo es ante todo un cambio y como tal encuentra resistencias en el camino hacia el ideal deseado. La integración de la ética en el día a día debe comprender las limitaciones y los factores que determinan el éxito de un cambio. Igual que en el proceso de toma de decisiones, se requiere una reflexión previa a la implementación para evitar las consecuencias negativas de una mala gestión del cambio. Consideramos especialmente útil destacar aquí el análisis de DEBON (Ford España) citado por GUILLÉN sobre los factores del cambio y las preguntas clave a realizarse para iniciar el proceso. Además, su cuadro nos permite construir los ejes que consideramos fundamentales para la implementación de un plan de acciones de ética empresarial.

En todo proceso de cambio se pueden identificar los siguientes factores clave: visión, plan, incentivos, recursos, habilidades. La ausencia o mala gestión de uno de estos factores puede causar efectos que dificultan el cambio: si no entendemos dónde se quiere ir -visión- habrá desorientación en el proceso; si hay ausencia o mala realización de un plan habrá desgobierno; la falta de incentivos restará interés; la falta de recursos o una ineficiente gestión de los mismos generará frustración; y la falta de habilidad para manejar el cambio puede conllevar altos grados de ansiedad. Sólo cuidando todos y cada uno de estos factores se puede realizar el cambio.

La forja del *ethos* es pues un proceso de cambio que precisa tener en cuenta todos y cada uno de estos factores para evitar las consecuencias negativas descritas. Según GUILLÉN, su éxito dependerá de su capacidad para prever y evitar la desorientación, el desgobierno, el desinterés, la frustración y la ansiedad generados por el cambio. Reflexionar con tiempo y con todos los implicados sobre las preguntas “¿sabemos?” “¿queremos?” “¿podemos?” permite un proceso de cambio realista y apoyado por todos los *stakeholders* afectados.



Figura 13 – Factores que influyen en el logro del cambio.¹⁸⁴

¹⁸⁴ Citado por GUILLÉN, M: *Op. cit.*, cuadro elaborado por DEBÓN, A, FPS&LLA coord. (Ford España, S.A.), 2005, p. 223.

Desde este análisis de los factores clave del proceso de cambio, configuramos una propuesta de implementación de acciones de ética empresarial. En ella defendemos la necesidad de considerar la implementación de acciones de ética empresarial como un proceso y no como la acumulación de acciones independientes, ya que la implementación debe ser en sí misma un ejemplo de CE. Por eso, no puede llevarse a cabo precipitadamente, con improvisaciones ligadas a la disponibilidad de recursos y sin tener en cuenta una visión global de todos los elementos relevantes para mantener la CE. Un recorte presupuestario en un proyecto de ética debería recibir el mismo trato que un recorte de publicidad de un producto. De esta manera, se equipara al *stakeholder* empleado con el *stakeholder* accionista (*stockholder*), y la decisión se toma en base a criterios objetivos acordados previamente sobre qué es lo más conveniente para lograr la misión de la organización.

Inspirándonos en el cuadro de GUILLÉN, integramos en tres vértices los factores clave a tener en cuenta en un proceso de cambio. Estos vértices son *diagnóstico* (*¿de dónde partimos?*), *visión* (*¿a dónde queremos ir?*) y *plan de acciones* (*¿cómo vamos?*).

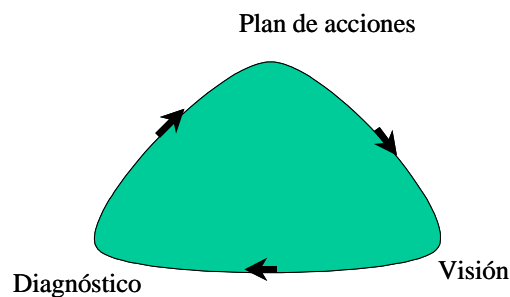


Figura 14 – Los tres ejes para el fomento de la coherencia ética.

1. Vértice “diagnóstico”:

Es imprescindible tener un análisis del punto de partida para elaborar el plan de acciones y aspirar a la visión, tal y como exponemos en el siguiente punto.

2. Vértice “visión”:

La visión es el objetivo, la meta a alcanzar. Si queremos integrar la ética empresarial en la gestión diaria debemos concretar los objetivos que se quieren alcanzar en una visión compartida por todos los *stakeholders*.

3. Vértice “plan de acciones”:

El plan de acciones se elabora una vez se ha analizado el punto de partida (diagnóstico) y se ha consensuado la meta (visión). El plan de acciones debe incluir los factores del cambio que responden a las preguntas *¿queremos?* (incentivos) y *¿podemos?* (recursos y habilidades). Desarrollar los tipos de incentivos, calcular los recursos necesarios e identificar las nuevas habilidades requeridas son factores imprescindibles para lograr el cambio, y por eso deben incluirse en el plan de acciones, para evitar el desinterés, la frustración y la ansiedad.

Estos tres ejes se encuentran en continua evolución formando un triángulo que se retro-alimenta. Desde el momento en que una organización decide forjar un determinado *ethos* corporativo integrado en la visión que quiere alcanzar, debe aceptar que entra en un proceso de cambio continuo, puesto que el objetivo es transformar profundamente la cultura y ésta evoluciona constantemente. Y en esa capacidad de adaptarse y gestionar el cambio reside parte de su permanencia como empresa. Así, y desde el modelo de los tres ejes, la organización emprenderá el cambio desde un diagnóstico hacia una visión, y a medida que se vayan implementando acciones, el diagnóstico de partida irá progresando, al mismo tiempo que la visión a perseguir, constituyendo un proceso de transformación continuo en el tiempo. El eje visión, como ideal a perseguir, no se alcanza nunca. A medida que la organización avance hacia el ideal (visión), irá descubriendo más aspectos sobre los que profundizar.

Por muy establecidos en la organización que estén los valores, la CE requiere la voluntad de integrarlos en el día a día, es decir, de querer ir siempre más lejos, de manera que la moral convencional va desarrollándose a medida que la sociedad y la organización evolucionen moralmente en sus reflexiones y acciones. Así, el proceso de cambio será continuo, precisamente porque entra en la dinámica de perseguir un ideal. La visión debe evolucionar necesariamente, ya que el entorno de las empresas está en cambio continuo, y la organización no sólo deberá afrontar retos éticos como los que conoce en la actualidad (sobre los que puede ir evolucionando), sino que irá encontrando otros nuevos, así como nuevas oportunidades para seguir profundizando e ir desarrollándose moralmente.

La consideración dinámica de estos tres ejes, además de evitar las consecuencias que apunta GUILLÉN, ayuda a comprender mejor la importancia del diagnóstico y cómo éste determina el plan de acciones. Para que sea creíble y coherente, la puesta en marcha de acciones para la construcción del *ethos* tiene que pasar necesariamente por estos tres ejes. A menudo la falta de un consenso en la visión o la falta de un buen diagnóstico conllevan iniciar acciones que no acaban de conseguir los resultados esperados, o incluso a veces, consiguen un efecto opuesto, dificultando la integración de la ética en el día a día.

3.2.4. Propuesta de planificación de las acciones de ética empresarial.

a) La importancia del diagnóstico inicial.

Un buen diagnóstico permite identificar y valorar cualquier variable que pueda influenciar el estado de ánimo de los *stakeholders*. El diagnóstico de la situación de partida debería analizar el grado de desarrollo moral de los principales *stakeholders*, conocer las creencias de los directivos o personas influyentes de la organización, medir la satisfacción de éstos, y comprender las circunstancias coyunturales de la organización (el crecimiento de la organización, el tipo de sector, su historia reciente de cambios relevantes, fusiones, ventas a otras empresas, etc.). Para realizar la fase del diagnóstico se requieren métodos que midan información cualitativa, y se necesitan nuevos índices capaces de evaluar activos intangibles como son, por ejemplo, las actitudes. La dificultad de esta medición complica esta primera parte del proceso.

Para comprender a qué nos referimos con la necesidad de analizar bien el punto de partida y apreciar mejor las implicaciones de obviar este paso, vale la pena recordar el ámbito de la calidad, donde se idearon nuevas mediciones

capaces de tener en cuenta variables cuantitativas y cualitativas. El diccionario de la RAE define calidad, en la primera acepción, como *propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor*. La calidad de un producto o servicio depende así de la percepción del valor y la satisfacción de las expectativas generadas.

Los anillos del valor percibido de LEVITT¹⁸⁵ son una herramienta que permite medir la satisfacción de un producto o servicio en tres niveles, donde cada anillo incluye al anterior. El primer anillo es el producto o servicio que nace para satisfacer las necesidades del consumidor. El segundo anillo es el respaldo, que complementa al anillo producto con atributos que lo mejoran. Y el tercer anillo es el del servicio mejorado, que son aquellos atributos que van más allá de lo que el consumidor espera, ofreciendo una mejora que distingue significativamente el producto o servicio convirtiéndolo en algo muy superior a la competencia o incluso en único en el mercado.

Por ejemplo, en el caso de un restaurante, el cliente considera en el anillo producto la calidad de la comida o la variedad de la carta. El ambiente del local, el servicio y el precio forman parte del anillo respaldo. El anillo producto es más importante que el anillo respaldo, pues si la comida es mala el ambiente no lo compensa. Sin embargo, si la comida es buena, el ambiente puede marcar la diferencia entre dos restaurantes. Como *servicio mejorado* tenemos, más allá de las expectativas, aquellos detalles que el cliente no espera: la simpatía del *maitre* o una invitación a “chupitos”. Se trata de un modelo dinámico, puesto que los clientes son cada vez más exigentes, de manera que detalles que antes se consideraban menos importantes, y que el cliente consideraba un respaldo al producto, acaban formando parte del anillo producto. Así, hace unos años, la garantía en la compra de un televisor se incluía en el servicio mejorado, luego pasó a formar parte del respaldo, y ahora se considera parte imprescindible del producto.

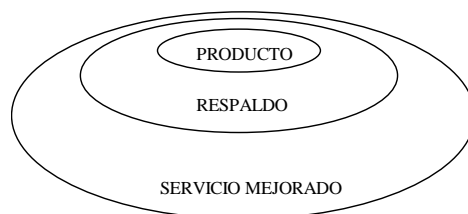


Figura 15 – Los anillos de Levitt.

El primer anillo tiene que cubrirse para empezar a impactar en el segundo, y lo mismo con el tercero. Es inútil proponer acciones para aumentar la satisfacción del cliente si el primer y segundo anillo (producto y respaldo) no están cubiertos, tienen que cubrirse los dos primeros para poder ofrecer un valor añadido que aumente la calidad más allá de la expectativa del cliente. Sin ese mínimo cubierto, cualquier acción en el tercer anillo carecerá de sentido. Volviendo al ejemplo del restaurante, el propietario que tenga claros los anillos de LEVITT primero inaugurará su restaurante asegurándose que tiene buenos platos, un buen cocinero y una buena carta y variada. Aspectos como la decoración, aunque importantes, serán secundarios. El que inaugure un restaurante con el

¹⁸⁵ LEVITT, T: *Comercialización Creativa*, México, CECSA, 1991, pp. 85-98.

mejor diseño imaginable pero no tenga un buen cocinero que ofrezca buena comida, no triunfará.

Pues bien, en el caso de la ética empresarial ocurre algo similar. Siguiendo el esquema de calidad de los anillos del valor percibido de LEVITT, la integración de la ética en las empresas requiere unas condiciones mínimas para poder funcionar correctamente. En el diagnóstico se identifican las cuestiones éticas y de riesgo en derechos humanos que la empresa debe gestionar a corto, medio y largo plazo¹⁸⁶. No se podrá integrar los valores en la gestión de los *stakeholders* sin antes haber solventado las necesidades básicas de cada uno de ellos. En este caso, cualquier *stakeholder* puede considerarse como cliente -ya sea interno o externo- con unas expectativas determinadas. A pesar de la importancia de la ética, ante todo tiene que haber negocio, forma parte del anillo producto de todos los *stakeholders* (sin negocio, no hay empresa). Si no se cumplen las expectativas de todos los *stakeholders*, tampoco.

De este modo, para un accionista, la satisfacción generada por la rentabilidad se medirá en el anillo producto. Si su rentabilidad no está mínimamente cubierta, no tiene sentido hablar de la integración de la ética en la empresa. El accionista común pensará que hay problemas más urgentes que la preocupación por el medio ambiente o los valores de la empresa, porque producto y respaldo no están cubiertos. El cliente, a su vez, espera de un producto una buena relación calidad/precio. Si la incorporación de la ética en la elaboración del producto empeora dicha relación, únicamente los consumidores con más poder adquisitivo podrán permitirse el lujo de escoger. Una muestra de este lujo en la elección es el caso de los coches coreanos. Se ha acusado a empresas automovilísticas coreanas de explotar a sus trabajadores. Para el cliente europeo, incluso teniendo conocimiento de la polémica, la compra de un automóvil es una inversión muy importante. Si comprar un coche coreano de la misma calidad que muchos coches europeos supone un ahorro importante, ¿cuántos clientes deciden no comprar un coche coreano, aunque cumpla con sus expectativas de calidad y suponga un ahorro respecto a las demás ofertas, únicamente por motivos éticos? En demasiadas ocasiones, elegir ética es un lujo¹⁸⁷. ¿Hasta qué porcentaje extra estará dispuesto a pagar un cliente por “conciencia social”? ¿Cuál es el precio de la conciencia? No es ésta, convertir la ética en lujo, la forma de implementar la ética en la empresa.

En el caso de los empleados sucede lo mismo: si el empleado no se siente satisfecho con el salario y sus expectativas mínimas no se cumplen, ¿qué importancia le dará este empleado a la integración de la ética en la empresa? No podrá sentirse integrado en un nuevo proyecto de cambio hacia una cultura basada en valores si considera que se le está explotando y no ve el modo de cambiar su situación. Así pues una empresa que decida integrar la ética deberá asegurarse de que sus *stakeholders* están mínimamente satisfechos. Por eso es tan importante que la empresa observe y mida el clima de la organización y el respeto a los derechos humanos.

Según PRANDI¹⁸⁸, una organización que evoluciona hacia la promoción activa de los derechos humanos (a partir de ahora DDHH) tiene que pasar por dos

¹⁸⁶ Ver PRANDI, M; LOZANO, J. M: *Op. cit.*, p. 30.

¹⁸⁷ El movimiento de las ONG's sobre el comercio justo y el consumo responsable apela a la conciencia de los consumidores para que asuman su poder y consuman interesándose por la prácticas de las empresas a las que compran. Así, se están comercializando productos elaborados ecológicamente y sin la explotación por parte de intermediarios, el precio, sin embargo, suele ser superior al normal en el mercado y no siempre está al alcance de todos.

¹⁸⁸ PRANDI, M; LOZANO, J. M: *Op. cit.*, p. 30.

fases previas: la de alerta, donde identificará abusos o complicidad con abusos, y la de gestión de impactos, donde empezará a transformarse e implementar acciones dirigidas a lograr una gestión responsable. Sólo una vez cubiertas estas dos primeras fases (en el modelo de los anillos de LEVITT se corresponderían a los anillos producto y respaldo), una organización puede empezar a poner en marcha iniciativas para la promoción activa de los DDHH:



Figura 16 – Diagnóstico y definición de un plan de implementación.

Lo mismo ocurre con la integración de la ética en la gestión empresarial, de ahí la importancia del diagnóstico: hay que conocer cuál es la situación de partida de la organización. Las empresas que empiezan a considerar seriamente los aspectos éticos en su gestión no pueden aspirar a un cambio integrando acciones de forma no organizada como un mero añadido. Las empresas que aspiran a transformar el *ethos* corporativo lo harán desde una evolución paulatina y lógica de su crecimiento económico y moral.

Tanto esta propuesta de plan para el fomento de DDHH, como los anillos de LEVITT, nos permiten comprender que la ética no pretende sustituir funciones empresariales básicas, que podríamos poner en los anillos producto y respaldo, si no integrarse en ellos. La fase de diagnóstico analiza los anillos producto y respaldo con el objetivo de saber si las necesidades de los *stakeholders* están cubiertas y, de no ser el caso, no se podrá aún integrar la ética en la gestión del día a día.

La ética no es una solución a los problemas de tipo empresarial, ayudará a facilitar el camino hacia las soluciones, pero no es una solución en sí misma. La ética exige un enfoque que ayuda a reflexionar y actuar sobre la razón de ser de la empresa, la orienta en sus decisiones estratégicas y la humaniza en la gestión de decisiones que tienen que ver con las personas. Por eso hay que advertir del riesgo de aplicaciones tipo “parche” que utilizan instrumentos relacionados con la ética para remediar otros males. Pretender integrar la ética en una empresa cuyas funciones básicas (como anillos producto y respaldo) no se desarrollan normalmente, puede ser incluso perjudicial. No tiene sentido hablar de ética en

una organización en la que no se comparte y sigue la misión, o en que la visión no está clara o tampoco es compartida por todos los *stakeholders*. Se requiere partir de unos cimientos y tener claras las expectativas de los *stakeholders*. Las decepciones ocurren cuando hay un desajuste de expectativas, desajuste que viene provocado en gran medida por las creencias de cada individuo y las asunciones que, consciente o inconscientemente, hace. Por eso, la fase de *diagnóstico* tiene que profundizar en las creencias y suposiciones instauradas en la cultura de la organización.

En una obra póstuma, MASLOW expone numerosas e importantes razones por las cuales no se deben dar por sentadas ciertas asunciones relativas a las personas. MASLOW justifica claramente la necesidad de unas condiciones óptimas, condiciones que se dieron en sus estudios sobre la motivación de las personas pero que no suelen darse en la realidad de las organizaciones. MASLOW autocrítica el uso de su teoría de la jerarquía de las necesidades argumentando que las circunstancias de partida determinan las motivaciones humanas y que las expectativas de los individuos son distintas según las creencias de cada uno.

Ésta es una de las justificaciones principales de muchos *stakeholders* para no integrar la ética en sus decisiones, pues el anillo producto en una organización incluye la rentabilidad, la competitividad y el crecimiento. Si la empresa está dando resultados negativos, la integración de la ética se percibe como parte del anillo respaldo. Sólo se podrá lograr una integración de la ética cuando la organización se encuentre en una situación de salud favorable: que la organización dé beneficios, que no exista estrés.

Tal y como afirmaba MASLOW:

“Si hubiera cien personas y sólo hubiera comida para diez, y las otras noventa tuvieran que morir, haría todo lo posible por no ser una de esas noventa y estoy muy seguro de que mi moralidad, mi ética, etc, cambiarían de una forma radical para adaptarme a la ley de la selva y olvidarme de la anterior situación de riqueza, donde esos principios habían funcionado bien”.¹⁸⁹

En definitiva, no se tiene la misma ética si hay hambre que si no. Cuando se busca la mera supervivencia no hay ética, sino puro instinto de supervivencia. En un campo de concentración se reduce su posibilidad de acción, porque no se busca la vida buena sino algo previo, la vida misma. Sería una heroicidad, y no un hábito (virtud), el integrar valores en situaciones extremas de supervivencia. Debe existir una cierta capacidad de decisión para la ética. En ámbitos de miseria y de corrupción, a nivel empresarial, el clima ético también lo tiene muy difícil. Aunque el escenario ha mejorado, todavía sigue habiendo un clima de corrosión, corrupción, miseria moral, fraudes, poca civilidad y legalidad. No es una situación de guerra, pero sí un estado de paz muy conflictivo. La ética necesita cierta tranquilidad para la reflexión. Sólo en un ámbito más o menos legal, con cierta capacidad de decisión, y cierta punidad al que se salta las leyes, se puede empezar a hablar de ética empresarial.

¿Cuál es el momento adecuado pues para introducir la ética empresarial en una organización? Tiene que haber una cierta estabilidad tanto interna como externa. La estabilidad interna supone que no hay cambios relevantes que procedan de decisiones tomadas por la compañía, como propuestas de fusión, adquisiciones, ventas de una parte de la empresa, *spin offs*, etc. y la estabilidad

¹⁸⁹ MASLOW, A. H: *El management según Maslow*, Barcelona, Paidós, 2005, p.121.

externa se pierde en cambios del entorno económico que puedan afectar al negocio (variaciones de divisas, crisis económica, pérdida de competitividad frente a países en desarrollo, etc.).

La percepción de los individuos sobre un entorno más o menos favorable a la ética influenciará su adhesión a los valores y a la integración de la CE en la gestión. Y la percepción de las personas depende de las creencias. Así, por ejemplo, si uno cree que no hay posibilidad de reflexión para la ética en época de crisis económica, sus creencias actuarán como auténticos frenos. La fase de diagnóstico debe profundizar en las creencias para proponer el plan de acciones a implementar. Sin embargo, el diagnóstico no siempre se realiza, o no se hace correctamente. Un ejemplo de mal diagnóstico es la realización de una encuesta de clima que no garantiza al participante su anonimato. Éste contestará coaccionado por miedo a represalias y pintará la realidad más bonita de lo que realmente es, invalidando la objetividad de la encuesta. Y al partir de un mal *diagnóstico* se propondrán acciones que no cuadrarán con las necesidades reales de la organización.

MASLOW advierte de la importancia del diagnóstico previo a la hora de diseñar un plan que priorice las acciones a poner en marcha. Los riesgos de la falta de un buen diagnóstico pueden evitarse profundizando en 36 suposiciones existentes en lo que denomina la política de la *gestión ilustrada* (refiriéndose a la desarrollada por autores como DRUCKER, LIKERT, MCGREGOR, ARGYRIS, entre otros¹⁹⁰).

De la lista de estas suposiciones queremos destacar algunas por su relevancia actual e interés para esta investigación:

- a) Supongamos que todo el mundo es digno de confianza.
- b) Supongamos que todo nuestro personal tiene el impulso de alcanzar el éxito.
- c) La economía ilustrada debe suponer que entre todos los miembros de la organización reina la buena voluntad en lugar de la rivalidad o los celos.
- d) Supongamos que las personas implicadas están lo bastante sanas.
- e) Supongamos que la organización está lo bastante sana.
- f) Supongamos que todo el mundo puede disfrutar del buen trabajo en equipo, de la amistad, del buen espíritu del grupo, de la buena pertenencia, del amor de grupo.
- g) Supongamos que las personas tienen aguante, que son fuertes, más fuertes de lo que cree la mayoría de la gente.
- h) Supongamos que se prefiere ser una persona completa a ser una persona parte, una cosa, un instrumento, una herramienta, una “mano”.
- i) Todo ser humano prefiere un trabajo que tenga sentido a otro que no lo tenga.
- j) Debemos suponer que la persona es lo bastante valiente para participar en procesos ilustrados.
- k) Supongamos que todo el mundo, pero sobre todo las personas más desarrolladas, en general prefieren la responsabilidad a la dependencia y a la pasividad.

MASLOW pone de relieve la necesidad de conocer mejor el punto de partida de cada una de las personas de la organización, y pretende evidenciar que no todos los individuos son iguales y que lo que es válido para uno, no lo será para otro. Aunque la organización fomente un estilo de dirección basado en la

¹⁹⁰ Gestión que tiene en cuenta a las personas y decide acciones en teoría muy apropiadas para su desarrollo, pero basada en meras suposiciones y sin contar con la opinión de los afectados. Ver MASLOW, A. H: *Op. cit.*, pp. 49-70.

responsabilidad y confianza, puede que algunos empleados prefieran un jefe autoritario a uno demasiado flexible, o puede que no todos consideren que el trabajo es una forma de autorealizarse.

Pero también son importantes las creencias de los *managers* sobre la suposición en el que se encuentran los individuos a su cargo. Muchos directivos nunca se han planteado cómo sus supuestos sobre la gente influyen de manera inconsciente en la forma de interrelacionarse con los demás y en la toma de decisiones. Por eso MASLOW y MCGREGOR también defienden la necesidad de que cada individuo responsable de otros individuos se haga las siguientes preguntas sobre sus propias creencias, puesto que éstas determinan la forma de entender la realidad. Este auto-análisis sirve para que los directivos se miren al espejo y pongan en duda sus supuestos¹⁹¹:

- ¿Crees que la gente es digna de confianza?
- ¿Crees que la gente busca responsabilidad?
- ¿Crees que la gente busca significado en su trabajo?
- ¿Crees que, por naturaleza, la gente desea aprender?
- ¿Crees que la gente no se resiste al cambio pero sí que se resiste a cambiar?
- ¿Crees que la gente prefiere trabajar a estar ociosa?

Hasta aquí hemos revisado la importancia de la visión y del diagnóstico, profundizando en las claves del éxito a tener en cuenta en todo proceso de cambio y, en concreto, en el que supone la gestión desde la ética empresarial. Una vez cubiertos los ejes de diagnóstico y visión, ya se puede abordar la parte de la implementación del plan de acciones.

b) Diseño y ejecución del plan de acciones de ética empresarial.

¿Cómo priorizar la puesta en marcha de las distintas acciones para fomentar la integración de la ética? Todas las herramientas y medios para integrar la ética deben ponerse en marcha -o potenciarse- según la situación de partida en la que se encuentra la organización (el diagnóstico). Algunas acciones de ética empresarial deben priorizarse sobre otras por ser imprescindibles para orientar al resto de acciones. Por ejemplo, la elaboración de un código de valores es previa a otras acciones, ya que en el ejercicio de su elaboración se sientan las bases y prioridades que la organización persigue en cuanto a la integración de la ética en el día a día. Sin este ejercicio no se podría tener clara la visión que orientará al resto de acciones. Así, las acciones de ética empresarial deberían ponerse en marcha a partir del análisis del diagnóstico. Para decidir el orden de implementación de acciones de ética empresarial o la cantidad de recursos a destinar para la ética, la empresa acostumbra a medir en términos económicos toda acción que repercute sobre el beneficio del accionista. Decidirá la inversión, según el impacto esperado a corto, medio y largo plazo, y estos cálculos economicistas serán determinantes a la hora de decidir si llevar a cabo una acción o no. Sin embargo, medir el impacto, o valorar la inversión en recursos, son tareas complicadas. ¿Cómo valorar en euros el impacto conseguido en la cultura? ¿Cómo acotar en el tiempo y a corto plazo expectativas de cambio que dependen de tantas otras variables? ¿Cómo medir el grado de inversión óptima? La mayoría de veces estas iniciativas son nuevas y la falta de experiencia o conocimiento

¹⁹¹ MASLOW, A. H: *Op. cit.*, pp. 43-44.

complica la valoración del rendimiento (o impacto esperable), especialmente a medio o largo plazo. En general, la valoración de proyectos a medio y largo plazo ya suele ser compleja de por sí.

Existe poca experiencia en la planificación de las acciones prioritarias para el fomento de la CE, y los recursos a invertir acaban decidiéndose en los mismos foros y en el mejor de los casos pasando los mismos filtros que otros proyectos de negocio de la organización. Se puede caer en la dinámica de llevar a cabo acciones de ética empresarial sólo cuando éstas se justifiquen económicamente (acciones de tipo 3). Así, en esa dinámica, los *stakeholders* saben que sólo se ponen en marcha iniciativas que cubran ambas necesidades a la vez (económicas y éticas). Sin embargo, los criterios de evaluación precisan ser distintos de los convencionales (inversión a realizar, impacto positivo para la organización, rendimiento del proyecto, recuperación de la inversión, evolución sobre el año anterior, etc.). Se deberían valorar otros parámetros de éxito igualmente cuantificables a partir de mediciones tanto cuantitativas (encuestas de clima, *ratios* de absentismo o rotación), como cualitativas (*focus groups*, entrevistas personales con personas clave organización, etc.), de esta manera se lograría definir y alinear las expectativas depositadas en el plan de acciones para el fomento de la CE en la empresa.

Así pues, si la integración de la ética en la gestión requiere profundizar en el diagnóstico, en el diseño del plan de acciones, y en la visión, tres ejes críticos para asegurar una creación del *ethos* corporativo y dadas las complicaciones de mediciones y novedad del tema, será imprescindible que haya una implicación explícita de la Dirección como condición previa y determinante del éxito de toda iniciativa de cambio.

3.2.5. La implicación de la Dirección.

A los tres ejes para el cambio (diagnóstico, plan de acciones, visión), cabe añadir un cuarto eje que se superpone a todos al ser fundamental: es el eje de la implicación de la Dirección, y es superior a los otros tres puesto que sin él no tiene sentido hablar de ninguno de los anteriores, ya que determina importantes factores como el nivel de inversión de recursos propuesto en el plan de acciones y el peso de acciones de tipo 3 y 4.

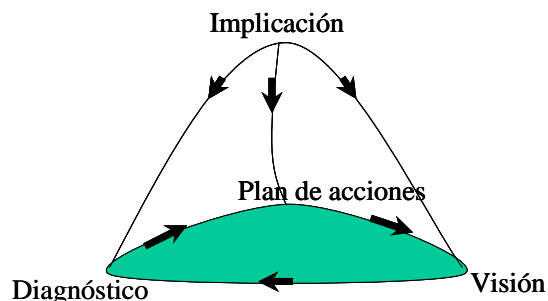


Figura 17 – La implicación de la Dirección y los tres ejes para el cambio.

La implicación de la Dirección depende de dos variables: el conocimiento y el compromiso.

a) *El conocimiento de la Dirección.*

La Dirección puede asumir que ya conoce qué implica la ética empresarial en la gestión, pero sabe que no es especialista en los detalles de la ejecución. Debería empezar entonces por realizar la revisión de sus creencias personales y suposiciones para comprender qué significa desarrollar el nivel de conciencia moral y cuál es la necesidad existente en la organización. Este conocimiento es la única forma de comprender la envergadura del proyecto. Y para lograrlo, se requiere cierta humildad de los implicados, ya que deben aceptar que sus convicciones morales, suposiciones o creencias, determinan sus decisiones y que éstas influyen inevitablemente en el *ethos* corporativo. Cuando falta conocimiento sobre la complejidad de la ética empresarial se incurre en dos errores que dificultan la integración de la ética en la gestión: la ignorancia y la ingenuidad.

1. Ignorancia.

La empresa padece de ignorancia en ética empresarial cuando los responsables de integrarla son *idiotas morales*, es decir, personas que a pesar de su capacidad intelectual no poseen un nivel de conciencia moral postconvencional y son incapaces de tomar decisiones desde la CE. Los *idiotas morales* actúan desde un nivel de conciencia moral preconvencional o convencional. Estas personas no comprenden la complejidad e importancia de la forja del *ethos* corporativo, y algunos cometen auténticas barbaridades en nombre de la ética. Son personas que confunden la ética de la empresa con su propia moral, practican el despotismo ilustrado y el paternalismo pensando que están integrando adecuadamente la ética en la organización. En tal situación es peor la ignorancia que la indiferencia, puesto que un mal uso de las prácticas de ética empresarial puede ser contraproducente para la forja del *ethos* corporativo. Tal y como hemos expuesto, imponer los valores es un claro ejemplo de falta de conocimiento de ética empresarial. Esta ignorancia conlleva corporativismos que podrían denominarse sectarismos, según los cuales si no haces como los demás, no perteneces a la comunidad. La ignorancia puede no ser mal intencionada, pero las consecuencias pueden ser ética y económicamente graves: se invierte en un nuevo sistema o enfoque que se deja en manos de inexpertos y se confunden los principios con los valores morales personales. En vez de conseguir una cultura de confianza con un clima laboral favorable al buen trabajo, puede crearse una especie de clan en el que únicamente triunfan los que se adaptan a las nuevas normas o filosofía de empresa. Los *idiotas morales* no alcanzan a comprender la complejidad de la creación del *ethos* corporativo. Las buenas intenciones no son suficientes cuando se decide desde perspectivas sesgadas y sin CE. Pero los *idiotas morales* pueden transformarse. Algunos empleados no entienden –o no quieren entender– la relevancia ética de algunas de sus prácticas habituales como el uso indebido del teléfono o *Internet*, el uso o apropiación indebida de información confidencial, la aceptación de regalos o comisiones por parte de proveedores, etc. Los directivos, o cualquier persona con responsabilidades importantes en la empresa, deben ser los más conscientes de las graves consecuencias éticas y económicas de minimizar la importancia de los comportamientos no éticos, y por eso deben transmitir esa conciencia postconvencional al resto de empleados, no desde la imposición o el paternalismo,

sino desde la argumentación basada en los principios éticos, los valores y la CE en general.

2. Ingenuidad.

Es también un obstáculo a evitar la *ingenuidad* de los empresarios que creen haber encontrado la solución de todos sus males en la ética, y consideran que todas las personas son buenas si se les trata bien, llevando al extremo la teoría Y de MCGREGOR.¹⁹² Tal y como se expone en el punto anterior, las personas se comportan de una manera o de otra según sus creencias, su estado de ánimo, o sus expectativas con la empresa. La ética no debe servir para juzgar a nadie, sino para legitimar acciones a emprender; ni debe ser vivida como una necesidad descontrolada de fomentar todo tipo de valores. No se trata ni de una moda ni de una nueva jerga empresarial, ni de una técnica cuyos especialistas son los únicos responsables de su funcionamiento. Es un proceso mucho más complejo, delicado y lento que involucra a todos y a cada uno de las personas relacionadas con la empresa. Los valores de una persona no se forman en dos días, y sobretodo, no se imponen. Los valores de una organización requieren aún más tiempo para que se integren sin ser impuestos.

Otra forma de ingenuidad, y de incurrir en falacia abstraccionista, es copiar literalmente acciones de empresas estadounidenses o japonesas, esa importación no puede limitarse a una mera traducción lingüística. La cultura americana y la española son distintas, los valores no pueden traducirse sin más, puesto que los puntos de partida son muy distintos, se requiere un esfuerzo de revisión y de adaptación de los valores para que las personas se puedan adherir a ellos de verdad, y no fingiendo que se adhieren. Por eso, colgar una foto de empleado del mes, como hacen algunas cadenas de *fast food* americanas, puede resultar en España incluso ridículo.

b) El compromiso de la Dirección.

Cabe decir que parte de la falta de compromiso de la Dirección viene por el desconocimiento. No obstante, suponiendo que la Dirección posee conocimiento en ética empresarial, éste es insuficiente para lograr su plena implicación en el día a día. Si la Dirección posee el conocimiento podemos decir que sabe reflexionar y deliberar sobre valores, acciones y consecuencias, sin embargo, la reflexión es insuficiente si no se lleva a la acción. El siguiente paso es que sepa cómo poner práctica esa conciencia ética mediante la participación activa en determinados proyectos y dando ejemplo para crear referentes.¹⁹³ Para ello, la Dirección debe asumir el compromiso de implicarse directamente en el fomento de la CE. Como no se trata de cambios corto-placistas, es fundamental establecer dicho compromiso y persistir en que el proyecto se desarrolle plenamente durante años.

El compromiso es una obligación contraída, una palabra dada. La Dirección contrae obligatoriamente un compromiso con la ética empresarial a partir de la palabra dada a todos los *stakeholders*. Y este compromiso no es algo que se comunica sólo con palabras, sino que tiene que ir impregnado de entusiasmo y de pasión por querer cambiar las cosas. No se puede pretender

¹⁹² Ver MCGREGOR, D: *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1961.

¹⁹³ Ver 1.1.3. *El desarrollo moral y la forja del ethos corporativo*.

ninguna creación del *ethos* sin implicar a los *stakeholders* en un mismo sueño, ilusionándoles en el proyecto compartido y común con el que la Dirección sobre todo se ha comprometido.

Sin embargo, la inversión en acciones de ética empresarial sólo ocurre cuando sobra dinero. Por ejemplo, es común tener un plan de formación previsto en el presupuesto del año, pero que siempre queda sujeto a la evolución de las ventas o de la rentabilidad que está dando la compañía: en el momento de tener que recortar inversiones para alcanzar el objetivo de rentabilidad esperado, las partidas que suelen caer primero son las que, a corto plazo, no reportan un beneficio inmediato o no afectan a las ventas de ese período directamente, es decir, publicidad, formación, infraestructuras, inversiones en equipos informáticos, etc. Esa actitud supone convertir la ética en un plus no necesario pero que adorna. No hay compromiso cuando éste está sujeto a posibles cambios en el corto plazo. La construcción del *ethos* es un proyecto profundo, los cambios en la cultura no ocurren en el corto plazo, de ahí que un compromiso con la ética requiera un enfoque estratégico a largo plazo.

Estar comprometido significa comprender la necesidad, complejidad y el tiempo que se requiere para crear el *ethos* corporativo. De no ser ése el caso, una puesta en marcha a medias, mal planificada, con paros, sin recursos o con expectativas exageradas, tiene consecuencias que, como las siguientes, anuncian el fracaso:

1. Ética instantánea o superficial.

Algunas empresas inician acciones de ética empresarial o de RS por motivaciones meramente económicas. Eso hace que se lleven a cabo acciones de manera superficial, poco planificada y procurando, por supuesto, que no afecten a la rentabilidad a corto o medio plazo. Instantáneo es aquello que sólo dura un momento breve, que se produce inmediatamente como reacción ante una situación determinada. La ética instantánea o superficial es una gestión de la ética empresarial que no tiene la ambición de integrarse en el día a día de forma estructural, integral e integrada.

Así, algunas organizaciones abordan la ética de manera que se cumplan unos mínimos aceptables. Pero estas acciones no son suficientes para el fomento de la CE. Escoger puntualmente herramientas propias de la ética no basta para transformar una cultura organizacional. El peligro de esta práctica reside en que la empresa caiga en la trampa de la falta de CE. Y ésta conlleva a su vez la falta de credibilidad o confianza por parte de todos los *stakeholders*.

Por ejemplo, algunas acciones, como la existencia o elaboración de un código de conducta, son exigidas por los accionistas con el objetivo de lograr la reducción del importe de las multas en caso de escándalo tal y como fomentó en su momento la ley Sarbannes-Oxley. Otro ejemplo es la colaboración en obras de beneficencia, pues estas prácticas no aseguran que la empresa, de puertas a dentro, tenga la ética integrada en la gestión. Los *stakeholders*, cada uno con sus propios intereses, confiarán en una empresa que funcione con CE y buscando un crecimiento sostenible. La empresa que aparenta ser quien no es, que engaña a sus *stakeholders* alegando su participación en proyectos sociales, en realidad se engaña a sí misma. La integración de la ética debe hacerse paulatinamente, pero nunca *superficialmente*, pues están en juego, entre otros temas, la reputación y credibilidad de la empresa, a parte de que una mala integración de la ética dificultará posteriores intentos.

A diferencia de la ética superficial o instantánea, los programas de ética cuyo objetivo es lograr un *ethos* corporativo, nacen con la vocación de cuestionar de manera continua todos los procesos y objetivos que alejan a la organización de cumplir con los principios éticos y no le permiten respetar aquellos valores que quiere perseguir; eso significa que, evitando el gran peligro de la autocomplacencia, se deben incluso cuestionar las mismas prácticas de ética empresarial para ir mejorando su integración de forma sostenible y con CE.

2. Ética por picardía.

Otra muestra de falta de compromiso ocurre cuando, a través de las prácticas propias de la ética, se buscan, deliberadamente, otros objetivos distintos de los éticos, son prácticas que se realizan por picardía. La picardía significa astucia o disimulo. La ética por picardía es un mal uso – y abuso- de la ética empresarial. Así, algunas organizaciones aprovechan las herramientas propias de la ética empresarial para aumentar el control sobre los empleados, o para crear un clima laboral con la intención de que se trabajen más horas de las previstas, o para abusar de la confianza de los *stakeholders*, o presentar un código de valores del que se sabe de antemano que no va a cambiar nada la gestión de esa empresa, o se utiliza el marketing corporativo en proyectos sociales para lavar la mala imagen, etc.

La mala utilización de las acciones de ética es perjudicial tanto para la empresa (pérdida de credibilidad, desmotivación de los *stakeholders*) como para el futuro de la ética en una empresa, y desde ella, de la ética empresarial en general. La ética instantánea, si se hace intencionadamente, también es un ejemplo de picardía. Estas prácticas no ayudan a lograr los fines de la ética empresarial, no ayudan a conseguir que la empresa sea un lugar de consenso y aprendizaje, de calidad y de dignidad de vida, de RS.

3. Falsa adhesión.

La falsa adhesión es también una falta de compromiso con la ética y consiste en fingir el compromiso con los valores. Para que sea real, la adhesión a los valores debe ser libre y no forzada. La característica clave de la adhesión es su naturaleza voluntaria partiendo de unas creencias y vivencias propias. Las organizaciones de hoy, en su afán por fomentar unos valores corporativos, implementan políticas de ética empresarial que se basan –aunque no siempre de forma consciente- en un excesivo control, exigencia y regulación. Además, con frecuencia los valores suelen provenir de la sede central, desconsiderando la ineludible autonomía específica de la ética. Estas medidas que vienen de fuera heterónomamente, fallan tanto en el fondo, qué valores se fomentan, como en la forma, pues unos valores que se imponen no pueden aspirar a ser valores morales. Los valores a promover para el buen funcionamiento del negocio deben surgir de la misma organización, de cada una de las personas que la conforman y desde su visión de lo que quieren que sea el *ethos* corporativo; y no pueden, por tanto, ser impuestos por la sede central.¹⁹⁴ De ese modo, antes de preguntar a los empleados cómo sienten que actúa la organización en relación con un valor determinado, se les debería preguntar qué importancia tiene para ellos dicho valor en el *ethos* que

¹⁹⁴ Somos conscientes que la sede central considera que el fomento de los valores que ellos proponen es una herramienta para crear un *ethos* similar al de la central al resto de filiales. Sin embargo, aunque la intención es legítima, tal y como estamos exponiendo repetidamente, los valores no pueden imponerse.

quieren forjar de la organización. De esta manera, la forma de analizar los resultados consideraría prioritarios los valores que los *stakeholders* consideran más importantes para la misión de la organización, determinando la visión del *ethos* que quieren lograr, involucrándose y facilitando así que se adhieran voluntariamente a algo que ellos mismos consideran importante, a un proyecto en el que se sienten responsables y partícipes. Así, el valor de la diversidad es muy importante en Estados Unidos debido a la mezcla de culturas e inmigrantes en su población, en Europa sin embargo, son más importantes otros valores como el derecho a la privacidad.

Las grandes organizaciones caen en un despotismo ilustrado cuando imponen los valores corporativos en vez de crearlos a partir de una visión consensuada desde la democracia participativa; parten de la hipótesis de que conocen lo que es mejor, sin haberlo analizado previamente, ni consultado, ni tomando la decisión implicando a los afectados. Al imponer los valores, lejos de lograr su integración en la gestión, se actúa de forma incoherente con lo que se persigue. Para construir el *ethos* corporativo es imprescindible el fomento de un nivel de conciencia moral postconvencional, autónoma, y la imposición es más propia de la moral preconvencional así como el seguimiento por conveniencia es propio del nivel convencional.

De ese modo, cuando se imponen los valores, existe el riesgo de que los *stakeholders* adopten la opción de fingir aquella actitud que espera la organización. Esta forma de actuar es una *falsa adhesión a valores* porque no se actúa por convicciones morales propias, se finge por conveniencia, se finge la adhesión a un valor, se interpreta un papel cual actor, para no ser mal visto. Se puede fingir la adhesión a un valor, pero en el momento de tener que argumentar la CE de algunas decisiones, el “impostor” se delata: si uno no tiene un nivel de desarrollo postconvencional, no sabrá justificar sus decisiones a partir de los principios éticos. Su argumento será que actúa según lo que la empresa espera, llegando a razonamientos que no legitiman las motivaciones reales de algunas acciones. Por ejemplo, si la empresa fomenta la igualdad de género, y el responsable de un equipo de hombres decide incorporar a una mujer, en el caso de una *falsa adhesión* su motivación será quedar bien ante la empresa, lo hará desde el nivel convencional porque es lo que se espera que haga, pero no para fomentar la igualdad de género en el lugar de trabajo.

La integración de la ética empresarial en la gestión diaria es compleja, su implementación requiere un nivel de conciencia postconvencional. La organización debe adaptarse al nivel de conciencia identificado en el diagnóstico para hacerlo evolucionar paulatinamente pero evitando la imposición prematura de los valores propios de una moral postconvencional. La motivación por la que se hacen las cosas, la intención última, es la que legitima las acciones como auténticas y no como fingidas. Cuando un jefe le pregunta a un empleado por su familia, debe hacerlo por respeto y aprecio a su equipo, no porque es lo que se espera de él. Hacer o dejar de hacer algo porque está mal visto es decidir en base a una moral convencional que busca la aceptación del grupo. Existe una fragilidad extrema en el objetivo de inspirar confianza y desarrollar el nivel moral: una sola decisión errónea puede destrozar la coherencia de decenas de buenas decisiones anteriores. La moral fingida, las falsas promesas o las malas decisiones pueden desvirtuar todo esfuerzo anterior por mejorar, provocando un escepticismo, a veces crónico, y dificultando futuras acciones para el desarrollo de la moral.

3.3. Responsables de la ética empresarial.

Un compromiso superficial o un conocimiento limitado obstaculizan la posibilidad de un cambio profundo en el *ethos* corporativo. La complejidad del proyecto, tanto en su diseño como en su implementación, requiere que alguien se responsabilice de él y que pertenezca al comité de Dirección para garantizar el apoyo necesario. El objetivo de este punto es comprender quién debe liderar la integración de la ética en la empresa. Para ello es preciso comprender qué funciones debería abarcar dicho responsable y si éstas son delegables a un solo responsable o si es preferible repartir dicha responsabilidad entre varios. En cualquiera de los dos casos, ¿cuál sería entonces el perfil que debe tener el departamento o las personas responsables de integrar la ética en la gestión diaria?

3.3.1. Necesidad de un responsable.

Existe más literatura sobre las acciones de ética empresarial que sobre la forma de implementarlas, sobre el *cómo* y *quién* asume dicha responsabilidad. Existe más acuerdo sobre *qué* debe hacerse en relación a la ética empresarial que sobre el *cómo* *hacerlo*, y aún así, el *qué* todavía sigue discutiéndose. La integración de la ética no se debería hacer para alardear, y exige un proceso continuo y una concreción paulatina. Seguramente por eso hay poca experiencia conocida en implementaciones de programas de ética. Además, actualmente los programas de ética empresarial se limitan a determinadas acciones agrupadas bajo conceptos como la responsabilidad social o el buen gobierno; sin embargo, nosotros entendemos por ética empresarial algo mucho más amplio.

La poca literatura sobre la integración exitosa de la ética en la gestión contrasta con las numerosas muestras de implementaciones fracasadas, como los famosos escándalos de Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Tyco, Ahold, Addeco, Parmalat, Vivendi and Nortel.¹⁹⁵ Puede que muchas de las organizaciones que comunican un código de valores o denominan a un responsable de RS, no lo hagan por convicciones éticas, sino por motivaciones meramente económicas y/o políticas, y probablemente ése es el principal motivo de no destinar suficientes recursos. De las muchas dificultades que impiden la creación de un puesto o un departamento que se centre en la ética empresarial, destacamos las siguientes:

1. La falta de interés en llevar a cabo estas funciones:

En estas empresas, la ética no es un tema prioritario y no parece necesario destinarle mayor atención en recursos, pues sería en detrimento de los intereses de la organización, especialmente en el caso de aquellas que priman el beneficio a corto plazo.

2. La falta de especialización en ética empresarial:

La falta de conocimientos y experiencia ya sea de los miembros de la organización o de los consultores externos que están cubriendo esta necesidad, hace que haya muy pocos expertos en implementación de iniciativas de ética empresarial, aún no se considera una profesión y no hay tradición de analizar el

¹⁹⁵ MELÉ, D; ROSANAS, J.M: "Ethics in Accounting and Accountability", *Journal of Business Ethics* 57: 1-3, 2005.

éxito y eficacia de unas prácticas u otras (más allá de las encuestas de valores). Hay pocos *masters*¹⁹⁶ relacionados con la ética empresarial, y la mayoría se reducen a la RS, sin cubrir debidamente la integración de la ética en el día a día, condición indispensable para forjar el *ethos* corporativo. Otras veces la principal labor de RS se limita a evitar escándalos y aprender a quedar bien en reputación corporativa.

3. La consideración de que los valores tradicionales de la empresa siempre han sido éticos y que lo que hacen ya es suficiente:

En estas empresas falta profundizar en la adhesión voluntaria de los *stakeholders* a los valores corporativos, comprender la importancia de la CE y la capacidad de la empresa de auto-actualizarse desde la moral postconvencional y forjar un *ethos* corporativo continuamente.

Todas estas dificultades complican la creación y mantenimiento de un departamento no vinculado al negocio del día a día, cuyos objetivos son muy distintos al resto de la organización y cuyos resultados son difícilmente medibles a corto plazo. Debido a estas creencias y a la falta de conocimiento específico en ética empresarial, muchas empresas, especialmente las empresas pequeñas y medianas¹⁹⁷, consideran que hay otras prioridades para el negocio. La motivación e implicación de la dirección en estos temas será determinante para tener en cuenta la función de ética empresarial y hacer que alguien se responsabilice de ella. Para ello es conveniente destinar atención a este tema, para que se vea como una *inversión* y no como un mero gasto.

A pesar de las dificultades descritas, el interés en tener a responsables en ética empresarial (en concreto en RS) está creciendo, tal y como muestra el estudio de Forética de 2008¹⁹⁸, según el cuál, el motivo de este creciente interés en delegar la responsabilidad de RS a una persona, o grupo de personas determinado, son las ventajas que se le asocian. En España, las ventajas que las empresas asocian a la RS son: en primer lugar, la reputación (86,5%), seguido de la mayor aceptación o credibilidad ante la sociedad (82%), más fidelidad e integración de sus empleados (80%) y mejor clima de la organización (78%). Así pues, las compañías buscan beneficiarse de la buena imagen (reputación), de la confianza de todos los *stakeholders* (credibilidad) y de los elementos positivos que afectan a la gestión de las personas (fidelidad e integración y mejor clima).

Los Estados Unidos fueron pioneros creando puestos de trabajo específicos de ética como el *Corporate Ethics Officer*¹⁹⁹, que surgió a principios de los noventa como consecuencia de la ley Sarbannes-Oxley, y cuya responsabilidad principal era asegurar el cumplimiento de la nueva ley. En otras empresas esta función se denominó *Compliance Officer* y existe en empresas como Mitsubishi, BBVA, Shisheido, Levi Strauss y en la central de muchas multinacionales.

Sobre quién y cómo recae la responsabilidad de las prácticas de ética empresarial depende en gran medida de los motivos de la Dirección y del tamaño de la organización. Algunas empresas tienen personas destinadas al 100%, y otras no tienen un departamento específico de ética empresarial (o RS), pero sí que

¹⁹⁶ Ver másters en España en www.tumaster.com/Cursos-y-masters-Responsabilidad-Social-Corporativa-mdoc740.htm (marzo 2007).

¹⁹⁷ Ver Forética: *Informe 2008*, *Op. cit.*, p. 18.

¹⁹⁸ Forética: *Informe 2008*, *Op. cit.*, p.16.

¹⁹⁹ www.forbes.com/2006/10/23/leadership-ethics-hp-lead-govern-cx_hc_1023ethics.html (diciembre 2007)

cuentan con un comité, o responsabilizan a personas de departamentos legales, de comunicación, de RRHH, etc. Debido a la relativa novedad de la ética empresarial, la organización de los responsables y las funciones relacionadas están evolucionando en los últimos años, no existiendo aún la uniformidad propia de funciones más asentadas.

Actualmente, según el estudio Forética de 2008, existen tres tipos de responsables en aquellas empresas con una política elaborada de RS. Los datos muestran la preferencia por responsabilizar a un ejecutivo específico, con un 44% de respuestas, incrementando significativamente respecto al 22,5% del 2006²⁰⁰, dato que demuestra que efectivamente estas funciones están evolucionando; le sigue la opción de los comités o grupos de trabajo (35,5%) y, en último lugar, disponer de un departamento específico (15%). Estos resultados suponen un cambio respecto a los resultados de 2006, en el que el orden de preferencia era comité, ejecutivo responsable de la RS y añadir la función de RS a un departamento ya existente.

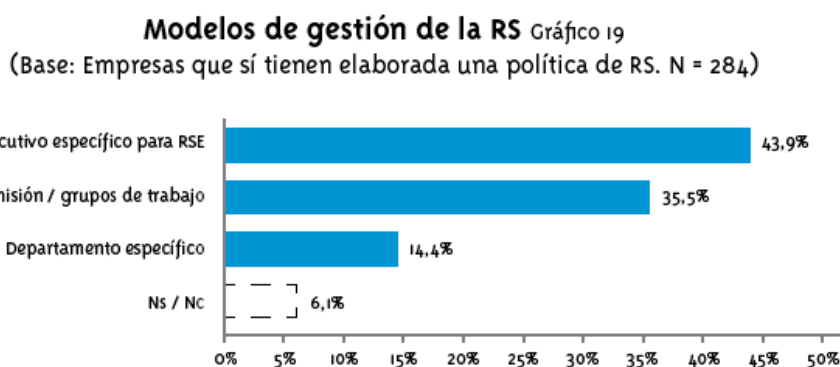


Figura 18 – Responsables de la responsabilidad social en España en el 2008.

A continuación, profundizaremos en los diferentes responsables vigentes en las empresas que tienen elaborada una política de RS. Consideramos que no sólo no son figuras excluyentes entre sí, sino que su combinación, tal y como expondremos más adelante, es necesaria.

a) *Comité o grupo de trabajo en valores.*

Un comité es un grupo²⁰¹ de trabajo conformado por algún experto en ética y distintos *stakeholders* procedentes de diferentes áreas y niveles de la organización de manera que puedan representar al conjunto de los *stakeholders* y reunir distintos intereses (calidad, precio, rentabilidad, productividad, sostenibilidad, etc.). Esta diversidad permite al comité tener una visión más amplia de la viabilidad de los objetivos éticos. Los comités pueden ser de ayuda para consultas (función consultiva) o tomar decisiones (función ejecutiva) relacionadas con la ética. En la empresa, su responsabilidad principal es el seguimiento de las prácticas de ética empresarial como las siguientes:

²⁰⁰ Forética: *Informe 2006*, Op. cit., p. 31.

²⁰¹ Hemos optado por poner esta duplicidad en la expresión porque el concepto “comité” puede relacionarse con el comité de empresa y tiene una determinada connotación que algunas empresas prefieren evitar utilizando la expresión “grupos de trabajo en valores”.

- Fomentar iniciativas:
 - Crear, revisar y fomentar los valores y normas del código ético.
 - Proponer políticas concretas para fomentar los valores del código.
 - Hacer que la Dirección y los directivos se impliquen en el fomento de los comportamientos éticos.
 - Promover estudios/informes de desarrollo sostenible y acciones de respeto al medio ambiente.
 - Estudiar formas de acción social (acciones relacionadas con la explotación infantil, diversidad, atención a situaciones especiales de algunos trabajadores).
 - Analizar los criterios y valores que identifican la orientación y las decisiones de la empresa y que las contextualizan socialmente.
 - Analizar los factores organizativos íntimamente ligados a cuestiones éticas (estilos de gestión, estructuras y políticas, incentivos, configuración de puestos de trabajo).
- *Realizar el seguimiento:*
 - Crear y coordinar grupos de trabajo para la difusión y el respeto del código.
 - Establecer, evaluar y hacer un seguimiento de los objetivos éticos programados (medir el progreso).
 - Hacer informes midiendo indicadores sociales: absentismo, motivación de los trabajadores, sugerencias, aprendizaje de las experiencias o elaborar balances sociales para completar las memorias anuales de la empresa.
 - Analizar los informes de RS, planificar las acciones a implementar y darles seguimiento.
 - Crear canales de comunicación y de diálogo fomentando discusiones productivas para la solución de posibles conflictos de intereses.
 - Colaborar con consultores externos para aquellas situaciones que requieran un punto de vista imparcial o más profesional.
- *Formación:*
 - Formar a los trabajadores en ética, en procesos de tomas de decisiones: discusión de casos, reflexión sobre los valores.
- *Toma de decisiones:*
 - Asesorar sobre problemas o situaciones que precisan soluciones urgentes. Es muy importante que el comité sepa si su labor es consultiva o también ejecutiva. En el caso de comités de bioética, por ejemplo, su labor es sólo de recomendación, son consultivos. Por otro lado, aquellas empresas que empoderen al comité con capacidad de decisión deberán aceptar su poder y autonomía en relación con la Dirección.

Las acciones de estos comités pueden afectar a distintas áreas de la organización. Suelen hacer propuestas concretas a distintos departamentos. Las acciones pueden abarcar áreas muy diversas, desde acciones para velar por los derechos humanos (auditorías a proveedores²⁰² en países en desarrollo), a acciones de gestión medioambiental.

Los comités son muy utilizados en hospitales de modo consultivo, donde frecuentemente deben tomar decisiones complicadas a partir de principios éticos y

²⁰² Ver por ejemplo, la explotación laboral infantil en PRANDI, M; LOZANO, J. M: *Guía práctica de los recursos humanos para empresas*, Barcelona, ECP Esade, 2006, p. 48.

económicos. En ellos se cuenta con especialistas en ética, bioética o derecho. El comité destaca por tomar decisiones descubriendo y cuidando los intereses de todos los *stakeholders*, por eso creemos que son imprescindibles en cualquier organización. Sin embargo, no siempre tienen la capacidad de poder liderar la diversidad y complejidad de todas las funciones relacionadas con la ética. A veces serán consultivos (las menos veces, porque la empresa no puede permitirse la inversión de tiempo que supondría realizar todas las consultas) y la mayoría de veces necesitan ser ejecutivos para ser resolutivos. No obstante, para saber gestionar la complejidad que supone la gestión con CE, se requiere tener acceso y conocer muchas y distintas fuentes de información, saber filtrarla desde la imparcialidad, saber obtenerla desde redes de comunicación formales e informales, y archivar esa información debidamente para que sea consultable cuando sea preciso. En la empresa, algunas decisiones, por su urgencia, no podrán resolverse en el foro de un comité. Para determinadas decisiones se requiere pues de un responsable con unos criterios claros para poder resolver con rapidez. El hecho de que un responsable de RS pueda ayudarse de un comité formado por un grupo heterogéneo de personas es una ventaja en esta área, ya que su diversidad incrementa la “cobertura” para llegar a todos los empleados de distintos departamentos y niveles. Por eso consideramos que los comités no pueden, ni deben, sustituir la labor de los especialistas responsables de poner en práctica la ética empresarial. Los comités y los responsables de RS son dos figuras distintas pero compatibles, que no deberían pues ser sustitutivas entre sí, sino complementarias.

b) Responsable específico.

Todas las acciones y funciones de ética empresarial pueden liderarse desde un departamento dedicado en exclusiva aunque sea un departamento unipersonal. Entendemos que, a medida que haya más acciones de ética empresarial, una sola persona no puede organizarlo todo, ni siquiera ayudándose de un grupo de trabajo o comité, por ello su responsabilidad se acaba delegando en otras personas que le *reportan*, formándose un departamento.

En los últimos años se han desarrollado cargos directivos y departamentos de RS que engloban las distintas funciones relacionadas con la ética. Algunas áreas son tan variadas que, a menudo, se solapan claramente con responsabilidades de otros departamentos, ya sean departamentos de finanzas, legales, de RRHH, de medioambiente, etc. Asumir la necesidad de que alguien se responsabilice de la ética empresarial es confirmar públicamente que existe suficiente apoyo y preocupación de la Dirección en esta área. ¿Pero es realmente necesaria esta función? ¿Acaso no es responsabilidad de todos los *stakeholders* actuar con CE en el día a día? ¿No es suficiente la creación de un grupo de trabajo o comité?

La dispersión de las funciones de este departamento es precisamente el gran *handicap* para la creación del mismo. En palabras de FRANCÉS: “es muy frecuente que las empresas reúnan una serie de iniciativas que ya tenían en marcha y les den un nuevo giro como parte de un plan de RS más coherente”.²⁰³ Alguien debe responsabilizarse, dirigir y tener la visión global de las acciones, velando por la CE y justificando las inversiones en recursos, informando del progreso, etc. El área de ética empresarial abarca muchos ámbitos que afectan a distintos departamentos o funciones, la creación de este departamento pone en

²⁰³ FRANCÉS, P: *Ética de los negocios, Innovación y responsabilidad*, Op. cit., p. 113.

cuestión cuál es la forma más eficiente y eficaz de abordar los temas éticos. Tal y como hemos expuesto, la clave del éxito está en la implementación y ésta es compleja.

Se requiere pues a un responsable que logre una implementación no precipitada, sino estructurada y bien planificada, que contemple la retroalimentación y que asegure que se está progresando hacia la dirección deseada. Debe perseguir la CE para no poner en peligro futuras iniciativas de ética empresarial ni obstaculizar el camino hacia el *ethos* deseado.

Para conseguir CE en la implementación de acciones de ética empresarial, todas las funciones de fomentar iniciativas, seguimiento, formación y toma de decisiones deben gestionarse en base a cuatro grandes áreas:

1. La gestión de los valores.

Toda acción en la empresa que tenga que ver con los valores es incumbencia del responsable de ética empresarial: la elaboración de un código, la adaptación del de la central, la aplicación de los valores en herramientas de RRHH, la integración de dichos valores en la evaluación, en la formación, en acciones de sensibilización social, etc. Toda la implementación de esas acciones, el diseño del plan a partir de un diagnóstico inicial, la asignación de recursos, la previsión del ritmo de la integración de acciones, su puesta en marcha de la comunicación interna a los *stakeholders* de las iniciativas, especialmente a los empleados, forman parte de lo que llamamos gestión de los valores.

Para llevar a cabo esta función es necesario tener conocimiento o experiencia en la gestión de proyectos, saber planificar, dimensionar, poner metas y objetivos en el tiempo, identificar los riesgos, evaluar los resultados, etc. En resumen, el responsable de ética empresarial debe presentar e implementar un plan de acciones y proponerlo como un proyecto con fases a corto, medio y largo plazo.

2. La gestión de las contradicciones.

El responsable de ética empresarial deberá poner especial atención en la coherencia entre la *visión* y las acciones que se llevan a cabo, saber valorar si existe coherencia y rigor en la forja del *ethos* de la organización y, en especial, en la gestión de las personas. Tiene que saber detectar incoherencias en las tomas de decisiones, desenmascarar pseudo-argumentos, o argumentar cuando no hay argumentos, y explicitar en la medida de lo posible la perspectiva ética, pues la inercia de la actividad del día a día con frecuencia lo impide. El responsable de ética empresarial debe fijarse en detalles relevantes para el *ethos* pero que pasan desapercibidos para otros. Tiene, por ser su especialidad, que disponer de otro tipo de “antenas”, es decir, debe tener una determinada sensibilidad.

Las personas responsables de transformar la cultura deben tener clara la visión del proyecto, tener vocación de “transformadores culturales”, tiene que saber retar el *status quo* sin revolucionarlo, saber cómo transmitir a cada grupo de *stakeholders* la necesidad de cambio, planificar (establecer criterios y priorizar aquellas acciones más coherentes con la visión) y encontrar los recursos para actuar en consecuencia con el diagnóstico realizado. Incluso deben operar de supervisores de la *visión* establecida, advirtiendo de cualquier desviación o posible mala-interpretación por parte de algún *stakeholder* en relación a cualquier iniciativa novedosa.

3. La gestión de los errores.

Aunque la gestión de los errores la deben hacer todos los *managers* y directivos, el responsable de RS debe ser un ejemplo para los demás, tanto en la gestión de sus errores como en la gestión de errores que otros han cometido y cuyas consecuencias son especialmente graves en la gestión del *ethos* corporativo. La gestión de los errores significa saber afrontarlos de forma pro-activa y no sólo reactivamente, un profesional de los errores sabe que siempre aparecerán errores y también sabe cómo gestionarlos independientemente de su gravedad. Se trata de saber gestionar la incertidumbre, puesto que en un entorno cada vez más competitivo, las empresas deben ser rápidas y encontrar respuestas creativas tomando riesgos. En tales circunstancias, la probabilidad de cometer errores es mayor, por lo que el responsable de RS, al igual que en otros puestos de responsabilidad, deberá asumir que la gestión de los errores formará parte de su agenda.

En la práctica médica, los errores pueden llegar a causar muertes, y aún en ese entorno, ocurre y hay que saber gestionarlos. Según BORRELL-CARRIÓ²⁰⁴, en el campo de la salud, existe la percepción social de que el profesional no tiene derecho a equivocarse. Lo mismo ocurren en organizaciones, cuyo nivel de exigencia es altísimo, y donde las evaluaciones de rendimiento de las personas (donde se revisa si se han logrado los objetivos y cómo se han logrado) a menudo se amparan en los errores para justificar puntuaciones a la baja (por ejemplo, aumentos mínimos de salario).

Sin embargo, reconocer errores es un factor clave para el conocimiento, y no tiene porqué afectar a la autoridad de quien los comete. En palabras de BORRELL-CARRIÓ, la forma de enfrentarse al error requiere: "(...) serenidad, analizar los hechos, mostrar apoyo a los profesionales, enmendar el error de la manera más presta posible, dando la cara quien más responsabilidad institucional e implicación directa tenga, y reparar el daño si lo hubiere, a la vez que se toman medidas organizativas para que no se repita".²⁰⁵

En una organización donde se quiera obrar con CE habrá errores de manera continuada, puesto que es un trabajo que avanza al mismo ritmo que se va desarrollando el *ethos* corporativo, afrontando siempre nuevas situaciones. Algunos errores se podrán evitar gracias al aprendizaje, otros no, y todos requerirán de una figura experta para ser gestionados. Precisamente la forma en que se resuelven los errores sirve para transmitir valores. Del mismo modo, deberá distinguirse cuándo un error es disculpable y cuándo puede considerarse negligencia. Los criterios consensuados previamente y la práctica de la CE son factores imprescindibles para gestionar adecuadamente cualquier situación de conflicto, como en el caso de errores que afectan a la gestión.

4. La gestión del aprendizaje.

El responsable de ética empresarial debe generar un *knowledge management*, conocimiento de las personas de la organización, conocimiento que va más allá de saber resolver problemas técnicos. El objetivo es guardar la información relevante sobre la gestión de personas para incentivar aciertos generando protocolos, políticas y documentos, para que, en cualquier momento, cuando tengan un mismo problema, se pueda recurrir a la sabiduría generada por experiencias previas, lo que supone entender a la empresa como una comunidad

²⁰⁴ BORRELL-CARRIÓ, F: "Ética de la seguridad clínica. Contribuciones desde la práctica médica." *Med Clin*, Barcelona, 2007, en www.doyma.es (11/07/2007), p. 176.

²⁰⁵ *Ibidem*, p. 178.

de aprendizaje.²⁰⁶ Por ejemplo, cada vez que se hace la negociación del convenio colectivo, hay que tener memoria sobre la gestión de los valores aplicada en la última negociación y conservar el aprendizaje de los aciertos para recurrir a ellos. Si una vez hubo una huelga y se solucionó de determinada manera, es importante que alguien conserve el aprendizaje de esa experiencia y no sólo en su memoria personal. La gestión del aprendizaje incluye conocer las experiencias del pasado que tienen que ver con las personas de la organización y, consecuentemente, con la gestión de los valores, para ayudar a anticipar o resolver conflictos y garantizar así la CE en las decisiones.

Consideramos que una implementación con CE requiere de alguien que lidere la integración de la ética empresarial, que analice y responda de las consecuencias de la puesta en marcha de las iniciativas para aprender de la experiencia, que valide el diagnóstico inicial, justifique los nuevos pasos a tomar y convoque al comité cuando sea preciso. Liderar no significa monopolizar o absorber toda tarea relacionada con la ética empresarial, sino coordinar una amplia variedad de tareas e iniciativas que pueden llevar a cabo un equipo de personas. La existencia de un responsable de ética empresarial (o un departamento de ética empresarial) es compatible con un comité, sólo que él se responsabiliza de que el comité funcione. Esta forma de delegar la responsabilidad consigue involucrar mejor a individuos influyentes en la organización. La dirección deberá valorar si le conviene tener a una figura que concentre la complejidad de todas las acciones de ética empresarial o si prefiere tener a un coordinador y potenciar así la especialización de varios individuos en las distintas áreas de integración de la ética (especialista de la dimensión ética en RRHH, en medioambiente, en finanzas, etc.).

Dentro del gran abanico que cubre la ética empresarial y la complejidad existente en la forja del *ethos* corporativo, observamos que alguien debe especializarse en lo que denominamos el “fomento de la CE”. Aunque no tiene porqué dedicarse en exclusiva, sí que es importante que pueda llevar a cabo el objetivo principal de esta función específica, a saber, explicitar el contenido axiológico de las tareas que realizan las personas en la empresa para que tomen decisiones teniendo en cuenta la coherencia entre los siete elementos clave de la integración de la ética (principios éticos, valores, fin, normas, juicios, acciones y procesos, consecuencias), facilitando así que asuman voluntariamente su responsabilidad en la forja del *ethos* corporativo. El fomento de la CE pretende evitar la vulneración de los principios éticos, lograr que los valores corporativos se vivan y se palpén en toda acción de la organización, especialmente las que más afectan al *ethos* corporativo (como son las acciones de RRHH, tal y como veremos más adelante). Las características de esta función requieren que quien se responsabilice del fomento de la CE trabaje siempre con la colaboración de los jefes de equipo, los responsables de línea y los líderes de los distintos *stakeholders*, quienes deben implicarse y ser actores pro-activos de la forja del *ethos* corporativo. Quien se responsabilice pues de esta función deberá ante todo saber trabajar en equipo con todos ellos, y en especial, con el comité o grupo de valores.

Para ello, el responsable del fomento de la CE debe tener competencias²⁰⁷ clave de conocimientos (saber), habilidades (poder) y actitudes (querer). A continuación destacamos las más relevantes.

²⁰⁶ Ver SENGE, P.M: *Op. cit.*

²⁰⁷ Ver definición de competencia en punto 3.1.2. *Otros elementos clave de la ética empresarial*, b) *El liderazgo*.

En relación al conocimiento, es preciso tener una sólida base teórica sobre filosofía y moral que sea suficiente para comprender toda dinámica relacionada con la CE y comprender su impacto en el *ethos* corporativo. Debe saber conceptualizar y ver la visión global y compleja de la organización al mismo tiempo que comprender las diferencias individuales; debe conocer los puntos de mejora, debilidades y oportunidades de la organización como un todo, y de los individuos como seres autónomos.

En cuanto a las habilidades, debe tener la capacidad de influenciar y liderar cambios en el “cómo” se hacen las cosas. Para ello debe percibir las motivaciones individuales, inquietudes y creencias de los distintos *stakeholders* y encontrar la forma de animarles a adherirse voluntariamente a los valores de la empresa; debe tener la habilidad de inspirar confianza gracias a su experiencia previa por haber estado en organizaciones similares y el conocimiento profundo de la organización en la que se halla hoy. Sin duda, una de las habilidades críticas será su capacidad de gestionar las emociones²⁰⁸ y tener nociones de psicología que le permitan llevar a cabo ese poder de influencia desde el liderazgo y no desde la imposición o la manipulación.

Algunas competencias clave para llevar a cabo la función del fomento de la CE en el día a día son: la capacidad de organización, saber coordinar acciones según prioridades, ser un buen negociador, buen comunicador, innovador, flexible y empático. Y para predicar con el ejemplo para desarrollar el nivel de conciencia moral, debe saber identificar en qué nivel se encuentra la organización y cada uno de sus *stakeholders*. Por eso, además de las competencias descritas, para elevar el nivel de conciencia moral de la organización, es condición indispensable que el responsable del fomento de la CE esté en el nivel moral postconvencional.

Finalmente, para aplicar el conocimiento y las aptitudes descritas es preciso tener la voluntad, la actitud²⁰⁹ correcta para conseguir el objetivo, para eso es necesario tener la convicción de que su responsabilidad es de vital importancia para lograr un crecimiento ético de la organización. Es un puesto éste pues que requiere pasión, creatividad e imaginación, pro-actividad, paciencia y confianza en uno mismo.

Hemos definido aquí el fomento de la CE como una actividad propia del responsable de la integración de la ética en la gestión. La figura del responsable de RS es la más similar en la actualidad a la del responsable de integrar la ética en la gestión diaria, sin embargo, las acciones propias de la RS se enfocan más a los aspectos menos relacionados con la gestión diaria, como la acción social, la imagen corporativa, etc²¹⁰; acciones que también suelen repartirse entre distintos departamentos y responsables.

c) *Función añadida a un departamento.*

En los resultados del informe Forética de 2006²¹¹, el 17% de las empresas delegaba la función de RS a un departamento, lo que no especifica el informe es

²⁰⁸ Ver GEORGE, J.M: “Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence”, <http://hum.sagepub.com/cgi/reprint/53/8/1027>, (enero 2009).

²⁰⁹ La frontera entre qué pertenece a una habilidad y a una actitud no está tan bien delimitada porque en el caso de gestión de las emociones, se requiere por un lado tener la habilidad pero al mismo tiempo se requiere la actitud de la empatía.

²¹⁰ Retomamos este punto más adelante cuando argumentamos quién debería responsabilizarse del fomento de la CE, en el punto 3.3.2. *Fronteras entre Ética empresarial, responsabilidad social y recursos humanos.*

²¹¹ Forética: *Informe 2006, Op. Cit.*, p. 31.

en qué consiste la actividad de RS delegada a estos departamentos. Un estudio del IESE²¹² de 2008 afirma que en el 85% de las empresas que disponen de un programa de RS, las funciones asignadas son realizadas por otros departamentos, mayoritariamente los de marketing y comunicación y RRHH. Probablemente según el tipo de funciones se decide en qué departamento delegar: si se trata de temas de comunicación de valores, se destina la función al departamento de marketing, si se trata de cumplir con requerimientos de tipo fiscal o contable, se delega en finanzas. Sin embargo, ésta situación no ayuda a comprender ni a consolidar las responsabilidades propias de la RS, lo que demuestra que aún está en evolución.

“Ni siquiera dentro de la empresa existe un concepto cristalino respecto a qué se entiende por RS. Salvo en un número reducido de organizaciones –que han madurado un discurso concreto acerca de cuál es su RS específica como organización-, la empresa maneja una definición academicista o simétrica de la RS. Esta definición academicista se basa en la teoría del triple balance, en la que los aspectos económicos, sociales y ambientales parecen coexistir en un mismo plano, incluso con un peso idéntico para cada uno de ellos. Sin embargo, una visión tan armoniosa de la RS no existe ante la infinita casuística de sectores, mercados, tipos de organización y grupos de interés”.²¹³

Las organizaciones tienen muchas oportunidades y distintos departamentos para desarrollar la conciencia moral de sus empleados. Llevan años confrontando situaciones moralmente delicadas, como el uso indebido de información confidencial, el respeto al medioambiente más allá de los mínimos legales, dar empleo o formación a mujeres en sociedades en las que no está aceptado que trabajen, emplear a disminuidos físicos (más allá del interés por los beneficios fiscales), fomentar el tele-trabajo dejando de controlar horarios y confiando en sus empleados etc.; como puede apreciarse se trata de muchas áreas y muy diferentes entre sí. Probablemente, quien más sabe de inserción laboral de disminuidos físicos o de tele-trabajo sea el departamento de RRHH. Pero ellos no dominan otros temas, como el uso indebido de información confidencial o el respeto al medioambiente. Por lo tanto, tiene sentido que exista una persona en cada departamento que canalice toda acción de ética empresarial que afecte a su departamento. Estas personas dependerían del responsable de ética empresarial, y deberían formar parte del comité de éstos. Lo que carece de sentido es intentar que todas las acciones de ética empresarial se deleguen a una sola persona con otras responsabilidades; al hacerlo se menosprecia la importancia y complejidad de la integración de la ética empresarial y con ello se la condena al fracaso.

Sin embargo, ha sido así durante muchos años, tal y como muestra la figura del *ombudsman*. En una empresa siempre hay algún empleado que, normalmente por ser veterano en su trabajo y en la empresa, inspira una confianza especial entre los *stakeholders*. El *ombudsman* es la persona a quien la gente va a pedir consejo y que está dispuesto a escuchar a todos, viene a ser el sabio de la empresa (muchas veces más por viejo que por sabio). La figura del *ombudsman* ha servido durante muchos años como importante elemento transmisor de los valores de una organización; es una figura valiosísima, puesto que genera confianza, motiva a los trabajadores a que entiendan cuál es la posición de la empresa en

²¹² Ver VVAA: “El perfil del directivo español de RSE”, *Corresponsables*, n.10, Junio-Julio 2008, p. 8.

²¹³ Forética: *Informe 2008, Op. Cit.*, pp. 84-85.

algunos temas, o a que aprendan a gestionar sus conflictos de manera autónoma y desde la responsabilidad. Algunas empresas tienen la suerte de contar con uno o varios *ombudsmans* que pulen las diferencias entre la Dirección y los trabajadores, entre los distintos departamentos, entre dos compañeros de trabajo, etc. Sin embargo, no se puede responsabilizar a este tipo de personas del fomento de la CE en el día a día, y mucho menos de la ética empresarial. El *ombudsman* suele trabajar en cargos muy relevantes en la compañía, pero su función no es el fomento de la CE, aunque la ejerza. No se le ha elegido para realizar dicha función, y aunque es una figura muy necesaria y contribuye positivamente, resulta insuficiente. Además, el *ombudsman* tiende a desaparecer, puesto que cada vez hay más movilidad laboral y eso hace que se pierda no sólo esta figura sino una importante fuente de conocimiento organizacional, muy necesario para comprender el *ethos* corporativo y especialmente útil para crearlo. Por eso es necesario que exista la figura de un responsable de ética empresarial. Claro que este cargo puede ser cubierto por un *ombudsman* pero esta vez delegándole explícitamente esa función y descargándole de otras responsabilidades, ya que le avala el conocimiento organizacional fruto de sus años de experiencia en la empresa, y así está siendo en muchas empresas de gran tamaño, tal y como demuestra el estudio del IESE, en el 79% de los casos, el puesto de responsable en RS se cubre por promoción interna y buscándose a personas que conozcan bien y desde dentro la organización; la procedencia de los directores es muy variada (RRHH, comunicación, marketing, dirección financiera y muchos otros departamentos aunque en menor proporción).

Por tanto, nosotros optamos porque haya un responsable coordinando todo el tema de la gestión ética, y delegados, que se especialicen cada uno en sus departamentos de la integración de la ética en el día a día. Los delegados tendrían dos superiores, el propio del departamento y el de ética empresarial. Las nuevas estructuras matriciales de la organización permiten la viabilidad de esta propuesta. Así, el responsable de ética empresarial y los delegados conformarían un grupo de trabajo interdisciplinar capaz de representar a todos los *stakeholders*. En el caso de la función del fomento de la CE, consideramos que el delegado debe pertenecer al departamento de RRHH, tal y como exponemos en el siguiente punto.

3.3.2. Fronteras entre ética empresarial, responsabilidad social y recursos humanos.

En aquellas áreas del negocio donde la ética afecte especialmente una función, tiene sentido, como en el caso de RRHH, que una persona asuma la función de integrar la CE en el departamento en el que trabaja. Sin embargo, el fomento de la CE también podría ser liderado por el departamento de ética empresarial, ya que es una función que afecta a las áreas de mayor relevancia dentro de la responsabilidad social, las que tienen que ver con las personas. Empresas y ciudadanos coinciden en su percepción de la importancia de la gestión de las personas en la ética empresarial. Según el estudio de Forética, al preguntar qué es la responsabilidad social a las empresas que dicen conocerla, la responsabilidad de los trabajadores es la segunda respuesta más mencionada (con un 18%), tras la primera que es el compromiso ante la sociedad (con un 20%).²¹⁴ Y citando el mismo estudio, si se hace la pregunta a los ciudadanos, vemos que

²¹⁴ Forética: *Informe 2008, Op. cit.*, p. 12.

los elementos que más se relacionan con la RS tienen que ver con el área de RRHH como respetar los derechos humanos y la intimidad de sus trabajadores y proveedores, no discriminar y promover la igualdad, en especial de trabajadoras, crear empleo, mejorar la situación de los empleados, apoyar la conciliación de la vida laboral y familiar, tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:



Figura 19 – Elementos de la responsabilidad social.

El gráfico nos muestra que los elementos de RS que tienen que ver con la gestión de las personas son una parte muy relevante. Ante estos resultados, caben algunas cuestiones. Por un lado, ¿qué parte de lo que empresas y ciudadanos conciben como responsabilidad de la RS, son funciones antiguamente lideradas por los sindicatos y comités de empresa? ¿Cuál es el papel de los sindicatos como representantes de los trabajadores en la RS?

Según la definición de la RAE, *un sindicato es una asociación de trabajadores constituida para la defensa y promoción de intereses profesionales, económicos o sociales de sus miembros*. Así, los temas señalados por las flechas en el gráfico deberían ser tratados por los sindicatos. Sin embargo, el movimiento sindicalista no está liderando el debate de la RS y la situación actual requiere de mayor concreción sobre su papel en la RS. Los sindicatos participan poco en las políticas de RS²¹⁵, llegaron tarde y “todavía se arrastra el hecho de que los sindicatos no estuvieron presentes (o visibles) en el momento en que se definía el discurso público de la RSE, como consecuencia, se dio prioridad a una serie de temas y a un enfoque que no formaba parte de las preocupaciones sindicales convencionales”.²¹⁶ El protagonismo de los sindicatos sigue ciñéndose a las acciones convencionales de antaño mientras internamente debaten cuál debería ser su papel y contribución a la RS.

Por otro lado, la función del fomento de la CE, por su naturaleza, está completamente ligada a los RRHH, si el fomento de la CE es clave para la RS y al mismo tiempo está muy ligada a RRHH, ¿quién debe liderar el departamento de RS o el de RRHH? Tal y como resume LOZANO en el siguiente cuadro, el

²¹⁵ Ver boletín electrónico BEDH, Empresa y Derechos Humanos, Esade-Instituto de Innovación Social, Enero 2009, n. 9.

²¹⁶ Ver LOZANO, J. M; CAMPS, J: “Cuando Harry encontró a Sally”, p. 18 en V.V.A.A: *La aplicación de la responsabilidad social a la gestión de personas*, AEDIPE Cataluña, Media responsable, Premià de Mar, 2008.

enfoque de gestión de la RS varía según si existe un nivel alto de implantación de RS o de RRHH. Una empresa con un mayor enfoque de RS puede liderar desde el departamento de RS las acciones de RRHH más relacionadas con la ética. Y al contrario, una empresa con poca implantación de RS, pero con un nivel alto de desarrollo de la gestión de los RRHH dirige las acciones de RS desde RRHH:

RSE y RH: enfoque de gestión

RSE				RH
nivel alto de desarrollo e implantación	3	7	9	
	<ul style="list-style-type: none"> • RSE: relaciones con los stakeholders • RH: subordinada a RSE • Relación: RH instrumento de la RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • RSE: enfoque estratégico • RH: en el marco de la RSE • Relación: fronteras difusas 	<ul style="list-style-type: none"> • RSE y RH: presencia al máximo nivel • Relación: en el marco de la misión y los valores 	
nivel medio de desarrollo e implantación	2	6	8	
	<ul style="list-style-type: none"> • RSE: riesgos reputacionales • RH: unidad operativa • Relación: eventuales conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • RH y RSE con un cierto desarrollo paralelo • Tipos de relación <ul style="list-style-type: none"> a) o de colaboración b) o de competencia c) o de indiferencia mutua 	<ul style="list-style-type: none"> • RSE: RSE como RSE externa • RH: Preeminencia sobre RSE • Relación: fronteras difusas 	
nivel bajo de desarrollo e implantación	1	4	5	
	<ul style="list-style-type: none"> • RSE: inexistente • RH: operativa y proveedora interna • Relación: mínima 	<ul style="list-style-type: none"> • RSE: inexistente o irrelevante • RH: espacio consolidado como especialista • Relación: RSE como RSE interna 	<ul style="list-style-type: none"> • RSE inexistente o periférica • RH presencia estratégica • Relación: RSE complemento subordinado a RH 	
	nivel bajo de desarrollo e implantación	nivel medio de desarrollo e implantación	nivel alto de desarrollo e implantación	

Figura 20 – Responsabilidad social y recursos humanos: enfoque de gestión.²¹⁷

La función de RS es muy reciente y sigue evolucionando, está iniciando su desarrollo con aquellas funciones que más tienen que ver con el primer objetivo de la RS, según las empresas²¹⁸, a saber, la reputación. Estas funciones están menos ligadas a un departamento específico que otras como RRHH o el gobierno corporativo. A la luz de estos resultados sería interesante explorar qué criterios determinan las funciones en las que el responsable de RS debe especializarse y tomar pleno control.

Según el estudio realizado por el IESE²¹⁹, las funciones en las que los responsables de RS tienen control en todo el proceso son: acción social, relaciones con la comunidad y reputación. Y las áreas en las que menos poder de decisión tienen son: gobierno corporativo, RRHH y medio ambiente. Actualmente, los responsables de RS no están liderando los proyectos que tienen que ver con las personas y los valores:

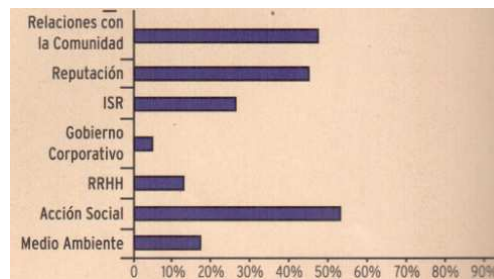


Figura 21 – Áreas en las que el directivo de RS controla todo el proceso.²²⁰

²¹⁷ AEDIPE: *Op. cit.*, p. 20.

²¹⁸ Forética: Informe 2008, *Op. cit.*, p. 16.

²¹⁹ V.V.A.A: “El perfil del directivo español de RSE”, *Op. cit.*, p. 8.

²²⁰ *Ídem*.

Defendemos en esta investigación que la función del fomento de la CE la ejerza un integrante del departamento de RRHH; es factible la existencia conjunta de un responsable de RS y otro de fomento de la CE, ya que ambas figuras son compatibles y complementarias. El responsable del fomento de la CE, aunque perteneciente al equipo del departamento de RRHH, puede al mismo tiempo depender jerárquicamente del responsable de RS, o incluso tratar directamente con la Dirección, según el poder y la autonomía que se le quiera dar al cargo. Las crecientes relaciones transversales propias de la nueva *empresa-red*²²¹ con una organización en torno al proceso y no a la tarea, con jerarquías planas y en organigramas horizontales, facilitan la creación de nuevas funciones que puedan depender organizacionalmente de distintas personas a la vez aunque sean de distintos niveles jerárquicos.

La ubicación del responsable del fomento de la CE en el departamento de RRHH no implica necesariamente que deba crearse un puesto de trabajo específico. Estamos hablando de una función, no de un puesto de trabajo, y ésta puede ser absorbida por un miembro del departamento siempre y cuando el volumen de cargas de trabajo sea realista.

El fomento de la CE puede basarse en dos pilares:

1. Gestionar los RRHH con CE:

Este pilar tiene por objetivo lograr que cualquier acción o decisión del departamento de RRHH sea un ejemplo de gestión que considera los siete elementos de la CE, que sirva para inspirar a los demás departamentos y transmita una manera de hacer y contribuyen así a la forja del *ethos* corporativo.

2. Fomentar la CE mediante acciones específicas:

Este pilar carece de sentido sin el anterior, ya que no será creíble cualquier iniciativa de comunicación o formación de CE si se realizan actos en contra de ésta. Es el caso de acciones de RRHH que integran la ética en la gestión, al mismo tiempo que la fomentan, como las medidas de inserción laboral de grupos discriminados, la promoción de la diversidad, las propuestas de conciliación trabajo y vida privada, etc. Un buen ejemplo es la extendida práctica de la integración de los valores corporativos en la evaluación del rendimiento. Aquí encuentran su sentido las acciones inspiradas en la teoría de la Dirección por Valores (*Management By Values*) que surgió en 1997 simultáneamente en España (GARCÍA y DOLAN²²²) y en Estados Unidos (BLANCHARD y O'CONNOR²²³).

Así, el responsable de fomentar la CE debe trabajar en equipo dentro y fuera de su departamento. Su reto es lograr que ambos pilares sean cada vez más sólidos. Sin embargo, enseñar con el ejemplo no es tarea fácil, y menos si hay que controlar todos los procesos de RRHH. En el siguiente punto profundizamos en la dimensión ética de los procesos de RRHH analizando el caso de Danone en Ultzama.

²²¹ Ver CASTELLS, M: *Op. cit.*, p. 226.

²²² DOLAN, S; GARCÍA, S: *La dirección por valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*, Madrid, Mc Graw Hill, 1997.

²²³ BLANCHARD, K; O'CONNOR, M: *Managing by values*, San Francisco, Berret Koehler, 1997.

3.4. La coherencia ética en la práctica de recursos humanos: un ejemplo.

En el año 1994, Danone²²⁴ decidió concentrar su capacidad productiva en España y ahorrar en costes para conseguir una reducción de precios en sus productos. Este proceso nos permite ilustrar la viabilidad de la integración de la CE en la gestión del negocio y, especialmente, en la gestión de los RRHH. A pesar de que este proceso se llevó a cabo entre los años 94 y 99, y que seguramente existen otras buenas prácticas de RRHH más recientes, los motivos por los cuáles nos acogemos a él son los siguientes: en primer lugar, ocurrió en territorio español, fue liderado por el departamento de RRHH, y el objetivo era realizar una buena gestión de una reducción de plantilla, es decir, en condiciones de conflicto.

En segundo lugar, es un caso muy bien documentado por expertos en ética empresarial y no únicamente descrito desde la perspectiva de RRHH. El planteamiento de Danone nos confirma la voluntad de la compañía de integrar la CE en el proceso.

En tercer lugar, es un caso observable a largo plazo, la empresa ha salido bien del conflicto cumpliendo los objetivos que se había planteado. El cierre de una fábrica requiere una evaluación a la luz de los años para ver cómo ha afectado a la marca, a la imagen de la compañía y a su *ethos*. Por eso, a pesar de estos años transcurridos, y que desde otra perspectiva pudiera hacer que fuera un caso obsoleto, desde la perspectiva de la ética empresarial, instalada en el largo plazo, los años no son un lastre, sino un motivo a favor.

Los motivos que llevaron a la empresa a tomar esta decisión fueron los siguientes: el mercado de lácteos estaba estancado por una importante crisis económica y los mejores pronósticos de ventas estaban muy por debajo de la capacidad de producción; las ventas de la competencia incrementaban de manera constante, especialmente las de las marcas blancas que competían con precios un 60% más baratos. Los estudios de marketing mostraban que el consumidor sólo estaba dispuesto a pagar un 20% más por la calidad de la marca Danone, entonces marca líder del mercado, pero con una pérdida de diez puntos de cuota en los últimos diez años. Ante esta situación, y para afrontar el período de crisis pronosticado, Danone se propuso tres objetivos: mantener su liderazgo, recuperar los puntos de cuota perdidos y asegurar su futuro a largo plazo. Para ello llevó a cabo un análisis de costes y confirmó la excesiva capacidad de producción dadas las malas expectativas en ventas de los próximos años. Desafortunadamente, se acababa de construir una fábrica en Tres Cantos²²⁵, mientras la demanda seguía cayendo. Por eso se decidió eliminar uno de los seis centros de producción existentes en España.

Para seleccionar la planta a cerrar se tuvieron en cuenta tres criterios: las características de las instalaciones (potencial de ampliación, proximidad de abastecimiento energético, antigüedad, nivel tecnológico y el entorno); el tipo de producto que se fabricaba y su ubicación en relación con los mercados donde se comercializaba el producto; y los aspectos logísticos, como la proximidad del suministro de leche u otros ingredientes y embalajes. Con estos criterios, se

²²⁴ Ver LOZANO, J. M; FOLGUERA, C: *Danone en Ultzama*, Barcelona, IPES-ESADE, 2003, pp. 25-87.

²²⁵ A pesar de que el caso está muy bien documentado, a nuestro parecer, no hubiera estado de más reconocer que no era pertinente, desde un punto de vista estratégico, llevar a cabo la construcción de la fábrica de Tres Cantos, lo cual permite comprender la reacción contraria de los trabajadores de la fábrica de Ultzama.

descartaron cuatro fábricas, y quedaron dos por analizar: Ultzama y Sevilla. La fábrica de Ultzama requería el triple de inversión para modernizar las instalaciones que la fábrica de Sevilla, y las ventas en el mercado próximo a Ultzama representaban la mitad de las ventas cercanas a Sevilla. Además, la situación de crisis en Sevilla y Navarra era distinta: en el 94 el paro ascendía en Sevilla al 32% mientras que en Navarra era del 13%. Analizando el contexto empresarial, las posibilidades de compensar las pérdidas que se derivarían del cierre de Danone creando nuevos puestos de trabajo eran mejores en Navarra que en Sevilla.

Para tomar la decisión se tomaron criterios económicos y sociales. El análisis de la situación que provocó la decisión del cierre de una fábrica era económicamente legítima; se proponía ahorrar costes para bajar los precios de los productos (principio de rentabilidad) y recuperar las ventas y los puntos de cuota de perdidos (principio de competitividad), sin afectar a la calidad del producto (principio de calidad). En cuanto a la dimensión ética del problema, el cierre afectaría a la vida de todos los trabajadores y también a la de los habitantes y comercios del valle, puesto que Danone tenía un peso muy importante en su infraestructura económica.

A continuación, describimos los detalles de la actuación de Danone, revisando como la compañía logró integrar la CE en el proceso. La empresa, como agente moral, puede decidir libremente sobre sus actuaciones siempre que no afecte a la libertad de los demás (principio de autonomía), que no cause daño (principio de no maleficencia), que implique en la decisión a los afectados (respetando el principio de justicia), y buscando la manera de hacer el máximo bien a pesar de las circunstancias (principio de beneficencia). Por tanto, la decisión en sí no vulneraba los principios éticos ni económicos, lo que podía resultar perjudicial (tanto ética como económicamente) era la *manera* en la que se llevara a cabo.

El reto era tomar una decisión que alcanzara los objetivos propuestos respetando los principios económicos al mismo tiempo que los principios éticos, ser fieles a la misión de la empresa sin impactar negativamente al *ethos* corporativo. Sin embargo, las posibles consecuencias de una mala gestión del cierre eran tanto de tipo ético como económico. La decisión podía desencadenar reacciones negativas especialmente por parte de los *stakeholders* más afectados, siendo los riesgos económicos el deterioro de la imagen de la marca, la pérdida de cuota de mercado por interrupciones en la producción o expediciones, el excesivo coste de la operación, pérdidas de la calidad y niveles de producción de la planta afectada, etc.

La filosofía de la compañía era –y continua siendo– la del “doble proyecto”: a raíz de los acontecimientos de Mayo del 68 en París, un mes más tarde, la Dirección reunida en casa del presidente del consejo decidió que la empresa tenía un objetivo económico y un proyecto social, y así lo comunicaron en una nota de prensa ampliamente difundida. Por ejemplo, formaba parte de la política de empresa “no dejar a nadie solo ante su problema de empleo”. Dentro del concepto empresa ciudadana, la empresa recomendaba específicamente “poner en marcha medios para crear nuevos puestos de trabajo en los sectores afectados por las reestructuraciones en BSN”.²²⁶ Sin embargo, la empresa también aclaró que “esta atención a los problemas de la ocupación no debe llevarnos a mantener artificialmente los puestos de trabajo”.²²⁷

²²⁶ LOZANO, J. M; FOLGUERA, C: *Op. cit.*, p. 31.

²²⁷ LOZANO, J. M; FOLGUERA, C: *Op. cit.*, p. 33.

Treinta años más tarde, en el año 1998, con experiencias en política de RRHH y de ética empresarial, la empresa confirmó su política apostando por “una opción más ambiciosa, la de conservar las raíces del doble proyecto”²²⁸ y “promocionar una empresa responsable respecto al entorno socioeconómico”.²²⁹ Con esta política de la compañía Danone expresaba claramente su voluntad de forjar un *ethos* corporativo que legitimara la actividad de la empresa más allá de la búsqueda del mero beneficio económico.

Aplicar esta política suponía saber ponerse en la piel de los trabajadores, de los proveedores de leche, o evaluar el impacto que suponía representar el 13% de los ingresos fiscales del Ayuntamiento de Ultzama. Así explicita la empresa en su elaboración del documento “Proyecto de redistribución de la actividad productiva”: “Danone es consciente de que el traslado de la producción de la planta de Ultzama puede originar una espiral de deterioro de la economía del valle. Por ello, hay que prever una serie de medidas que minimicen el efecto del traslado de la producción”.²³⁰

Danone concretó dos planes, uno para los empleados y otro para el valle de Ultzama. A los empleados se les ofreció varias posibilidades: traslado a otro centro de producción de Danone, ayudas para encontrar nuevo empleo en la misma zona o la posibilidad de crear un nuevo negocio. Así se configuró una lista de ayudas para aquéllos que se acogieran al traslado a otra fábrica y una lista de ayudas alternativas para los que preferían quedarse en el Valle. En ambos casos, la empresa puso a su disposición un paquete de medidas para adaptarse al máximo a las necesidades individuales.

Para minimizar el impacto en el valle, presentó un plan industrial para potenciar el centro de recogida de leche e impulsar un plan de desarrollo económico. En concreto se propusieron los siguientes objetivos:

- a) Restituir y revitalizar el tejido económico del valle de Ultzama.
- b) Devolver al valle los puestos de trabajo que se perderían con el traslado.

Se previó que el proyecto de reconversión económica podía durar entre dos y tres años. Danone ofreció un fondo para incentivar la creación de empleo, poner en marcha un dispositivo para la creación de empresas y convertir el recinto de la fábrica en un centro de empresas. Así como el plan de empleados debía ser negociado con los trabajadores, el plan industrial tenía que ser negociado con las administraciones públicas y otras instituciones.

La empresa llegó finalmente a una doble propuesta buscando siempre la CE. Los detalles del cierre muestran que la organización trató a los afectados como fines y no como meros medios, implicándoles en la medida de lo posible en la toma de decisiones, ya que se les ofreció un paquete de medidas que contemplaba la situación individual de cada uno y procuraba compensar individualmente el daño causado por la decisión. Así, el afectado podía escoger la mejor solución a partir de su propia escala de valores. A la luz de los años, hoy en día, no nos parece tan extraño que una empresa ponga a disposición de los trabajadores servicios de *outplacement* o distintas ayudas concretas para que los afectados puedan escoger la opción que prefieren. Sin embargo, en el año 1994, Danone fue pionera e innovadora en su manera de llevar a cabo el cierre. Respetó el principio de no maleficencia, el impacto negativo del cambio fue minimizado o anulado, o incluso llegó a generar oportunidades en determinados casos. No vulneró el principio de justicia que establece que se debe contar con el

²²⁸ *Ídem*.

²²⁹ *Ídem*.

²³⁰ LOZANO, J. M.; FOLGUERA, C: *Op. cit.*, p. 37.

consentimiento de todos los afectados. Con su propuesta, Danone declaraba su compromiso de encontrar una solución al conflicto que afectara lo menos posible a los implicados respetando los principios éticos. Danone fue fiel a sus valores, siendo consecuente con la política de empresa de “no dejar a nadie solo ante su problema de empleo”.²³¹ Así, los principios se concretaron en los valores que inspiraron el diseño de la oferta, respetando la misión de la empresa en todo momento. Y los valores, a su vez, inspiraron formas de actuación.

A pesar de la legítima oferta de Danone, las primeras reacciones por parte de los trabajadores y de la comunidad fueron de sorpresa e incompreensión por el cierre, dado que la empresa seguía obteniendo beneficios. Los medios de comunicación no siempre explicaban todo el detalle del paquete de medidas, y cuando lo hacían, dichas medidas eran recibidas con escepticismo. Los afectados temían que Danone, al igual que otras empresas en el pasado, no las cumpliera, por tanto, la propuesta de la empresa no era creíble por ser transgresora y demasiado generosa. Sin embargo, la empresa aprovechó toda oportunidad para aclarar su postura, tal y como muestra este comentario realizado por el director de la planta de Danone a la radio cuando le preguntaban por los motivos del cierre: “(...) si esto no se hace cuando hay beneficios, como es ahora, las soluciones que se pudieran adoptar en el futuro no podrían ser de la categoría social o con las prestaciones que ahora Danone quiere hacer”.²³²

Los representantes de los trabajadores y los gobernantes necesitaron unas semanas para aceptar la situación de que el cierre era innegociable. Mientras, Danone mantenía su oferta de procurar las mejores condiciones para todos y cada uno de los *stakeholders*, aunque para forzar la negociación tuvo que presionar anunciando la presentación del expediente de traslado. La empresa no pudo evitar la tensión en determinados momentos del proceso (especialmente al inicio y al final) a pesar de la transparencia mostrada desde el primer momento y su invitación a implicar a los afectados en la negociación y resolución del conflicto.

Finalmente, se logró un acuerdo con los trabajadores y con el gobierno de Ultzama, cuyo representante acabó declarando que “la oferta de Danone es modélica y excelente”.²³³ El valle de Ultzama no sólo no se vio perjudicado, sino que se benefició de las ayudas hasta el punto de conseguir más puestos de trabajo de los que se eliminaron por el cierre de la fábrica. Aunque la valoración de las consecuencias fue positiva para todos los *stakeholders*, la experiencia también aportó una serie de aprendizajes interesantes, especialmente, en relación a la comunicación a los *stakeholders* sobre los motivos y detalles de la propuesta.

Con este caso comprobamos la importancia de cuidar la implementación de las acciones, desde el diseño hasta la ejecución pasando ineludiblemente por una buena comunicación. El *ethos* corporativo, lejos de verse perjudicado, salió favorecido gracias a la integración de la CE. La empresa reflexionó y actuó a partir de sus principios y valores y aportó soluciones innovadoras. Sin duda, la actitud responsable y la innovación fueron competencias clave del líder del proceso, el responsable de RRHH. Una persona que se dejara limitar por la conciencia moral convencional y sin actitud innovadora no hubiera podido liderar este proceso. El caso Ultzama es un ejemplo real de integración de CE en la gestión de los RRHH.

La revisión del marco teórico y de la práctica de la ética empresarial nos permite comprender que las herramientas de ética empresarial tienen sus

²³¹ LOZANO, J. M; FOLGUERA, C: *Op. cit.*, p. 31.

²³² LOZANO, J. M; FOLGUERA, C: *Op. cit.*, p. 69.

²³³ LOZANO, J. M; FOLGUERA, C: *Op. cit.*, p. 55.

limitaciones en el momento de la implementación y que precisan integrarse mejor en la gestión diaria. La puesta en marcha de acciones de ética no garantiza su éxito, ya que, a pesar de haber definido el “qué”, falta experiencia en el “cómo”. En este capítulo hemos analizado acciones de ética empresarial destacando la distancia existente entre el “qué” y el “cómo” se hace. Para forjar el *ethos* corporativo no basta con ir implementando acciones de ética empresarial que logren determinadas buenas prácticas. Para que una empresa actúe con CE se requiere, por un lado, tener claro el concepto de empresa ideal que se persigue y tener una misión legítima y, por otro lado, realizar una reorganización profunda de la implementación de estas acciones y priorizarlas en un plan específico adecuado a cada empresa revisándolo de manera continua.

La complejidad del fomento de la CE, factor clave en la gestión de la ética empresarial, explica la necesidad de que alguien asuma dicha función. Por eso proponemos que una persona se responsabilice de liderar el fomento de la CE a partir de un plan de acciones adaptado a las necesidades de cada organización. Consideramos que, dadas las características del fomento de la CE, esta nueva función pertenece al ámbito de los RRHH, ya que afecta a la manera de trabajar, tomar decisiones, liderar los equipos, etc. Una muestra de la viabilidad del fomento de la CE desde RRHH la hemos hallado en el caso de Danone en Ultzama.

Segunda parte: la humanización de la gestión de los recursos humanos.

Del amplio abanico de acciones relacionadas con la ética empresarial, esta investigación defiende la creciente necesidad que tiene el departamento de RRHH de involucrarse en el fomento de la CE empezando por sí mismo y aprovechando su potencial de extenderla a toda la organización. Los procesos de RRHH pueden ser un freno o una oportunidad para que los empleados se adhieran voluntariamente a los valores corporativos e integren la ética en el día a día, puesto que sus acciones son visibles en toda la organización. El de RRHH es un departamento con gran capacidad para construir -o destruir- el *ethos* corporativo. Además, la creciente relevancia de la función de los RRHH, y sus nuevos retos, favorecen un entorno más que adecuado para que la Dirección comprenda la necesidad y beneficios de su liderazgo en la integración de la ética empresarial en la gestión diaria.

Inevitablemente, en la era del conocimiento la gestión de los recursos humanos se está humanizando, las empresas necesitan tratar a las personas más como tales y no como meros medios. Gracias a la evolución de las organizaciones, de la sociedad y de las necesidades de los empleados en particular, la gestión de los RRHH valora cada vez más a sus empleados. En su origen, la gestión de los RRHH tenía más que ver con la *gestión* y los *recursos* que con los *humanos*.

Se puede decir que la “humanización” de las organizaciones nació en Hawthorne. Las sorprendentes conclusiones de los famosos estudios llevados a cabo en la planta Hawthorne de la Western Electric Company abrieron una puerta hacia la *humanización* de la empresa: por primera vez se comprendió que las personas no funcionan como máquinas y que se pueden motivar de distintas maneras; todo ello coadyuvó a la investigación de los RRHH dentro de la empresa con una metodología menos experimental y más centrada en estudios cualitativos. El tratar a las personas como tales permitió un nuevo *management* que asumiría teorías sobre la motivación, sobre la gestión de las personas, la implicación, etc., y gracias a esa consideración de la persona, entraron los valores en la empresa. A estos avances se añadieron las teorías de gestión de la calidad (*Total Quality Management*) y las nuevas teorías sobre las tareas como procesos, sobre la organización horizontal, matricial, sobre los clientes internos, sobre los grupos autónomos de trabajo, sobre los equipos de alto rendimiento, sobre el aprendizaje continuo; y más tarde las teorías propias del *management* como el *soft-management* (gestión de las emociones en el *management*), las evaluaciones de 180 y 360 grados, el *mentoring*, el liderazgo, el *coaching*, etc. Estas teorías preceden a la teoría de los *stakeholders*, en la que el deseo de hacer mejor las cosas incluye a todos los grupos de interés, y gracias a ella, se han abierto las puertas a la ética empresarial.

Esta segunda parte resume, en el capítulo 4, la evolución de las funciones actuales del departamento de RRHH con el objetivo de confirmar la conveniencia de que sea este departamento, y no otro, quien co-lidere con la Dirección la forja del *ethos* corporativo. En el capítulo 5 exponemos la metodología seguida para entrevistar a 15 expertos y resumimos sus respuestas para analizar la viabilidad de la forja del *ethos* desde el departamento de RRHH.

4. Potencial del departamento de recursos humanos para forjar el *ethos*.

4.1. El departamento de recursos humanos.

Para denominar el departamento que gestiona todo lo relacionado con las personas empleadas utilizamos en esta investigación el término “departamento de recursos humanos” por ser el más común en la actualidad, a pesar de que cada vez se están utilizando nuevas formas, más acordes a sus funciones actuales, de nombrarlo: departamento de dirección y desarrollo de personas, desarrollo organizacional, de gestión del talento, de relaciones humanas, etc. En sus inicios, la comprensión de lo que abarcaba esta función era bastante sencilla. El departamento de RRHH nace como departamento responsable de coordinar todas las acciones relacionadas con la gestión de los empleados: organización de los puestos de trabajo, contratación, salario, formación, promoción, despidos, etc. Sin embargo, sus objetivos han ido evolucionando al tiempo que cambiaba el tipo de relación entre empresa y empleado. Para comprender mejor la función actual del departamento es útil revisar sus principales objetivos en las distintas épocas de la gestión empresarial.

En el pasado, la función básica del departamento era meramente burocrática, su objetivo era la sujeción del trabajador a las reglas establecidas. Básicamente, se trataba de controlar a las personas, de contratarlas o despedirlas, y de gestionar nóminas. Dicha función respondía a la necesidad de poner orden y crear rutinas en organizaciones que crecían a un ritmo muy acelerado. Los talleres se convertían en fábricas desarrollando una estructura piramidal y vertical en la que se mantenía el poder concentrado en una o muy pocas personas. El crecimiento dio la posibilidad de especializar y mecanizar tareas para generar el máximo ahorro y permitir la rápida adaptación de personas con poca formación, como muchos inmigrantes o trabajadores del campo que llegaban a las ciudades para buscar trabajo. Esta fase se inició en la revolución industrial y duró hasta los años cincuenta.²³⁴ El departamento que gestionaba las personas era llamado “el departamento de personal” y, más tarde, “departamento de relaciones industriales”. En esa época, las personas eran un recurso más, mera mano de obra.

El departamento evolucionó preocupándose por las relaciones laborales desde una perspectiva más socio-jurídica. Se esperaba de él que manejara el conflicto mediante la negociación de las condiciones de trabajo con los trabajadores, con los sindicatos, etc. Es la era de la industrialización neo-clásica en la que las organizaciones deben adaptarse a entornos cada vez más competitivos, en un comercio internacional creciente y desarrollando estructuras más planas. Antes un jefe tenía muy pocas personas por debajo en el organigrama, en esta era el número aumenta y el control sobre las personas deviene menos riguroso. Finalmente, el entorno competitivo y otros factores externos, que veremos en detalle más adelante, facilitaron que las personas fueran asumiendo mayor poder en la organización.

Actualmente, el departamento se centra en la búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas con la intención de aumentar la productividad, mejorar la eficacia, crear una cultura de empresa y asegurar el

²³⁴ Describimos la evolución del departamento de RRHH a partir del cuadro de CHIAVENATO, I: *Gestión del Talento*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002, p. 38.

compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral. El departamento de RRHH mantiene su nombre pero en los años noventa algunas empresas empiezan a hablar del departamento de “gestión del talento”. La gestión del talento es el conjunto de prácticas de RRHH destinadas a seleccionar, identificar, retener y desarrollar a personas de alto potencial de desarrollo en la organización. Así, los actuales departamentos de RRHH son equipos de gestión del talento y las personas en ellos pasan a ser socias de la organización. Tratar a las personas como socias es tratarlas como fin y no como mero medio. Ser socio supone ser autónomo y no un simple recurso.

En el siguiente cuadro, CHIAVENATO resume las principales diferencias entre tratar a los individuos como recursos o como socios. En él se puede constatar que, para tratar a las personas como socias, es necesario, entre otros, el énfasis en la ética y la responsabilidad. En nuestra opinión, este punto es especialmente relevante para lograr los otros: que las personas participen formando equipos (en vez de estar aislados), que se impliquen en las metas (en vez de ceñirse a cumplir un horario), que se sientan vinculados a la misión y visión del tipo de empresa que quieren llegar a ser. El énfasis en la ética y la responsabilidad se resume en la conciencia de formar y ejercer un *ethos* corporativo, una forma de actuar y ser de la organización. Más allá de la identificación con la cultura empresarial, las personas, como socias, se sienten creadoras de la cultura.

Personas como recursos.	Personas como socias.
<ul style="list-style-type: none"> - Empleados aislados en los cargos. - Horario establecido con rigidez. - Preocupación por las normas y reglas. - Subordinación al jefe. - Fidelidad a la organización. - Dependencia de la jefatura. - Alineación en relación con la organización. - Énfasis en la especialización. - Ejecutoras de tareas. - Énfasis en las destrezas manuales. - Mano de obra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores agrupados en equipos. - Metas negociadas y compartidas. - Preocupación por los resultados. - Atención y satisfacción del cliente. - Vinculación a la misión y a la visión. - Interdependencia entre colegas y equipo. - Participación y compromiso. - Énfasis en la ética y la responsabilidad. - Proveedores de actividades. - Énfasis en el conocimiento. - Inteligencia y talento.

Tabla 5 – Personas: ¿recursos o socias de la organización?²³⁵

En la actualidad, el departamento de RRHH se ha vuelto muy complejo, para gestionar a las personas se debe trabajar en proyectos a corto plazo y a largo plazo, ser muy operativo y a la vez estratégico, saber controlar y ser socio, ponerse el sombrero de la patronal y el de empleado, etc. A partir de la aportación de valor y resultados a la organización, ULRICH²³⁶ define cuatro roles que el departamento de RRHH debe realizar:

²³⁵ CHIAVENATO, I: *Op. cit.*, p. 8.

²³⁶ Ver ULRICH, D: *Recursos Humanos Champions*, Uruguay, Ediciones Granica, 1997, pp. 54-58.

1. Administración de RRHH estratégicos:

El departamento es un socio que se encarga de ejecutar la estrategia en el ámbito de RRHH y para hacerlo alinea las estrategias de RRHH con las de negocio. Mediante auditorías internas, realiza un diagnóstico organizativo para conocer las fortalezas y debilidades de la organización y priorizar las necesidades de RRHH adecuadamente a la estrategia de la organización. Por ejemplo, para incrementar el ingreso global, Colgate-Palmolive cambió el sistema de compensación para premiar el aumento de las ventas. A nuestro parecer, el departamento de RRHH debe participar en la consecución de los objetivos estratégicos del negocio pero al mismo tiempo, la función de RRHH debe ser considerada un objetivo estratégico en sí.

2. Administración de la infraestructura de la firma:

Éste es el rol tradicional que busca la eficiencia administrativa. Su aportación es construir una infraestructura eficiente a partir de la reingeniería de procesos de la organización (la máxima eficacia y eficiencia en los servicios) innovando en nuevas formas de hacer las cosas. Este rol engloba los procesos originales de RRHH tales como formación, desarrollo, promoción, evaluación, premios, procesos de selección. Es en esta área en la que el departamento de RRHH puede marcar la diferencia con otras empresas y crear nuevas formas de organizar el trabajo (tele-trabajo, nuevos sistemas de incentivos, de evaluación, etc.) e innovar en los procesos de RRHH de la organización.

3. Administración de la contribución de los empleados:

El objetivo ahora es lograr el compromiso y pleno rendimiento de los empleados escuchando y respondiendo a sus necesidades. Aquí entran todos aquellos procesos que refuerzan el contrato psicológico entre empleado y empresa para hacer que los empleados se sientan dueños de aquella. Para ello es imprescindible contar con acciones que faciliten la comunicación y transparencia en los distintos niveles de la organización. Se trata pues de entender a los empleados como socios, como *stakeholders* clave para la organización.

4. Administración de la transformación y el cambio:

El objetivo en este punto es actuar como agente de cambio para crear una organización renovada, llevando a cabo acciones que garanticen una organización con capacidad de adaptación a los cambios. Para ello debe identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza, proponer y ejecutar planes de acción. A veces, es el mismo departamento de RRHH el que fomenta la innovación en la organización mediante programas de cambio, proyectos multidisciplinarios, etc.

Aunque todos los procesos pueden englobarse en estos cuatro roles, no son completamente estancos, pues algunos procesos contribuyen a aportar valor por ser acciones que facilitan el cambio y, a la vez, incrementan la contribución del empleado. Lo importante aquí es comprender que la mayoría de los procesos de RRHH, tanto los operativos como los más estratégicos, son procesos que aportan valor a la organización. Más adelante profundizaremos en ellos para comprender la dimensión ética que contienen.

Actualmente las organizaciones defienden que el capital humano es una ventaja competitiva estratégica para la compañía, y cada vez más actúan en consecuencia destinando recursos que antes iban a otros presupuestos. No siempre se valora suficientemente la aportación del departamento de RRHH, aunque el

interés y la profesionalización en esta área están creciendo. En el siguiente punto, revisamos los factores que propician que la gestión de los RRHH sea uno de los pilares de crecimiento de las empresas.

4.2. La gestión de las personas: una prioridad estratégica.

Determinados factores han contribuido a elevar la importancia otorgada a las personas propiciando el cambio en la forma de relacionarse empresa y empleados. A continuación, y sin ánimo exhaustivo citamos algunos de ellos:

1. Capital intelectual:

Lo que realmente distingue unas empresas de otras es su *capital intelectual*, su capacidad de crear nuevos productos o servicios e innovar. Tener mucho capital financiero ya no es garantía de éxito, el crecimiento de las organizaciones depende, ahora más que nunca, de las personas y no tanto del dinero inicial (como es el caso claro de Apple, Google, You Tube). De ese modo, los propietarios de las organizaciones ya no son únicamente los accionistas, pues ahora es el capital intelectual el que logra mejorar la competitividad y crecimiento de las organizaciones. Así, la escasez y la fuga de talentos es un problema que puede llegar a perjudicar muy seriamente a la organización. El capital intelectual deviene una ventaja competitiva²³⁷ y, como tal, hay que dedicarle mayor atención, priorizar y tomar decisiones a partir del reconocimiento de esta realidad y, si es preciso, destinar más recursos para asegurar una excelente gestión de las personas.

Surge el fenómeno conocido como la guerra por el talento cuando la oferta de empleo supera a la demanda, en algunos sectores incluso es mucho más fácil lograr capital financiero que talento. En Europa, la libre circulación de trabajadores aumenta la competitividad por los mejores talentos que, además, se vuelven cada más exigentes, algunos, por ejemplo, prefieren cobrar menos a sacrificar horas con la familia o tener que sobrevivir a prolongadas situaciones de estrés. Nace en consecuencia la gestión del talento con el objetivo de atraer y retener a los mejores, algo que se convierte en una prioridad máxima para las organizaciones. Para atraer a los mejores talentos, nacen iniciativas como la flexibilidad horaria, el tele-trabajo, la conciliación vida laboral y personal etc.

2. Incremento de la competencia:

A nivel internacional, debido al libre comercio y a la globalización en general, la mayor competencia exige unos altos niveles de productividad y calidad en los productos o servicios. La competencia también incrementa por las nuevas tecnologías de la información: al acelerar los procesos de innovación, acortar los ciclos de vida de los productos, permiten que pequeñas y medianas empresas compitan con las grandes de manera más ágil y rápida.

3. La empresa como mercancía:

Las empresas, para mantener la competitividad, son ellas mismas productos en venta en la mayoría de los sectores. Las fusiones y adquisiciones

²³⁷ Ver RIDDESTRALE, J; NORDSTROM, K: *Funky Business: el talento mueve al capital*, Op. cit., pp. 24-30.

llevan años generando nuevos retos en la gestión de los RRHH, especialmente en el de mantener una cultura corporativa con la que los empleados se puedan sentir identificados.

4. La creciente importancia del sector servicios:

Los servicios son cada vez más importantes en las economías actuales, donde los consumidores tienen más y mejor información y son más exigentes a la hora de valorar la calidad de un producto o servicio. Para garantizar la mejor calidad, las compañías dependen aún más de las personas y su implicación en la empresa.

Estos factores, a su vez, generan importantes cambios a los departamentos de RRHH como los siguientes:

- Cambio en la denominación, inversión y tamaño del departamento de RRHH.
- Inclusión de los responsables de RRHH en el comité de Dirección.
- Mayor integración de los planes de RRHH en el diseño del plan estratégico.
- Mayor implicación de responsables de departamento, supervisores y mandos intermedios como co-responsables de la mejora en la gestión de las personas.
- Mayor atención e interés en crear una cultura de empresa para que los empleados se identifiquen y se comprometan con la organización.
- Más recursos en el departamento de RRHH que conllevan una mayor profesionalización y especialización de sus integrantes.
- Subcontratación y desarrollo de *softwares* para externalizar procesos meramente burocráticos del departamento.
- Mayor inversión en consultores externos para dar soporte, optimizar los procesos básicos y poner en marcha nuevos proyectos de RRHH.

Como puede apreciarse, todo lo relativo al capital humano e intelectual de la organización está cobrando una dimensión inédita. El tópico, se convierte en realidad: la clave del éxito de las organizaciones son sus personas y que éstas dejen de ser tratadas como meros recursos para convertirse en socias. Esta nueva realidad supone una nueva forma de entender la empresa y de enfocar la gestión de los RRHH, y abre una lista de nuevos retos tanto éticos como empresariales en la que la gestión de los RRHH tiene mucho que aportar.

Por eso creemos que el éxito del departamento de RRHH pasa necesariamente por la implementación de la ética en la empresa y a la inversa. Las funciones de RRHH de hoy encuentran en la ética empresarial su verdadera razón de ser. Por otro lado, tal y como hemos visto en la primera parte, la ética empresarial requiere un potente departamento de RRHH para realizar el fomento de la CE de forma profunda en la gestión del día a día y lograr así un auténtico *ethos* corporativo. El reconocimiento de la existente interdependencia entre ética empresarial y gestión de los RRHH es clave para la forja de un *ethos* corporativo.

4.3. La forja del *ethos* corporativo desde la gestión de los recursos humanos.

El departamento de RRHH deviene clave en la sociedad del conocimiento porque las empresas competitivas y el tipo de mercado que tenemos en este momento requieren personas muy involucradas en los proyectos, y con una gran confianza en sí mismas fruto del empoderamiento. Eso solamente se da en estructuras relativamente horizontales, flexibles, con democracia participativa y con un clima de confianza en el que la gente manifestará sus ideas porque cree que va a tener posibilidad de ponerlas en marcha y gozar de reconocimiento por ello. Y ese tipo de políticas de RRHH no puede ser una política estratégica dedicada a mejorar objetivos meramente económicos, como incrementar cuotas de mercado. La gestión de los RRHH precisa abordar una concepción de empresa del tercer tipo, donde los RRHH son fundamentales porque son la bisagra entre todos los *stakeholders*.

Tal y como hemos visto en el punto anterior, en la era de la industrialización clásica, período que sucede a la Revolución Industrial, y hasta mediados de los cincuenta, las organizaciones consideraban a las personas como meros recursos, como la tierra o el capital, en un entorno de crecimiento y de pocos cambios. La organización funcionaba correctamente con una estructura piramidal y burocratizada. Es en ese contexto que se definen las responsabilidades básicas del departamento: reclutamiento y selección de personal, gestión de las nóminas, formación, descripción puestos de trabajo, planificación, etc. Estas responsabilidades se han ido desarrollando, estandarizando, incluso externalizando. La gestión de los RRHH tiene la capacidad y la responsabilidad de construir un *ethos* corporativo determinado siendo la búsqueda de la CE en la toma de decisiones la clave del éxito. La forma en que se lleven a cabo las acciones de RRHH puede frenar o potenciar la forja de un determinado *ethos* corporativo. La excelencia en la realización de las funciones de RRHH pasa ineludiblemente por la consideración de la CE en la gestión del día a día, y cualquier acción propia de la gestión de RRHH afectará positiva o negativamente en la creación del *ethos* corporativo.

La gestión de los RRHH es una herramienta clave para la construcción del *ethos*. Cualquier acción propia de RRHH requiere ser debidamente comunicada, dada la capacidad de influencia que tiene este departamento sobre toda la organización. La gestión de los RRHH impacta doblemente en la organización: participa en el *qué* (tener personas con talento) y desarrolla el *cómo* (propone una determinada forma de trabajar), y con ello se sitúa como un departamento clave para la integración de la ética en la gestión diaria. De todas las funciones de RRHH exponemos aquí las principales y más relevantes para la forja del *ethos* corporativo. En efecto, estas funciones participan en la forja por dos motivos.

En primer lugar, porque si la gestión de los RRHH logra alcanzar sus objetivos principales (el *qué*), como atraer, formar y retener el talento, el impacto en la organización será positivo desde el punto de vista económico, ya que si hay talento, hay capacidad para competir, hay empresa, y sólo si hay empresa existe la posibilidad de desarrollar un *ethos* corporativo.

En segundo lugar, porque la forma en la que se alcanzan estos objetivos (el *cómo*) mostrará a los *stakeholders* la capacidad de la organización de integrar en la gestión de los RRHH la CE.

A continuación, presentamos brevemente los procesos de RRHH con mayor capacidad de repercusión en el *ethos* corporativo. Veremos además, por qué una gestión de RRHH sin CE, que no considere la dimensión ética al mismo

nivel que la económica, perjudica no sólo al *ethos* corporativo sino que incluso puede afectar a la gestión económica de la organización.

4.3.1. Planificación de los recursos humanos.

Planificar los RRHH significa identificar las carencias y necesidades del presente y del futuro para responder con eficacia y eficiencia ante los constantes cambios internos (reestructuraciones, inclusión de nuevos negocios, programas de productividad, etc.) y externos (crisis económica, variación del valor de las divisas, etc.) a la organización. La planificación prevé cuáles son -o serán- las necesidades de RRHH a cubrir por la organización a medio y largo plazo. Para ello, debe identificar y anticipar, a partir de determinadas herramientas (planes, informes, medidas, etc.), las necesidades de personal según los objetivos estratégicos de la organización. ¿Cuántos empleados se necesitan? ¿con qué perfil?, si se conseguirán con reclutamiento externo o con una promoción interna, etc. También deberá contemplar los requerimientos de salarios y las necesidades de formación presentes y futuras. La planificación busca tener una visión global de los RRHH al mismo tiempo que observar el detalle de los cambios relevantes de cada trabajador en cuanto a su rendimiento, comprobando si su perfil se ajusta a las necesidades del puesto. La planificación implica, entre otros, procesos muy dinámicos, como revisar la estructuración de los puestos de trabajo en relación con las necesidades cambiantes de la organización, desarrollar mejores procesos de selección para cubrir unos puestos cuyas descripciones evolucionan constantemente, validar el progreso en desarrollo y la retención del talento, etc. La planificación debe abarcar distintas funciones que van desde el detalle de un individuo a la visión completa de la gestión de los empleados, y todo ello en un entorno siempre cambiante.

La planificación es el proceso más complejo e importante de los RRHH, ya que aglutina a todos los demás procesos y es la base para activar otras acciones de RRHH. Raramente podrá llevarse a cabo una acción no planificada y sin presupuesto previsto. De ahí la importancia de incluir la planificación de RRHH en los planes estratégicos de la compañía. Para lograrlo, es imprescindible que la Dirección sea consciente de la importancia de este proceso destinando recursos suficientes para que pueda establecerse como un proceso estructurado y formal. Las grandes empresas elaboran planes de sucesión (identificación de los candidatos potenciales para cubrir futuras vacantes del organigrama), una de las labores de la planificación que demuestra la esencia y la importancia de la anticipación en la gestión de los RRHH. Los planes de sucesión identifican posibles candidatos internos para cubrir puestos clave, prevén así las necesidades de formación y desarrollo de cada individuo para que estén preparados cuando llegue el momento. La manera en que se deciden los sucesores de los puestos influencia a toda la organización. Una mala sucesión en los puestos, es una mala gestión de la planificación y la percepción por parte de los *stakeholders* de la CE existente en la gestión determina si el proceso forja o corroe el *ethos* corporativo.

Tal y como hemos visto en el capítulo 3, podemos distinguir tres formas en como la planificación resuelve sus retos gestión sin CE: gestión que integra la CE, gestión excelente de la CE. Para comprender la capacidad de influencia de este proceso en el *ethos* corporativo proponemos como ejemplo el plan para cerrar una fábrica. Tal y como hemos visto con el caso Ultzama, la reducción de plantilla es una acción crítica que puede planificarse. La aproximación meramente

económica, y sin CE conlleva acciones de tipo 1 ó 2; es decir, que cuando llegue el momento se les comunicará a los empleados la decisión, se les hará una indemnización o pre-jubilación, y poco más. Según cómo se lleve a cabo la decisión, puede generar protestas, huelgas, etc. Esta solución puede fallar en algunos (o en todos) de los siete elementos de la CE (principios, misión, valores, normas, juicios, procesos/acciones, consecuencias).

A continuación revisamos cada uno de estos siete elementos para comprender cómo la falta de CE en la gestión de los RRHH puede corroer el *ethos* corporativo.²³⁸

1. Principios:

La organización no tiene en cuenta el principio de autonomía cuando no comparte la decisión con los afectados, cuando no considera los intereses de éstos, tratándoles como meros medios y no como fines en sí mismos. Tampoco respeta el principio de no maleficencia en el momento en que no busca la solución menos mala para todos, sino la aparentemente más rentable para la organización, para satisfacer las necesidades de unos pocos *stakeholders*. El cierre de la fábrica puede y debe intentar respetar los principios sin provocar daño, sin cometer injusticias, sin corroer el *ethos* corporativo.

2. Misión:

Hemos visto que una misión es legítima cuando ayuda a *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas* y que para ello es prioritaria la satisfacción de todos los *stakeholders*. Si no se persigue la mejor decisión para todos, no hay coherencia entre la misión de la empresa y la acción. Y no sólo en la decisión tomada, sino también en la forma de comunicarla. Actuar con CE significa también saber comunicar a cada *stakeholder* los motivos de las decisiones, al argumentar desde la CE se está forjando *ethos* corporativo, se da a conocer una forma de hacer mediante el ejemplo. Si la organización pone en marcha un plan que reubique a las personas afectadas en otros puestos de trabajo, minimiza el impacto del cambio en los afectados y da una buena imagen a los no afectados. Los *stakeholders* percibirán la importancia que la organización otorga a las personas y esta percepción transmite una manera de hacer que inspira confianza, respeto, e incluso admiración u orgullo de pertenencia. Sin embargo, algunos *stakeholders* con un nivel de conciencia convencional pueden mostrarse escépticos ante acciones de tipo 3 ó 4. Su visión es que la dimensión ética y la económica no siempre son compatibles, y no aceptarán una inversión de recursos que consideran innecesaria para el negocio. La forja del *ethos* pasa inevitablemente por la gestión de las percepciones de todos los individuos, y ésta debe tener en cuenta las distintas creencias de los *stakeholders* y sus distintos intereses.

3. Valores:

En un cierre sin CE de una fábrica, la empresa pierde la oportunidad de forjar *ethos* corporativo; pierde credibilidad cuando anuncia sin avisos previos una medida drástica que afecta a la calidad de vida de muchas personas. No demuestra respeto por las personas puesto que lo comunica como decisión más y sin dar oportunidad a los afectados de conocer la situación de una forma menos traumática. No es una acción justa puesto que no cuenta con la participación de los afectados ni con su consentimiento, la empresa no demuestra que tiene la

²³⁸ ROMÁN, B; AGULLÓ, S: “Responsabilidad social de la empresa: Previendo la corrosión del *ethos* corporativo”, *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, N° 8, 2003, pp. 359-371.

capacidad de ponerse en la piel de los afectados, no actúa pensando en como sería correcto que actuaran. Por ejemplo, la empresa no querría que de pronto la central le comunicara con un simple correo electrónico la intención de vender algunas filiales de la organización. No hay posibilidad de sentir orgullo al tomar una decisión que va a afectar a la calidad de vida de las personas sin tan sólo haber explorado vías alternativas para paliar el daño en la medida de lo posible. El cierre de la fábrica puede ser una *buena* decisión, y puede permitir la supervivencia de la empresa, pero aún así, la forma en la que se aplican y comunican las decisiones es tan importante como la misma decisión. Uno no puede sentirse orgulloso si cree que se podría haber hecho causando menos daño.

4. Normas:

Hemos visto que las normas son las reglas genéricas de comportamiento, establecen las conductas que se espera de las personas. Si la empresa actúa imprevisiblemente de forma distinta a la que predica, cae en contradicción por incumplir las normas que propone. Al hacerlo desprestigia la necesidad de seguir las normas establecidas, las que ayudan a tener en cuenta los valores, a tomar decisiones adecuadas para lograr la misión de la empresa respetando los principios éticos y económicos.

5. Juicios:

El juicio es la decisión definitiva sobre la aplicación de una norma a un caso particular. Si no se siguen las normas, los juicios serán también arbitrarios, provocando la corrosión del *ethos* corporativo, como cuando no se sabe quién es despedido o quién se queda.

6. Procesos/acciones:

La empresa que decide cerrar una fábrica de manera drástica y no propone procesos y acciones con CE, no cuida la comunicación de la decisión. De alguna manera, el no cumplir con los elementos anteriores provoca un efecto en cadena, una acumulación de falta de CE.

7. Consecuencias:

La falta de valoración de las consecuencias, como medir el impacto emocional en el resto de empleados que se quedan, el impacto económico donde se ubica la fábrica, los efectos de la mala prensa en los medios de comunicación, etc., desprestigian la organización, disminuyen la motivación de los empleados y corroen el *ethos* corporativo.

Es especialmente en las decisiones críticas donde la gestión de los RRHH debe aprovechar la oportunidad de dar ejemplo, para poner en práctica lo que *predica*, al hacerlo da importancia a la dimensión ética. El departamento de RRHH debe compartir detalles importantes del proceso de decisión, no sólo justificar la acción, sino explicar el proceso de decisión previo. Debe justificar que se ha tomado la mejor decisión posible para la organización y que se trata de una buena decisión comprensible (aunque no guste) para todos los *stakeholders*. Volviendo al ejemplo, una resolución del cierre de una fábrica con acciones de tipo 4, no sólo integra la CE, sino que la fomenta. En el caso de Danone, la empresa pensó en el impacto dentro de su organización pero también en las consecuencias del cierre de la fábrica para los habitantes, industria y comercios de Ultzama. Llevó a cabo un proyecto de gran envergadura gracias a una buena planificación, sin recurrir a soluciones reactivas y desde la CE. Con este tipo de

acciones se ayuda a fomentar la confianza, a mantener la motivación de las personas, y es una forma de poner en práctica y fomentar la CE en la gestión. También es cierto que la reputación de Danone estaba en juego. En cualquier caso, la resolución de estas situaciones construye un *ethos* determinado, y éste requiere CE para que la empresa sea quien quiere ser.

La dificultad de integrar la ética en la planificación radica en que, a menudo, estos debates son propuestas a largo plazo y eso dificulta tomar decisiones en el momento oportuno, ya que siempre hay urgencias corto-placistas que se valoran como prioritarias. Mostrar que la organización piensa en el futuro y a largo plazo es una forma de mostrar el compromiso de la empresa con el futuro de los empleados y de sus familias. Una buena planificación no conseguirá cambiar los factores externos, como la necesidad de deslocalizar una planta de fabricación, sin embargo, con tiempo, la planificación puede servir para identificar la gravedad de la situación y desarrollar un plan que tenga en cuenta los principios éticos y económicos. Al afectar al resto de procesos de la gestión de los RRHH, la planificación es un proceso clave para mostrar que se puede trabajar con CE, y consecuentemente, una oportunidad ineludible de integrar la ética empresarial en la gestión.

4.3.2. Reclutamiento y selección.

Al surgir una vacante para un puesto, la gestión de los RRHH lidera el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos. Se debe valorar cuánto invertir en tiempo y dinero, decidir si debe anunciarse en prensa, si se requiere la intervención de una consultora externa o si se prefiere un candidato interno. La selección será más exitosa cuanto mayor y mejor sea la base de individuos seleccionados por el reclutamiento. Es recomendable que en la selección participe el futuro jefe y que aclare los puntos más relevantes del puesto de trabajo. La entrevista de trabajo se complementa frecuentemente con otras técnicas para conocer las habilidades, conocimientos y aptitudes de los candidatos. El objetivo es encontrar el mejor candidato para el puesto o, en su defecto, validar si el candidato cumple los mínimos exigibles para el puesto.

Este proceso es especialmente complejo -en algunos sectores más que en otros- en circunstancias de escasez de talento. Entendemos por *talentos* aquellas personas cuyas aptitudes y actitudes merecen en la organización un desarrollo especial por constituir una ventaja competitiva y que, una vez desarrollados, requieren ser atraídos o retenidos. En caso de escasez de talento, la oferta de empleo supera a la demanda. En tal circunstancia, es preciso atraer al talento o saber retener y potenciar el de la organización. Las empresas se ven obligadas a ofrecer algo más que un salario competitivo, y son ellas las que deben “vender” la organización y el puesto de trabajo a los entrevistados. El auge de los *rankings* de mejores empresas donde trabajar (por ejemplo el de la consultora Great Place To Work²³⁹) ilustra esta nueva realidad. Los entrevistadores pasan a ser los entrevistados, ya que los futuros candidatos quieren conocer, más allá de la remuneración, otros aspectos de la empresa, como el desarrollo profesional y si se hallan ante una empresa líder, innovadora y con seguridad en el trabajo.²⁴⁰

²³⁹ www.greatplacetowork.com, (agosto 2007).

²⁴⁰ APD y HAYGROUP: *Informe Benchmarking de Gestión del Talento de la empresa española*, www.gestiondeltalento.com, (julio 2001).

Según el estudio elaborado por la consultora Haygroup y APD en España²⁴¹, las personas con talento valoran especialmente a aquellas organizaciones que proporcionan desarrollo profesional, sean líderes en su sector o sean empresas innovadoras y con futuro, factores estos valorados muy por encima de otros como la retribución, tal y como muestra la siguiente figura.

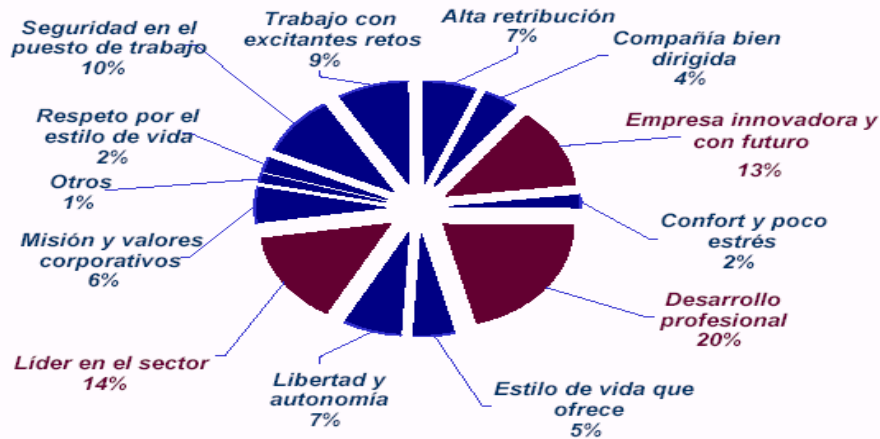


Figura 22 – Motivos de atracción del talento.

En otro estudio similar realizado en 77 países por la consultora Mckinsey²⁴², se observa que los directivos clave consideran muy importantes factores como los valores y la cultura de la empresa, incluso antes que una compensación diferenciada, confirmándose que las motivaciones en este perfil de empleados van más allá de una alta retribución.

¿Qué buscan los directivos clave?

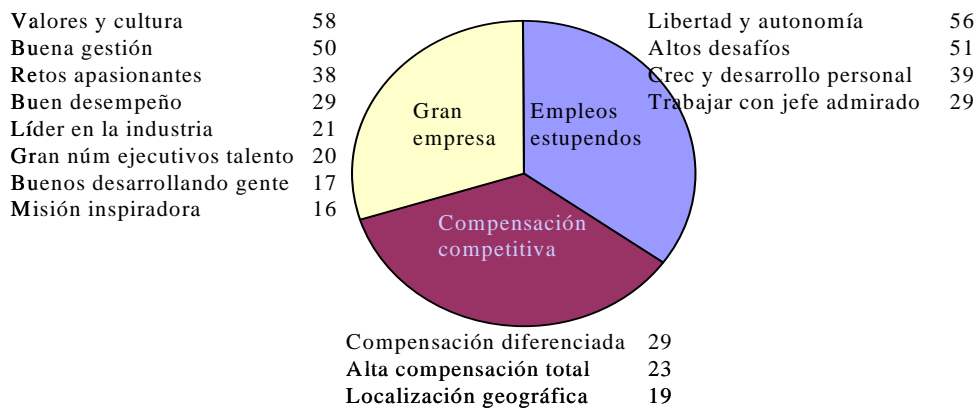


Figura 23 – Elementos de un puesto más valorados por los directivos clave.

²⁴¹ APD y HAYGROUP: *Op. cit.*, p. 13.

²⁴² CHAMBERS, E. G; FOULON, M; HANDFIELD-JONES, H; HANKIN, S. M; MICHAELS III, E. G: "The war for talent", *The McKinsey Quarterly*, 1998, N.3, www.mckinseyquarterly.com/Organization/ Talent/The_war_for_talent, (septiembre 2007).

Consultoras como Great Place To Work²⁴³ disponen de programas para ayudar a la organización a identificar sus áreas de mejora en aras de atraer talento y poder reclutar ágilmente; para ello ofrecen una encuesta de auto-valoración que permite además compararse con otras organizaciones. Para tener una alta puntuación, las empresas participantes deben cuidar todos aquellos aspectos que los empleados consideran importantes en su trabajo más allá de la remuneración²⁴⁴. Los resultados de la encuesta realizada a los empleados aparecen publicados en la revista *Fortune* y estar en el *Top Ten* del ranking se considera una de las mejores formas de atraer talento.

Analizando las motivaciones del talento en los estudios de Haygroup y APD y Mckinsey, constatamos que la dimensión ética está cobrando relevancia, ya que los resultados muestran que se valora la organización que genere confianza, que dé libertad y que trate con autonomía a los empleados. En otras palabras, la organización tendrá mayor poder de atracción cuanto mayor sea su *ethos* corporativo. Los posibles candidatos ya en el reclutamiento y la selección pueden intuir dicho *ethos* corporativo mediante el grado de integración de CE en la gestión. Se fijan en cualquier detalle o información que le pueda aportar pistas al respecto: en la forma en que se lleva a cabo la selección, la hora en que le convocan, la formalidad de la cita, el trato recibido, el tipo de preguntas realizadas, cómo y cuando se comunican los resultados, etc.

Para comprender la relevancia de la dimensión ética en el proceso de selección y reclutamiento, proponemos revisar desde él los tres niveles de integración de la CE.²⁴⁵ Por ejemplo, en una gestión sin CE primará en el proceso de selección aquellas entrevistas especialmente duras, que ponen a los candidatos a prueba en situaciones límite, para observar sus reacciones. Así, el entrevistador simula enfadarse, o decide faltar al respeto al entrevistado, para ver cómo éste reacciona. Aunque puedan ser técnicas apropiadas para conocer a los entrevistados, se demuestra que en esa organización el fin justifica los medios, puesto que prevalece la eficacia del método²⁴⁶ por encima de las posibles consecuencias emocionales, éticas y psicológicas en los candidatos.

En caso de escasez de talento, es el entrevistado quien juega con ventaja, es él el que decide si la organización le convence, pero como la empresa necesita “venderse”, pues no tiene suficientes candidatos donde elegir, puede que ésta le mienta. El marketing realizado desde RRHH para captar la atención de los talentos debe ser sincero, basado en la realidad, ya que una vez dentro de la organización, las expectativas generadas deben cumplirse: los talentos, al poder elegir empresa, no quieren sentir que pierden el tiempo. Ahora una gestión sin CE consiste en vender la organización con exageraciones, con una comunicación confusa y haciendo promesas con un alto riesgo de incumplimiento. En ese caso, el entrevistado perderá la confianza al ver que no se respeta el contrato psicológico y moral establecido antes de firmar el contrato laboral. Con estas prácticas la organización corroe el *ethos* corporativo, puesto que los afectados, decepcionados, no pueden –ni quieren– sentirse partícipes del proyecto de empresa ni coadyuvar a la forja del *ethos* corporativo.

Por otro lado, existen múltiples posibilidades de realizar aquí acciones de tipo 3, acciones con capacidad de afectar positivamente al clima, que construyen una cultura de la organización y que forjan el *ethos* corporativo sin perjudicar a la

²⁴³ www.greatplacetowork.com/ (octubre 2007).

²⁴⁴ Ver Great Place To Work en 2.1.2. *La actualidad de la ética empresarial*.

²⁴⁵ Ver punto 3.2.2. Cuatro tipos de acciones éticas y económicas.

²⁴⁶ La famosa obra de teatro GALCERÁN, J: “El método Gronhölml” popularizó la trascendencia de estas acciones en multinacionales.

dimensión económica. Por ejemplo, la organización puede seleccionar a personas capacitadas para el puesto pero marginadas por algún tipo de motivo como discapacitados físicos, mujeres en entornos completamente “machistas”, extranjeros en entornos xenófobos, etc. Si la legislación favorece estas prácticas, la organización logra desgravaciones fiscales a cambio del esfuerzo de contratar a estas personas. Son éstas acciones rentables, recomendables desde el punto de vista meramente económico; para que exista CE, sin embargo, no es suficiente contratar a estas personas, los siete elementos que componen la actuación con CE deben alinearse. En último término, lo que determina si una acción es de tipo 2 ó 3 no sólo es el fin de la acción, sino la forma en que se ha implementado.

Otro ejemplo de integración de la CE en el proceso de selección es la gestión de la información personal, que debe ser la necesaria para llevar a cabo la selección. La empresa que integra la ética en la gestión no debe solicitar información personal no relevante en los *currículums*, ni preguntar sobre el estado civil o la religión del candidato. En Francia, el Observatorio de las discriminaciones de la Universidad de París realizó una investigación en la que enviaba a empresas *currículums* falsos con nombres de origen norteafricano, y con domicilio en las afueras de París, con la misma formación y experiencia profesional que otros *currículums* de candidatos con nombre francés y domicilio en la capital. Las empresas llamaron a entrevistar a más candidatos franceses a pesar de estar igualmente preparados.²⁴⁷ Desde la CE, por tanto, la información que debe contener un CV debería ceñirse a la estrictamente necesaria para saber si el candidato tiene o no el perfil adecuado para el puesto. Otra discusión es si el perfil de un puesto requiere que el entrevistado explicita otro tipo de información relevante, más allá de la formación (titulaciones académicas) o experiencia profesional. Una organización abierta al talento y con CE no debe dar importancia a creencias, preferencias políticas, idioma materno, etc., a menos que sean cualidades requeridas para el puesto de trabajo (circunstancias que la organización con CE explicará desde la transparencia). Las organizaciones que integran la CE y que realizan acciones de tipo 3 en este proceso, muestran a los empleados y a las nuevas incorporaciones que se da prioridad a la forja de un *ethos* corporativo en la gestión del día a día corporativo.

Por último, la gestión de los RRHH puede fomentar la CE mediante la integración excelente de ésta y mediante acciones propias de la moral postconvencional en las que incluso puede prevalece la dimensión ética por encima de la económica (acciones de tipo 4). Por ejemplo, las grandes organizaciones multinacionales ejecutan políticas que fomentan la *diversidad*²⁴⁸, estas políticas pretenden crear entornos de trabajo que transmiten claramente a los empleados que serán valorados por lo que pueden aportar y no por elementos relativos a su persona. Así, la nacionalidad, la raza, la edad, la religión o creencias, el sexo, el estatus social, etc., no deben ser elementos determinantes a la hora de escoger a los seleccionados. Una forma de aplicar la gestión excelente con CE es contratando a colectivos con algún tipo de discriminación que les impide encontrar trabajo, pero que no cuentan con ningún tipo de política establecida para facilitar su inserción laboral. Así por ejemplo, en vez de acogerse, sin más, a las políticas de discapacitados y aplicarlas tal cual legalmente (y eso, sin duda, tiene sus conveniencias económicas), sería mucho más novedoso

²⁴⁷ CARBAJOSA, A: “La rebelión de los suburbios”, El País, 13 de noviembre de 2005, p. 5.

²⁴⁸ Gestión de la diversidad: conjunto de actividades implicadas en la integración de empleados no tradicionales (mujeres y minorías) en la fuerza laboral, y el uso de su diversidad para lograr la ventaja competitiva de la empresa, según GÓMEZ-MEJÍA L. R; BALKIN, D. B; CARDY, R. L: *Op. cit.*, p. 687.

ver si en esa comunidad hay algún tipo de colectivo especialmente vulnerable al paro, por ejemplo, personas mayores de 45 años discriminadas laboralmente por su edad que no tiene nada que ver con lo que las políticas de promoción de discapacitados lleva a cabo. La motivación en este caso sería fundamentalmente una convicción ética. Nosotros apostamos porque la empresa sea capaz de innovar vislumbrando en su zona de intervención una nueva solución.

Un proceso de reclutamiento y selección con CE requiere a nuestro parecer que se sigan dos recomendaciones imprescindibles a la hora de entrevistar a un candidato para un puesto con responsabilidad sobre otras personas.

La primera es que en la entrevista de selección para puestos clave, como los puestos directivos, debería revisarse el nivel de conciencia moral de los entrevistados. Las personas que van a tener empleados a su cargo y que tienen poder de impactar en el *ethos* corporativo deberían ser evaluadas en su capacidad de argumentar, de forma que se pueda descartar a aquellas personas que se encuentran en niveles preconventionales. No se trata de pasar un *test* sobre la moral de cada uno, sino de buscar indicadores de cumplimiento de CE que puedan medirse objetivamente. Tal y como apuntaba MASLOW, las creencias son muy importantes a la hora de liderar a personas. Los jefes deben tener un gran autoconocimiento para poder trabajar integrando los valores con CE. Es por ello importante descubrir si el entrevistado busca la excelencia como profesional, o si prevalecen sus intereses individuales por encima de todo lo demás. Tener en cuenta esta información ayuda a prevenir posibles conflictos y a asegurarse que el seleccionado participará activamente en la forja del *ethos* corporativo.

La segunda recomendación, una vez seleccionado el candidato, es disponer de un programa de acogida en la organización que les ayude a comprender los valores, la cultura, la estructura de la organización, el proyecto empresarial y el *ethos* corporativo. Si el seleccionado ya pertenece a la organización, se puede hacer igualmente un programa de bienvenida al puesto que explique el impacto de sus funciones en los resultados de negocio y en el *ethos* corporativo al que se tiende. Entrar en una organización en la que no haya ningún programa de bienvenida da una imagen de poca consideración hacia los nuevos empleados, y hacia todos los empleados en general, y genera pérdidas de tiempo obligando al nuevo a “ubicarse” solo y, por tanto, a organizarse.

Esta parte del proceso es una oportunidad única para presentar a la persona contratada la visión, la misión y la cultura de la organización. Así, la organización puede expresar claramente qué *ethos* corporativo quiere, hacia dónde quiere crecer, y cómo lo quiere conseguir. Y todo ello sólo será creíble si los empleados perciben rigor, CE y entusiasmo en el proyecto.

4.3.3. Evaluación del rendimiento.

La evaluación del rendimiento es un sistema formal de valoración de la aportación de los empleados a la misión de la empresa. En dicho proceso se insta a cada supervisor a revisar los logros y fracasos del evaluado para que éste pueda comprender cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y conocer la satisfacción y expectativas de la compañía sobre su rendimiento:

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de

las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización”.²⁴⁹

El objetivo principal de esta evaluación es ayudar al empleado a mejorar su rendimiento, lograr que los individuos den el máximo dentro de sus capacidades y comunicarles que deben esforzarse cuando su nivel queda por debajo la expectativa. Con ello, se identifica a aquellos individuos con mayor y menor rendimiento en organización y se ponen acciones en marcha para mantener, mejorar su desempeño o tomar una decisión en el caso de bajo rendimiento.

El establecimiento de criterios de evaluación y objetivos concretos sobre el rendimiento permite esclarecer las expectativas para cada puesto de trabajo e individuo. Este es un proceso clave tanto para la empresa como para el trabajador. La empresa proporciona a los participantes la formación sobre una metodología que consta de entrevistas semi-estructuradas y formularios que ayudan a identificar, medir y gestionar el rendimiento en las organizaciones.²⁵⁰

Para la empresa, la evaluación permite revisar la vigencia de la descripción del puesto de trabajo, ofrece una base racional para construir un sistema de primas o méritos, documenta la información sobre el rendimiento, identifica el talento, justifica promociones, incrementos de salario, etc. Este proceso es también importante desde la dimensión económica, puesto que “generalmente los empleados trabajan solamente entre un 60 y 70% de sus capacidades, llegando a alcanzar las diferencias de productividad entre los que más rinden y los que menos rinden una proporción de 3 a 1”.²⁵¹ Al comparar el rendimiento de las personas con el promedio de la organización, se identifican no sólo las áreas de mejora de los individuos sino también las de los procesos de la organización. Por su lado, el trabajador conoce cómo se está valorando su rendimiento, cómo es comparado con el de sus compañeros y puede apreciar su impacto en los resultados. Los evaluados aprecian la oportunidad de conocer cómo pueden mejorar su empleabilidad, de saber en qué están aportando al proyecto, en qué medida pueden aportar más y desarrollar sus habilidades, etc. La evaluación resulta muy positiva para que las personas se sientan partícipes del proyecto de la empresa y de una manera de hacer. La evaluación del desempeño debe utilizarse más que como una forma de control como un reconocimiento para motivar a los empleados²⁵² y generar conciencia de pertenencia a un proyecto compartido.

Según el tamaño de la empresa, puede ser un proceso más o menos complejo: desde una conversación con el superior hasta un sofisticado informe anual estandarizado para toda la organización. La evaluación puede centrarse en comportamientos o resultados. CHIAVENATO distingue tres dimensiones para la medición²⁵³:

1. Habilidades/capacidades/rasgos:

Se trata aquí de medir el conocimiento del cargo, del negocio, la puntualidad, la asiduidad, la lealtad, la honestidad, la presentación personal, la sensatez, la capacidad de realización, la comprensión de situaciones, la facilidad de aprendizaje.

²⁴⁹ CHIAVENATO, I: *Op. cit.*, p. 198.

²⁵⁰ Ver GÓMEZ-MEJÍA L. R; BALKIN, D. B; CARDY, R. L: *Op. cit.*, p. 691.

²⁵¹ DOLAN, S. L; VALLE, R; JACKSON S. E; SCHULER, R. S: *Op. cit.*, p. 165.

²⁵² Ver GÓMEZ-MEJÍA L. R; BALKIN, D. B; CARDY, R. L: *Op. cit.*, p. 246.

²⁵³ CHIAVENATO, I: *Op. cit.*, p.205.

2. Comportamientos:

Se mide aquí el desempeño de una tarea, el espíritu de equipo, las relaciones humanas, la cooperación, la creatividad, el liderazgo, los hábitos de seguridad, la responsabilidad, la actitud y la iniciativa, la personalidad, la sociabilidad.

3. Metas y resultados:

Se trata ahora de medir la cantidad y calidad de trabajo, la atención del cliente, la satisfacción del cliente, la reducción de costos, la rapidez en las soluciones, la reducción de desperdicios, la ausencia de accidentes laborales, el mantenimiento del equipo, la atención a los plazos, el enfoque en los resultados.

Algunas empresas se centran más en los resultados (dirección por objetivos) y otras en los comportamientos (dirección por valores²⁵⁴), o hacen algún tipo de combinación de las dimensiones descritas.

La dirección por valores (DpV) permite evaluar a los individuos a partir de la demostración de la aplicación de los valores en el día a día. La DpV nació casi simultáneamente con la aparición de dos libros con ese mismo título y viene a ser el progreso lógico de la dirección por objetivos. En palabras de GARCÍA, “la DpV es una forma de entender la empresa y la vida basada en la confianza y que trata de armonizar los valores económicos con los valores éticos y los valores emocionales”.²⁵⁵ La tendencia es medir la aportación y la productividad de las personas, observando tanto la eficacia como la eficiencia y donde no sólo se observan los resultados sino también cómo se han conseguido.

Las empresas deberían plantearse otras formas de evaluar a los individuos, tanto en el proceso global como en las técnicas empleadas, que logran la máxima objetividad. Para ello es preciso, en primer lugar, encontrar formas de evaluar el rendimiento lo más anónimas posibles, logrando que un evaluador revise la calidad de un trabajo sin conocer a la persona que evalúa. En segundo lugar, es preferible tener siempre al menos dos evaluadores que tengan que ponerse de acuerdo entre ellos en determinar la calidad de un trabajo a partir de unos determinados criterios. Y en tercer lugar, los evaluados tienen que participar en la elección de sus evaluadores.

La dimensión ética es aquí especialmente importante porque valores como la sinceridad, la valentía y la humildad devienen críticos, ya que se requiere un *feedback* sincero, y no es fácil ni cómodo el tener que verbalizar opiniones sobre actitudes o puntos de mejora de otros, ni tener que escuchar y aceptar las críticas de forma constructiva, respetando al evaluador como tal. Un *feedback* sincero puede generar conflictos si no sabe argumentarse o comunicarse correctamente. Y, por otro lado, la falta de *feedback* riguroso, por no afrontar situaciones incómodas, puede ser peor al no permitir la corrección de errores.

Para medir el desempeño de los empleados es imprescindible tener una buena descripción del puesto de trabajo y asegurar que los objetivos estén claros, cuanto más mesurables sean éstos, más exacta la evaluación. Idealmente la propuesta de los objetivos, ya sean objetivos de negocio o sobre el comportamiento, debe partir del propio evaluado, así el evaluado se implica en la

²⁵⁴ GARCÍA, S; DOLAN S. L: *La Dirección por Valores, Op. cit.*, y BLANCHARD. K; O'CONNOR, M: *Managing by Values, Op. cit.*

²⁵⁵ GARCÍA, S: *El alma de la empresa: el camino hacia la eutopía de un capitalismo sensible*, XVII Congreso Nacional CREA. Mar del Plata, Argentina, 1, 2, 3 septiembre 2004, www.aacrea.org.ar/genericos/xvii_congreso.htm (octubre 2007).

definición de su aportación al proyecto y propone lo que considera que debería valorarse. Según KOTTER, “cualquiera que sea su trabajo, los empleados ven su papel no sólo para hacer las cosas como están diseñadas en el presente, sino para imaginarse cómo deberían hacerse en el futuro”.²⁵⁶ El establecimiento de objetivos valida y desarrolla el potencial de cada puesto de trabajo. Para que la medición de objetivos sea lo más objetiva posible, es preciso que los objetivos sean objetivos *SMART*²⁵⁷:

- S pecific, simple*: Deben especificar concretamente lo que se quiere lograr.
- M easurable*: Se necesita poder medir el grado de cumplimiento del objetivo.
- A chievable, agreed*: Deben ser objetivos alcanzables y acordados.
- R ealistic*: Deben ser realistas con la situación de partida y los recursos disponibles.
- T imely*: Deben tener una fecha concreta de realización.

La implementación de la evaluación del desempeño es un proceso complejo que requiere mucha formación e información. El proceso precisa una profunda comprensión de la metodología, lo que conlleva tiempo y la necesidad de re-priorizar las tareas, especialmente en el caso de aquellos jefes con un equipo numeroso a su cargo. Sin embargo, en general, suele haber una gran reticencia y desconfianza en el proceso por parte de los evaluados y los evaluadores, en palabras de WINSTANSLEY: “*It is argued that traditional models and approaches to performance management generally do not succeed in meeting their objectives, are flawed in implementation, act to demotivate staff, and are often perceived as forms of control which are inappropriately used to “police” performance*”.²⁵⁸ El proceso en sí no es el objeto de discusión, sino la forma en la que se aplica. Consideramos que es la falta de CE lo que hace fracasar la evaluación. Y como es un proceso muy visible (un porcentaje elevado de trabajadores será evaluado) tiene la capacidad de corroer el *ethos* corporativo de la organización.

Queremos destacar dos tipos de motivos que generan una gestión del rendimiento corrosiva para el *ethos* corporativo: los que vienen de un mal uso intencionado del proceso, o de una mala implementación o un mal uso involuntario.

1. Un mal uso intencionado del proceso:

La evaluación del desempeño establece determinadas “reglas de juego”, si no se cumplen, se desvirtúa su objetivo inicial y se convierte en una pérdida de tiempo. Aunque es difícil de detectar, es relativamente fácil hacer “trampas” en las evaluaciones. Es el caso, por ejemplo, de las evaluaciones 360 grados, en la que los empleados participan en la evaluación de sus compañeros de trabajo, independientemente de su nivel jerárquico. Éstos se valoran los unos a los otros de manera anónima. Existe la posibilidad de evaluar a los otros por encima por amiguismo, o por debajo, para que la valoración de uno salga mejor en términos comparativos. La persona que valora negativamente a sus compañeros para bajar

²⁵⁶ WENIS, W; HANDY, C; COVEY, S; PORTER, M; SENGE, P; THUROW, L; KOTTER, J: *Preparando el futuro*, Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1997, p. 204.

²⁵⁷ Término muy extendido en el ámbito empresarial, ver www.learnmarketing.net/smart.htm, (febrero 2009).

²⁵⁸ WINSTANSLEY, D; STUART-SMITH, K: “Policing performance: the ethics of performance management”, *Personnel Review*, Vol. 25, N. 6, 1996, pp. 66-84, p. 66.

el promedio general²⁵⁹ no reflexiona a partir de principios éticos: si todos hicieran lo mismo, ¿tendría sentido esta herramienta?, ¿aceptaría que alguien se lo hiciera a él? Así, los jefes también pueden hacer un mal uso de esta herramienta como utilizarla para premiar o castigar a un empleado evaluándolo subjetivamente muy por encima o por debajo de su rendimiento por motivos meramente personales del evaluador.

Existe también el debate de si la evaluación es una herramienta de retribución o de desarrollo. En la evaluación debe prevalecer el objetivo principal de mejorar el rendimiento, la manipulación de esta herramienta para compensar carencias retributivas o sistemas deficientes de incentivos no debe desvirtuar dicho objetivo. Otro ejemplo de mal uso se da cuando el jefe ha delegado un importante proyecto a alguien de su equipo y quiere mantenerlo motivado, valorarlo positivamente para que cobre más y esté contento. En caso de que la evaluación se encuentre ligada al salario²⁶⁰, se puede castigar o remunerar a un equipo manipulando la evaluación. También, ante situaciones complicadas para subir sueldos, el supervisor puede verse tentado a ser indulgente para que las personas que le reportan cobren más y estén más motivadas en su trabajo. Por otro lado, si alguien le cuestiona al jefe la realización de un proyecto que desea poner en marcha, puede evaluarle negativamente como represalia.

También se puede hacer una puntuación positiva para poder promocionar a una persona a otro departamento no porque lo merezca, sino porque se quieren deshacer de esa persona lo menos traumáticamente posible pasando el problema a otro departamento.

Si la evaluación dispone que determinadas personas merezcan, por su evolución, recibir más formación, salario o ser promocionados, es preciso ser consecuentes o aclarar las expectativas que se puedan generar. Hay que ser coherentes con los resultados, no se puede promocionar a alguien con baja valoración, ya que se desvirtúa el uso de la herramienta como identificadora de las personas con talento.

Estos ejemplos demuestran la necesidad de que exista un nivel de conciencia moral desarrollado que permita valores como la confianza, el respeto, la honestidad, y la justicia para evitar la corrosión del *ethos* que genera la manipulación de este proceso. La evaluación puede ser una herramienta de control más que de motivación. Es muy complicado utilizar la evaluación debidamente en entornos en los que prevalece el número de personas con un nivel de conciencia moral preconventional dispuestas a utilizarlo para su propio beneficio. Se generan entonces acciones de tipo 1, sin sentido económico ni ético. Para evitar un mal uso de la evaluación, hay que anticiparse a los posibles problemas, ofrecer una sólida formación, y emprender acciones para mejorar el proceso en sí de forma periódica.

2. Una mala implementación o un mal uso involuntario.

La falta de formación o de garantías sobre el anonimato genera desconfianza en el proceso. La excesiva complejidad de los formularios, y la falta de previsión para poder organizar adecuadamente las agendas, hacen que los empleados no consideren este proceso como algo prioritario en su trabajo. La

²⁵⁹ Ver GÓMEZ-MEJÍA L. R; BALKIN, D. B; CARDY, R. L: *Op. cit.*, p. 243.

²⁶⁰ Aunque no consideramos oportuno extendernos en el debate de si la evaluación debe o no ir ligada a salario, pensamos que el objetivo debe ser siempre utilizar la evaluación correctamente y, en especial, para su función principal: conocer y mejorar el rendimiento de los empleados. Si ligar la evaluación al salario resta importancia a este objetivo, debería revisarse tanto el proceso de evaluación como el sistema de remuneración e incentivos.

comprensión del sistema de evaluación es determinante para asegurar el éxito en su aplicación: debe ser aceptado y respetado por todos los participantes para que le dediquen el tiempo y el rigor necesario. Las prisas, las experiencias negativas del pasado y la mínima implicación convierten el proceso en una entrevista mediocre en la que la falta de CE vuelve a provocar la corrosión del *ethos* corporativo. Si los participantes no creen en el proceso o desconfían en la forma en que se lleva a cabo por la falta de credibilidad en los jefes o en el sistema, no se consigue el objetivo de evaluar el rendimiento, y el proceso se convierte en un simple trámite burocrático, en un mero informe a completar para cubrir el expediente, y en una pérdida de tiempo que no aporta nada a la organización. En este caso, las personas no hacen un mal uso intencionado, sino que no prestan suficiente atención al proceso generando *incoherencia ética*. Incluso si se consigue parcialmente el objetivo de evaluar a las personas, estaríamos en el ámbito de acciones de tipo 2, que pueden tener sentido económico, porque logran evaluar de alguna manera el talento, pero no respetan la dimensión ética.

Otros ejemplos de una mala implementación y falta de CE, son los siguientes. Existe una clara dificultad de evaluar objetivamente y sin sesgos. Para que los resultados sean justos y comparables con los resultados de evaluaciones de otros evaluadores, hay que conocer bien los diversos errores tipificados entorno a la evaluación²⁶¹, y mediante una buena formación y atención al proceso se pueden minimizar. También se comenten injusticias en el caso de no tener en cuenta circunstancias ajenas a la voluntad del evaluado que han afectado a sus resultados. Así, si una empresa vende helados y se encuentra con un verano frío y lluvioso, sus ventas no corresponderán al esfuerzo realizado por el evaluado. No tener en cuenta los obstáculos de “fuerza mayor” en la evaluación hace que el evaluado pierda confianza en el proceso. Algunas empresas tienen prevista la posibilidad de poder contextualizar los resultados, sin embargo, si el proceso no consigue dar solución a posibles conflictos de este tipo, al final siempre queda el criterio del evaluador, y éste tiene que estar fundamentado en la misión; en los principios éticos y en los valores de la organización. Una evaluación subjetiva, mal argumentada, realizada de forma precipitada para rellenar un papel, afectará a la relación entre el evaluador y el evaluado y será un elemento claro de corrosión del *ethos* corporativo. Una evaluación realizada sin CE genera pues desconfianza en los evaluadores y en el proceso.

Por último, incluso en el caso de que haya buena intención y una buena implementación, la evaluación suele centrarse en la valoración del rendimiento de individuos. Sin embargo, cada vez más, las organizaciones fomentan el trabajo en equipo y crean grupos de trabajo multifuncionales para trabajar en proyectos más que en funciones. La evaluación tradicional se centra en detectar el talento individual, con el objetivo de atraer el mejor talento y retenerlo. Este proceso puede intensificar el individualismo y la competitividad entre compañeros de trabajo en vez de fomentar el trabajo en equipo. Tal y como apunta PFEFFER: “*Even in professional sports, the teams with the best talent, often nicely proxied by the highest salaries, don’t always (or even usually) have the best won-loss record or invariably win championships*”.²⁶² Cuando el rendimiento depende del

²⁶¹ Así, por ejemplo, se habla de error de halo (tendencia a calificar de la misma manera distintas dimensiones), error de restricción de escala (indulgencia, tendencia central, severidad), sesgo personal inconsciente, etc. Ver GÓMEZ-MEJÍA L. R; BALKIN, D. B; CARDY, R. L: *Op. cit.*, pp. 254-255 y DOLAN, S. L; VALLE, R; JACKSON S. E; SCHULER, R. S: *Op. cit.*, p. 181.

²⁶² PFEFFER, J: “Fighting the war for talent is hazardous to your organization’s health”, *Research Papers Series*, Stanford University, n. 1687, <http://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/>

resultado del equipo, debería incrementarse la implementación de valoraciones del rendimiento del equipo que mida las cualidades organizativas de la empresa como el liderazgo, los procesos, los valores, etc. Algunas empresas ya tienen en cuenta esta realidad, y desarrollan lo que se denomina la gestión de equipos de alto rendimiento. Éstos se distinguen por ser un equipo de talentos que saben trabajar conjuntamente para lograr el máximo rendimiento indistintamente de los intereses particulares. “Lo que distingue a los equipos de alto rendimiento, sin embargo, es el grado de compromiso, (...). Cada uno de ellos ayuda a los demás a alcanzar tanto sus objetivos personales como los profesionales”.²⁶³

Desde la perspectiva de la ética empresarial, consideramos que la evaluación del desempeño es un proceso clave para analizar el rendimiento de los individuos y también de la organización en conjunto, y debe centrarse en tres objetivos fundamentales:

- Revisar la calidad del trabajo, en el sentido más amplio: se trata de verificar si el resultado del trabajo de un individuo corresponde a la expectativa y a los objetivos planteados.
- Mejorar la distribución de las tareas según las cargas y conocimientos de cada equipo de trabajo: revisar el rendimiento de la organización como conjunto, si los incentivos de cada equipo están alineados, si las cargas de trabajo tienen sentido, si las tareas están bien designadas según los conocimientos, etc.
- Delegar responsablemente: evaluador y evaluado tienen que participar en la definición de los objetivos de su trabajo con criterios claros que faciliten un resultado óptimo.

La evaluación es, por tanto, un proceso clave para la gestión del negocio, incluyendo la forja del *ethos*, y determina otros elementos clave de RRHH como la retribución, los planes de formación, de desarrollo de carrera, la motivación o la planificación de los RRHH; es especialmente importante en este último proceso porque permite tomar mejores decisiones sobre los planes de sucesión y las carreras profesionales de los empleados (ascensos, traslados, formación, etc.).

Los evaluados y evaluadores, al realizar una crítica constructiva y valorar la aportación de los demás al proyecto, se involucran en la forja del *ethos*. El evaluador puede reconocer y animar a los evaluados que están participando en la forja del *ethos* corporativo deseado, y los evaluados deben, a través de la evaluación, aportar información para evaluar también a la organización en sí y participar en el análisis de las cargas de trabajo, reflexionar si son las adecuadas, confirmar que la distribución de las tareas es eficiente, etc. La evaluación es, por tanto, del individuo pero también de la organización. Si todas las evaluaciones son deficientes, el problema puede ser de tipo organizacional más que de los individuos evaluados. Si el desempeño de la mayoría de las personas está por debajo de las expectativas, seguramente existe un problema de tipo organizacional; fallos de organigrama, problemas de comunicación entre departamentos, de definición de objetivos realistas, de falta de planificación en las necesidades de RRHH, etc.

En resumen, el departamento de RRHH puede utilizar la evaluación de desempeño para integrar la ética en la gestión diaria, y no sólo midiendo el rendimiento individual sino el de los distintos equipos y el de la organización en general. La forma en que se lleve a cabo este proceso es un elemento clave para la forja del *ethos*. Para ello, se debe conseguir una buena implementación

rp1687.pdf, 2001, p. 3.

²⁶³ KATZENBACH, J. R.; SMITH, K. D: *Sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 1996, p. 61.

(planificada y con formación), un sistema de revisión de la calidad del proceso (que evalúe la propia evaluación y permita ir mejorándola), y lograr CE en las decisiones de todos los participantes del proceso.

4.3.4. Formación y desarrollo del individuo.

La gestión de los RRHH también se responsabiliza del proceso de formación y desarrollo de los empleados cuyo objetivo principal es incrementar su productividad y prepararlos para puestos de mayor responsabilidad. Aunque formación y desarrollo comparten un mismo objetivo, existen diferencias en la utilización de los dos términos. La formación es “el proceso por el que se enseña a los empleados habilidades específicas, o se les ayuda a corregir deficiencias”²⁶⁴; por tanto, mejora las capacidades de los trabajadores mediante cursos específicos que incrementan el rendimiento en el trabajo actual y con resultados visibles a corto plazo. La formación es un proceso de alcance más individual, que corrige de manera inmediata un determinado déficit de un trabajador en su actual puesto de trabajo. La formación puede ser una lección técnica para un nuevo puesto, un curso para un nuevo sistema informático, iniciativas para mejorar un idioma, etc. La diferencia con el desarrollo radica pues en que mientras la formación se centra más en los individuos, en el corto plazo y en el rendimiento inmediato, el desarrollo alcanza a todo el grupo de trabajo y busca construir capacidades de la organización a largo plazo. El desarrollo se anticipa a futuras necesidades de forma pro-activa y se enfoca al grupo y no a necesidades individuales²⁶⁵, es “un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro”.²⁶⁶ El motivo por el que se utilizan indistintamente es porque la formación suele tener la connotación negativa de compensar un déficit, mientras que el desarrollo es siempre una mejora, un aumento del potencial que parte ya de una base.

El capital de las personas es el conocimiento y es la clave para competir en el mercado actual. La creciente inversión en formación y desarrollo responde a que los conocimientos quedan rápidamente obsoletos y a que la competitividad conlleva la necesidad de mejorar el capital conocimiento. La explotación del conocimiento obliga a otro trato con los empleados, ya que se le exige a la persona algo que tiene que ver con su vocación y dedicación. Las empresas invierten en el conocimiento para desarrollarlo y mantener o incrementar la competitividad:

“El gasto anual por trabajador se ha incrementado desde los 267 euros de 2005 hasta los 353 en 2007, pero aún sigue lejos de los números de las sociedades europeas más desarrolladas, en las que se emplean entre 600 y mil euros por empleado en cada ejercicio, y también de las empresas estadounidenses, que destinan una media de 1.202 dólares al año por cada trabajador (unos 775 euros)”.²⁶⁷

²⁶⁴ Ver GÓMEZ-MEJÍA L. R; BALKIN, D. B; CARDY, R. L: *Op. cit.*, p. 283.

²⁶⁵ DOLAN, S. L; VALLE, R; JACKSON S. E; SCHULER, R. S: *Op. cit.*, p. 119.

²⁶⁶ *Ídem*.

²⁶⁷ Según estudio realizado por *Élogos* (www.elogos.es/) citado en www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/formacion/exlearning/es/desarrollo/1139771.html (octubre 2008).

La inversión irá aumentando a medida que la escasez de talento se incrementa en España, ya que la formación y el desarrollo se han convertido en una forma de minimizar la rotación de personal, especialmente, la de las personas identificadas como talentos. Éstos perciben dicha inversión en su futuro como un elemento de motivación, ya que incrementa su empleabilidad (mejoran el CV y facilita la obtención de empleo en otros departamentos, divisiones o incluso fuera de la organización). Por su lado, las empresas luchan contra la rotación para evitar los gastos que se derivan de ella: gastos del proceso de selección, inversión “perdida” en formación y desarrollo, inversión en la formación de los nuevos. Es paradójico, sin embargo, que la forma de retener a las personas sea invirtiendo en su empleabilidad. Cuanto más empleable sea una persona, mayor es la probabilidad de que encuentre mejores ofertas en otras empresas. No obstante, la formación y el desarrollo aumentan el compromiso de los empleados con la organización, puesto que sienten que se está invirtiendo en ellos, lo cual es también una señal de que la organización cuenta con ellos en el futuro y confía en su potencial.

La formación y el desarrollo son, por tanto, una respuesta al cambio constante en las organizaciones: los empleados buscan empleabilidad y revisar sus expectativas de carrera, mientras los empleadores quieren retener el talento, aumentar su rendimiento y la competitividad de la empresa.

Las organizaciones están poniendo un énfasis especial en el desarrollo de las competencias que requieren los empleados según la trayectoria profesional a la que aspiran. Como hemos dicho, las competencias incluyen conocimientos, capacidades y actitudes.²⁶⁸ Las competencias describen lo que la persona puede hacer, no lo que hace, tienen que ver con su potencial, y los jefes son los responsables de medirlo. Se trata de identificar las necesidades de la organización, detectar las habilidades, conocimientos y experiencias esenciales que se necesitarán para superar los nuevos desafíos. Y el empleado precisa resolver necesidades de desarrollo para acceder a nuevos puestos, aspirar a nuevos retos que se ajusten a sus intereses, sus valores y estilo personal.²⁶⁹ Existen distintos métodos y procesos para identificar las necesidades de desarrollo, como la evaluación del rendimiento, los centros de valoración²⁷⁰, las pruebas psicotécnicas y las previsiones de promociones o planes de sucesión.²⁷¹

Consideramos que el desarrollo, más que la formación, facilita el fomento de la CE, puesto que es una oportunidad de revisar la manera de hacer, de tomar decisiones y considerar los valores en la gestión diaria. “La principal misión de los dirigentes es el desarrollo del potencial humano, de su conocimiento, y de sus habilidades con autodisciplina derivada de la autonomía y la responsabilidad”.²⁷² La inversión en desarrollo impacta en las competencias de las personas y en su forma de trabajar, por eso es un proceso clave para el fomento de la CE. Por ejemplo, en una empresa en la que las personas carezcan de una competencia clave como la capacidad de comunicarse, será difícil integrar la CE en la gestión, ya que la ética precisa de la capacidad de diálogo entre los diferentes *stakeholders*: “Las empresas innovadoras que deseen obtener un plus de

²⁶⁸ Ver FERNANDEZ, G (coord.): *Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, *Op. cit.*, p. 29.

²⁶⁹ Ver GÓMEZ-MEJÍA L. R; BALKIN, D. B; CARDY, R. L: *Op. cit.*, p. 321.

²⁷⁰ Los centros de valoración (*assessment centres*) proponen una forma de identificar las áreas de mejora con expertos y mediante ejercicios, entrevistas, casos de resolución de tareas y juegos empresariales. Los centros de valoración suelen utilizarse para seleccionar a talentos directivos, aunque, cada vez más, sirven para definir los programas de desarrollo profesional.

²⁷¹ Ver GÓMEZ-MEJÍA L. R; BALKIN, D. B; CARDY, R. L: *Op. cit.*, pp. 327-331.

²⁷² CHIAVENATO, I: *Op. cit.*, p. 338.

productividad, competitividad y rentabilidad, y estén interesadas en atraer personal cualificado a sus plantillas deberán, necesariamente, adoptar un modelo de gestión sostenible y socialmente responsable”.²⁷³

Numerosos estudios demuestran que la ética se puede aprender²⁷⁴, por eso la formación en ética empresarial es una forma de lograr que los participantes revisen sus valores, comprendan los valores corporativos y la importancia de que participen en la forja del *ethos* corporativo actuando con CE. Se puede hacer de manera directa o indirecta. La manera directa es organizando sesiones de formación sobre la CE en la toma de decisiones, formar sobre los principios éticos y la importancia de los valores corporativos con talleres teórico-prácticos con el objetivo de difundir, sensibilizar y fomentar explícitamente la adhesión voluntaria a los valores corporativos. Por otro lado, el fomento indirecto de la CE se realiza con el ejemplo, en la manera en la que se lleva a cabo el proceso de formación o desarrollo. Por ejemplo, se deben comunicar con transparencia los motivos por los que algunos empleados reciben formación y otros no. Como se trata de la vida y futuro profesional de los implicados, todos deben comprender los criterios y motivos que justifican una lista de participantes determinada. Todos deben percibir que existe CE en la manera en la que se ha elaborado la lista de asistentes a un curso de formación o desarrollo. Sin embargo, algunas empresas sólo invierten en los talentos, dejando atrás y empeorando la situación de los que tienen menor empleabilidad. Incluso las hay que no sólo forman únicamente a los talentos sino que, a cambio, les piden que se comprometan por escrito a devolver el dinero invertido en ellos en caso de abandono la compañía. Las empresas que recurren a este tipo de acuerdos legales desconfían de sus empleados, a pesar de invertir en su formación. ¿Cómo debe interpretar esta situación una persona fiel a la organización, con una antigüedad de 30 años pero que no ha sido elegida para ningún curso? Los dilemas éticos no siempre tratan de grandes cuestiones propias de cargos de alta responsabilidad, la confección de una mera lista de elegidos para una formación tiene un importante impacto en el *ethos* corporativo.

La formación y el desarrollo son una oportunidad para impactar a toda la organización, para evidenciar la viabilidad de la ética empresarial, para transmitir valores, como la transparencia, o mostrar el respeto por los principios éticos, como el de justicia. Y aunque cualquier proceso de RRHH permite impactar a toda la organización y fomentar la CE, el de formación y desarrollo es especialmente importante por su visibilidad en la organización, pues cualquier empleado es susceptible de recibir formación o desarrollo.

Finalmente, el fomento de la CE conlleva el desarrollo del nivel de conciencia moral: las empresas pueden ser pioneras e innovar en determinados temas relacionados con la formación y el desarrollo de las personas, especialmente cuando están en sociedades en las que prevalece la moral preconventional o convencional. Por ejemplo, en España, en los años 60, las mujeres necesitaban la firma del marido para retirar dinero del banco. En esa sociedad, las empresas que trataban por igual a hombres y a mujeres, ofreciéndoles las mismas posibilidades de formación, estaban rompiendo esquemas sociales a favor de la moral postconvencional, provocando incluso en algunos casos el enfado de los maridos, que temían que sus mujeres tuvieran

²⁷³ MONTENEGRO, A. M: “Plan de formación socialmente responsable y sostenible. RSE desarrollo profesional y personal”, en V.V.A.A: *La aplicación de la responsabilidad social a la gestión de personas*, *Op. cit.*, p. 69.

²⁷⁴ Ver JAMES, H. J. S; COHEN, J. P: “Does Ethics Training Neutralize the Incentives of the Prisoner's Dilemma? Evidence from a Classroom Experiment”, *Journal of Business Ethics*, n. 50, 2004, pp. 53-61.

mejor formación que ellos. Hoy en día, un ejemplo de fomento de la moral postconvencional son las bajas de paternidad y tener también secretarios y no sólo secretarías.

Hasta aquí hemos expuesto la dimensión ética en los procesos de RRHH como planificación, reclutamiento y selección, evaluación, y formación y desarrollo. No son los únicos procesos que requieren CE en su ejecución; todos los procesos que dependen de RRHH, como las políticas de salarios o incentivos, la descripción de los puestos de trabajo, prácticas de conciliación vida laboral y privada, gestión de la diversidad, que se realizan desde el departamento de RRHH o desde el de RS, son importantes para la forja del *ethos* corporativo. Al revisar la dimensión ética en los procesos de RRHH hemos pretendido insistir en la conveniencia de lograr una gestión de los RRHH que considere la CE en sus decisiones, que actúe desde la moral postconvencional; y que tenga la capacidad de autoanalizarse y evolucionar para lograr los objetivos de RRHH de manera eficaz y eficiente. Hemos pretendido así fundamentar la necesidad ética y económica de una gestión de RRHH responsable, que considere a las personas como tales y no como un mero medio o recurso. En definitiva, una gestión de RRHH asuma así su responsabilidad crucial en la forja del *ethos* corporativo, la integración de la ética en la gestión diaria de los empleados.

4.4. Del desarrollo organizacional al desarrollo humano.

A continuación definimos y revisamos el *desarrollo organizacional* y el *desarrollo humano* en la empresa como elementos propios de la gestión de RRHH directamente relacionados con la integración de la ética en el día a día de los empleados. Pretendemos mostrar aquí que el *Desarrollo Organizacional* (a partir de ahora DO) conecta de manera ineludible la gestión de los RRHH responsable con el *Desarrollo Humano* (a partir de ahora DH) en la empresa.

4.4.1. El desarrollo organizacional en la creación del *ethos* corporativo.

El “DO es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio construido sobre valores humanísticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados”.²⁷⁵ Tal y como muestra esta definición de ROBBINS, el DO recoge la dimensión ética en la gestión de los RRHH (valores humanísticos), tiene en cuenta a las personas como tales (bienestar de los empleados) y persigue una transformación de la organización (intervenciones planeadas de cambio). Una empresa centrada en el DO comprende que la forja del *ethos* corporativo mantiene la eficacia en los resultados económicos y es a la vez causa y efecto de la calidad de vida de los empleados. El *ethos* corporativo mejora la calidad de vida de los empleados cuando asegura un buen clima laboral y, a su vez, favorece la eficacia en los resultados. Y el buen clima laboral facilita que el empleado participe en la forja del *ethos* corporativo. Los empleados se sentirán partícipes del proyecto y se implicarán para garantizar la eficacia y la eficiencia en

²⁷⁵ ROBBINS, S.P: *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1996, p. 736.

los resultados, no sólo económicos, sino los que contribuyen al logro de la misión de la empresa. El DO es clave para la calidad de vida de las personas. La ética impregna el DO. BENNIS explicita así la dimensión ética existente en el DO:

"Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".²⁷⁶

BENNIS define pues el DO como una compleja estrategia educativa y confía en la posibilidad de la empresa de ser un agente educador capaz de cambiar las creencias, actitudes, valores y la estructura de las organizaciones para mejorar y adaptarse más rápidamente al cambio continuo. Según CHIAVENATO, el DO "se basa en la investigación y la acción, aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento para mejorar la eficacia, y cambia actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan identificar e implementar los cambios".²⁷⁷ El DO cambia pues el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción, e incrementar así la calidad del trabajo y la eficacia. El DO es en sí un plan de acción, parte de un diagnóstico de situación y requiere una intervención para modificar la situación, y un plan de refuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación.

Hay una gran similitud entre el DO y lo que hemos definido como el plan de acciones para integrar la ética y transformar el *ethos* corporativo. Si nos adentramos en las características del DO comprendemos que no se puede alcanzar ningún desarrollo de la organización sin tener en cuenta la dimensión ética. Consideramos pues que la esencia del DO coincide con nuestra propuesta de integrar la ética de forma planificada para la transformación del *ethos*. De ese modo, si las acciones de DO se aplican con CE y buscando el fomento de la moral *postconvencional*, el DO supone la integración de la ética empresarial en los RRHH. En efecto, DO y ética empresarial comparten el mismo objetivo: transformar el *ethos* corporativo para mejorar *la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*.

4.4.2. El desarrollo humano en la empresa.

El desarrollo de la organización pasa por lo que hemos denominado el *Desarrollo Humano (DH)* de sus *stakeholders*. Toda acción encaminada a lograr un mejor DO partirá siempre de la consecución del DH de los individuos. La empresa debe preocuparse del desarrollo -en el sentido más amplio- de sus *stakeholders* y, en especial, del de sus empleados, puesto que ellos son el motor de crecimiento en la nueva economía del conocimiento.

El término DH se utiliza normalmente en el contexto de desarrollo de la calidad de vida de los habitantes de un país (y no de una organización). El objetivo es poder comparar el grado de DH entre diferentes países y detectar así en qué países y en qué tipo de necesidades existe mayor urgencia humanitaria.

²⁷⁶ BENNIS, W.G: *Organisational Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Pub. Co, 1969, p. 2.

²⁷⁷ CHIAVENATO, I: *Op.cit.*, pp. 343-344.

Pensamos que la denominación de la ONU del DH puede adaptarse al ámbito laboral para comprender la calidad de vida de los trabajadores. El *índice de desarrollo humano (IDH)* según las Naciones Unidas es “una medida sinóptica del desarrollo humano que mide el progreso medio conseguido por un país en tres dimensiones básicas del desarrollo humano”.²⁷⁸

Detallamos estas tres dimensiones en la columna izquierda de la siguiente tabla. En la columna derecha hemos detallado nuestra propuesta de *Desarrollo Humano* aplicado a la organización.

Índice de Desarrollo Humano (IDH) según la ONU.	Desarrollo Humano en la Organización.
• “Disfrutar de una vida larga y saludable, medida a través de la esperanza de vida al nacer”.	• Disfrutar de una carrera profesional larga y saludable, medida por la satisfacción de las expectativas expresadas por el empleado y el empleador.
• “Disponer de educación, medida a través de la tasa de alfabetización de adultos (con una ponderación de dos terceras partes) y la tasa bruta combinada de matriculación en primaria, secundaria y terciaria (con una ponderación de una tercera parte)”.	• Disponer formación y oportunidades de desarrollo, que mejoren los resultados de las evaluaciones y <i>feedbacks</i> , y aumenten el grado de empleabilidad del evaluado.
• “Disfrutar de un nivel de vida digno, medido a través del PIB per cápita en términos de la paridad del poder adquisitivo”.	• Disfrutar de un ambiente de trabajo digno, saludable, y con una remuneración que compense la aportación de cada <i>stakeholders</i> de manera justa.

Tabla 6 – El desarrollo humano.

En esta investigación adoptamos el término de DH para denominar aquellas acciones que mejoran, utilizando las ciencias del comportamiento, la manera de trabajar del individuo fomentando su eficacia, facilitando el cambio de actitudes, valores y creencias para que pueda gestionar los cambios que considere necesarios. Al igual que el DO en la empresa, el DH hace que el individuo –en este caso el empleado, ya que nos centráramos en la gestión de los RRHH- revise su rumbo, su *ethos* como miembro de la organización para mejorar la solución de problemas, su flexibilidad, su capacidad de reacción, y para incrementar la calidad y eficacia de su trabajo. El DH requiere pues un plan individual de acción con diagnóstico, intervención y acciones de refuerzo para hacer crecer al empleado y lograr que quiera actuar con CE. En el proceso de formación y desarrollo, toda acción que integre la dimensión ética es una acción de DH.

El desarrollo del *ethos* del empleado y su involucración en la forja del *ethos* corporativo dependen pues de las acciones de DH y de la importancia que éstas tienen en la organización por parte de los responsables de RRHH. El DH implica la integración de la CE en la gestión del día a día. No existe, sin embargo, una forma clara de analizar el nivel de DH, puesto que su misma definición no procede del ámbito empresarial.

Así, si en la sociedad se considera que el desarrollo es la capacidad de poder disfrutar de una vida larga y saludable (esperanza de vida), en la empresa, la salud de la carrera profesional del individuo dependerá de la satisfacción de las expectativas mutuas entre empleado y empleador. La salud requiere unas

²⁷⁸ Ver web de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD): http://hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_SP_Technical.pdf (octubre 08).

condiciones de trabajo determinadas con un tipo de contrato que respete la dignidad humana. Además, la educación de una sociedad corresponde en el ámbito laboral a la empleabilidad que la empresa ofrece a cada empleado, de forma que cuanto más capacitado esté (y se mantenga), más oportunidades de futuro tendrá. Finalmente, disfrutar de un nivel de vida digno y con suficiente poder adquisitivo sería equivalente a no ser explotado y lograr un trabajo digno, saludable y con una remuneración acorde al valor que aporta al proyecto el empleado.

La tabla anterior muestra el índice de DH en la organización y dependerá de la satisfacción de las expectativas mutuas entre empleador y empleado. Entre estas expectativas destacamos como cruciales para el empleado las condiciones de trabajo, la posibilidad de realizar carrera, de mantenerse *empleable*, la existencia de un clima laboral agradable y de una remuneración acorde al valor aportado al proyecto. Y las expectativas del empleador (la organización) son desarrollar al máximo el potencial de las personas y mantenerlas comprometidas con la misión de la organización para garantizar la buena y larga vida de ésta.

Las empresas que quieran atraer o retener talento para poder competir en esta nueva era del conocimiento deben invertir en DH y de esta manera facilitarán la forja del *ethos* corporativo. El DH aglutina aquellas acciones de RRHH con mayor impacto en la forja de *ethos* corporativo. A continuación, destacamos los distintos factores que fomentan el DH en la organización:

1. Actitudes, valores y creencias:

La integración de la CE en las decisiones forja el *ethos* corporativo mantiene vigentes los valores con los que la organización se quiere identificar. El objetivo es implicar a todos los *stakeholders* en la responsabilidad de tener un ambiente de trabajo adecuado y flexible ante los continuos cambios. Mediante el DH todos participan en la forja del *ethos*.

2. Proceso de toma de decisiones:

Decidir con CE fomenta el uso de los principios éticos, la adhesión voluntaria a valores, la consideración de la visión de todos los *stakeholders*, etc., así se genera un ambiente de trabajo adecuado para el *DH*.

3. Liderazgo:

El liderazgo facilita el *DH* puesto que requiere saber trabajar en equipo, integrar los valores corporativos y priorizar el objetivo final por encima de cualquier individualismo. Las empresas con liderazgo tienen equipos de alto rendimiento basados en la confianza y el compromiso, y así logran mantener un buen ambiente de trabajo donde crecer profesionalmente, aumentar responsabilidad en la organización.

4. Bienestar de los empleados:

Las encuestas de clima y los *rankings* tipo Great Place To Work marcan las prioridades para atraer y retener el talento. En el pulso por mejorar su gestión del talento tienen que generar un buen ambiente de trabajo que facilite el *DH*.

5. Competencias:

Para que los empleados mejoren su empleabilidad y aseguren su calidad de vida, hay que planificar la mejora continua de las competencias más necesarias. Así, la organización consigue un mayor rendimiento e implicación de sus empleados al mismo tiempo que mejora el *DH*.

6. Eficacia organizacional:

Prevalece aquí el seguimiento de una misma misión que incluya los intereses de todos los *stakeholders*. La tendencia es aplanar la estructura organizacional y crear equipos transversales y multidisciplinares. Las empresas que buscan la eficacia organizacional persiguen el ideal de empresa del tercer tipo conscientes de que cada vez deben funcionar más como una empresa red, buscando el equilibrio entre los distintos intereses de todos los *stakeholders*. La eficacia organizacional depende pues de una nueva concepción de empresa, lejos de la jerarquía, y con sistemas de retroalimentación para el aprendizaje continuo.²⁷⁹

En definitiva, el DH conlleva lo que hemos definido en el capítulo 3 como buenas prácticas, acciones íntegras, alineadas con los *stakeholders*, propias de una gestión con CE. El DH es a la vez una forma de integrar y fomentar la CE en la gestión diaria. En consecuencia, podemos considerar que el DH contribuye directamente en la forja del *ethos* corporativo, y este es uno de los motivos que nos han llevado a centrar la investigación de campo en el DH.

En esta segunda parte de la investigación exploramos la capacidad de los responsables de RRHH de liderar el fomento de la CE en la gestión de las personas para forjar el *ethos* corporativo. En este capítulo hemos argumentado la conveniencia de que sea el departamento de RRHH quien asuma dicha función al comprobar la necesidad actual de explicitar la dimensión ética en la gestión de los RRHH garantizando así el éxito de las nuevas tendencias propias de esta área. Precisamente las limitaciones de las herramientas de RRHH vienen provocadas por la falta de CE en su aplicación; el fomento de la CE es, por tanto, ineludible para lograr los objetivos de las acciones de DH y RRHH en general. La gestión de los RRHH, y concretamente las acciones relacionadas con el DH, impactan en la forja del *ethos* corporativo más que cualquier otra área de la gestión diaria. En resumen, la CE debe existir en la gestión diaria de los RRHH tanto para facilitar los objetivos de RRHH como para impactar en la forja del *ethos* corporativo.

²⁷⁹ Siguiendo la propuesta de SENGE de crear organizaciones que aprenden, ver SENGE, P. M: *Op. cit.*

5. Viabilidad del DH en la organización: análisis de 15 entrevistas.

Siendo la gestión de RRHH el foco principal de la investigación, se optó por entrevistar a los responsables de formación y desarrollo (o en su defecto, responsables del departamento de RRHH), ya que, voluntaria o involuntariamente, influyen decisivamente en la creación del *ethos* corporativo.

Necesitamos ir más allá de la imagen que la organización quiere difundir y profundizar en las percepciones, informaciones objetivas y en los frenos reales con que se encuentran los responsables de RRHH. A los entrevistados les hemos presentado el DH como el conjunto de acciones destinadas a hacer aflorar en las personas competencias distintas a las del mero conocimiento (saber teórico o técnico), es decir, competencias de actitud o aptitud, como el carácter, la voluntad de aprender, la capacidad de comunicación, la gestión de conflictos, la inteligencia emocional, etc.²⁸⁰ Son competencias, sin embargo, que al desarrollar a la persona facilitan su adhesión voluntaria a los valores corporativos integrándolos en la gestión diaria. Por eso hemos centrado la atención de los entrevistados en el DH, dándoles una definición muy amplia y genérica para que incluyan en ella cualquier concepto que consideren relacionado.

El trabajo de campo consta de quince entrevistas en profundidad presenciales realizadas durante el año 2006 a responsables de formación y desarrollo, o en su defecto, responsables del departamento de RRHH, de empresas multinacionales. Las entrevistas se llevaron a cabo a partir de un cuestionario semi-estructurado de catorce preguntas. Junto al cuestionario se solicitaba al entrevistado la cumplimentación de una ficha con datos de la empresa y personales. Cuestionario y ficha se anticipaban al entrevistado para que pudiera preparar la entrevista²⁸¹ (excepto 5 preguntas breves que se añadían de forma expresa durante la entrevista para observar las respuestas espontáneas). Las entrevistas fueron de una hora y media de duración aproximadamente, excepto en algunos casos puntuales en los que se llegó a 2h y 3h. Se grabaron y se transcribieron literalmente para realizar el posterior análisis de contenido (51 horas de grabación y 200 páginas aproximadamente).

A diferencia que en las investigaciones de las ciencias naturales, no existen suficientes reglas o procedimientos estandarizados en la investigación de las ciencias sociales y, en especial, en las aproximaciones cualitativas. Por eso, tras exponer el marco teórico y en aras de una buena comprensión de los objetivos, el rigor y los límites de nuestro trabajo de campo, es necesario detenerse en este punto para revisar los aspectos metodológicos de nuestra investigación.

5.1. Metodología.

Los objetivos de la investigación justifican la realización de una investigación cualitativa y determinan las preguntas que contienen las entrevistas. Consideramos que la información obtenida en relación al DH sirve para comprender la integración de la ética en la empresa. Los cuatro pilares básicos de la investigación de campo han sido los siguientes:

²⁸⁰ Ver en anexos el *e-mail* enviado a los entrevistados.

²⁸¹ *Ídem.*

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Conocer la prioridad que el órgano de Dirección y los responsables de RRHH, y de cada uno por separado, dan al DH.
- Descubrir los motores y frenos al DH.
- Explicitar el proceso de integración del DH en la organización.
- Saber el grado de conciencia del responsable de RRHH sobre la responsabilidad ética de sus funciones y sobre la influencia que ejerce sobre el *ethos* corporativo.

El proceso metodológico seguido consta, por orden cronológico, de los siguientes pasos:

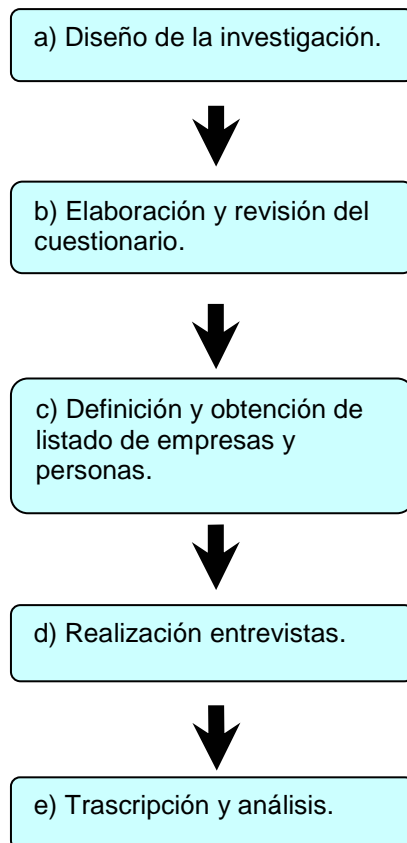


Figura 24 – Proceso metodológico.

a) Diseño de la investigación.

La metodología escogida que determina los procesos específicos del trabajo de campo es de tipo cualitativa debido al objetivo exploratorio de la investigación: *descubrir y profundizar en las causas que explican las dificultades y las oportunidades, tanto estructurales como coyunturales, a las que se enfrenta el departamento de RRHH a la hora de promover el DH de los empleados.*

La naturaleza cualitativa y exploratoria de nuestra investigación, como otras investigaciones éticas o psicológicas, puede influir en el entrevistado, transformando el objeto de estudio. Por ello, para no influenciar en las respuestas del entrevistado, no se ha indagado abiertamente sobre el fomento de la CE o la ética empresarial en general, no se les explicó que era una tesis de ética

empresarial, porque el conocimiento hubiera alterado el tipo de respuesta. Y es que nos encontramos en una investigación humanística donde el investigador cualitativo es sensible a los efectos que causa sobre las personas objeto de su estudio, aunque no por ello es un investigador intrusivo, sino que puede observar detalles, tener en cuenta datos provenientes de la comunicación no verbal, aclarar la posible información entre líneas en las respuestas del entrevistados, etc. Se dice por eso que el investigador cualitativo es naturalista, debido a que su interacción con los entrevistados es natural y no intrusista, consciente de su efecto en la interacción, intenta minimizarlo o, al menos, tenerlo en cuenta en el estudio.

Las características de una investigación cualitativa²⁸² encajan mejor con el abordaje que requiere esta investigación. En primer lugar, una investigación cualitativa permite una aproximación *inductiva*, es decir, desarrolla conceptos partiendo del análisis de determinadas realidades y datos. Una investigación así permite ver el escenario y a las personas desde una perspectiva holística, de esta manera se profundiza en el contexto de la situación que analiza, como un todo, al mismo tiempo que permite encontrar datos relevantes al no limitarse a hacer una aproximación de un número determinado de variables.

Se trata de una investigación en el mundo real (y no en el laboratorio), con una intervención mínima por parte del investigador, aunque existe cierta flexibilidad para decidir en el transcurso de la entrevista qué datos son relevantes para la investigación. El investigador cualitativo busca comprender, identificarse, ponerse en la piel del investigado queriendo conservar al mismo tiempo la imparcialidad. Para hacerlo, aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. No da nada por sobreentendido, intenta mirar y comprender la realidad como si observara todo por primera vez. Por otro lado, en una investigación cualitativa todas las perspectivas son valiosas, cuantas más perspectivas, mejor comprensión de la realidad.

Además, una investigación cualitativa es humanista, si reducimos la información a fórmulas y variables determinadas, perdemos de vista el elemento humano, las relaciones en la vida social. Así, al estudiar a las personas desde una investigación cualitativa posibilitamos la evaluación de variables como la frustración, el entusiasmo, el miedo, el sufrimiento, etc. Finalmente, el investigador cualitativo sigue directrices y procedimientos rigurosos pero no por eso se convierte en esclavo de la técnica. Todas estas características son apropiadas para lograr los objetivos exploratorios de nuestra investigación y permiten identificar nuevas vías de investigaciones así como plantear nuevas tesis a demostrar mediante estudios cuantitativos.

La descripción del diseño de investigación se compone de tres elementos fundamentales: las asunciones filosóficas del conocimiento del investigador (aproximación o paradigma), los procesos específicos de la investigación (técnica) y los procesos de recolección y análisis de los datos (método).²⁸³ Para seguir el orden cronológico de los distintos pasos de la investigación, explicamos aquí los dos primeros elementos, y el tercero en el apartado *transcripción y análisis*.

Según CRESWELL, se pueden agrupar en cuatro posturas las distintas aproximaciones o paradigmas: post-positivismo, constructivismo, *advocacy o*

²⁸² Seguimos aquí las características de una investigación cualitativa según TAYLOR y BOGDAN citados en ALVAREZ-GAYOU, J: *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*, Barcelona, Paidós, 2005 (1ª edición 2003), p. 23.

²⁸³ CRESWELL, J. W: *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 2ª edición, Sage Publications, 2003, pp. 3-6.

participatory, pragmatismo. En esta investigación hemos realizado una aproximación constructivista²⁸⁴ que parte de las siguientes premisas:

- 1) Los investigadores cualitativos tienden a utilizar preguntas abiertas para que los participantes puedan expresar sus puntos de vista. Los significados surgen de la interpretación de los seres humanos en su implicación con el mundo.
- 2) Los humanos se implican con su mundo y encuentran sentido basándose en su perspectiva histórica y social. Los investigadores cualitativos persiguen conocer el contexto de los participantes observando y obteniendo la información personalmente, así interpretan lo que encuentran a partir de sus propias experiencias.
- 3) La generación básica del significado es siempre social, surgiendo de la interacción con la comunidad humana. Es un proceso inductivo a partir de los datos recogidos.

b) Elaboración y revisión del cuestionario.

Para desarrollar el cuestionario definitivo partimos de los objetivos de la investigación y el tipo de información que esperábamos obtener por cada pregunta. Así, se elaboró una entrevista semi-estructurada donde predominaban las preguntas abiertas. En palabras de PATTON, “una entrevista estandarizada abierta se caracteriza por el empleo de un listado de preguntas ordenadas y redactadas por igual para todos los entrevistados, pero de respuesta libre o abierta”.²⁸⁵

En concreto, se establecieron las siguientes áreas de interés con sus respectivas preguntas. Las primeras nueve preguntas se anticiparon a los entrevistados, aparecían las cinco últimas en el momento de la entrevista, porque al tratarse de preguntas entorno a creencias personales, se buscó, para asegurar la máxima sinceridad, la espontaneidad en las respuestas. De estas cinco preguntas adicionales, dos son seleccionadas de las preguntas de MASLOW y MCGREGOR y sirven para conocer los supuestos y creencias de los entrevistados. En el punto siguiente, antes de entrar en el análisis de las respuestas, explicamos el porqué de estas preguntas y bloques.

²⁸⁴ *Ibidem*, pp. 8-9.

²⁸⁵ VALLÉS, M. S: *Técnicas cualitativas de investigación social*, Madrid, (3a reimpresión), Editorial Síntesis, 2003, p.180.

<u>Áreas de interés.</u>	<u>Preguntas.</u> ²⁸⁶	<u>Tipo de respuesta esperada.</u>
A) Comprensión y realización de acciones de desarrollo humano.	1. ¿Qué destacaría sobre la política de desarrollo humano (DH), o del conjunto de acciones relacionadas con el mismo?	A1. Ver qué entienden por DH. Abordaje general con preguntas abiertas para centrar el tema de la entrevista.
	2a. ¿Qué acciones se han realizado en 2005 para el DH (listar)? 2b. ¿Son más acciones que el año anterior? ¿Se le va a destinar mayor atención a este tema?	A2a. Acciones de su empresa que consideran propias de DH. A2b. Prioridad que tienen estas acciones en general. A1y2. Observar si espontáneamente surgen temas relacionados con la ética empresarial (preg.1 y 2).
B) Prioridad de las acciones de desarrollo humano. Prioridad de la empresa y del entrevistado.	3a. ¿Su organización considera el DH una prioridad estratégica? ¿Y a la función o conjunto de acciones de RRHH se le da importancia estratégica? 3b. ¿Cómo y dónde está explicitado?	B3a. Definición y criterios que demuestran la prioridad de DH o RRHH. B3b. Formas de comunicación de la prioridad del DH.
	4. ¿El órgano de dirección considera que las acciones realizadas para fomentar el DH se han ajustado a las expectativas previstas para 2005? ¿Por qué?	B4. Comprobar la consistencia de la argumentación entre la prioridad declarada y la realidad.
	5a. ¿Qué opinión personal le merece lo realizado respecto a lo que se propuso para 2005? 5b. ¿Usted, personalmente, habría introducido algún cambio? ¿Cree factible algún cambio en 2006?	B5a. Opinión personal y autocrítica respecto a la prioridad efectiva. B5b. Elementos mejorables del DH.
C) Frenos y motores del desarrollo humano.	6a. El DH es complejo puesto que trata de influir en el comportamiento, la forma de trabajar y liderar equipos. ¿Cuáles son los frenos en su organización para la implementación? (listar y ordenar) 6b. ¿Qué fomentaría una mayor atención o la inversión de más recursos?	C6a. Identificar y ordenar los frenos del DH y de RRHH en general. C6b. Identificar los motores
	D) Eficacia en la implementación del desarrollo humano.	7a. ¿Cómo diseñan y organizan las acciones de DH de las personas?
7b. ¿Existe algún estudio previo con objetivos concretos? (ejemplos, documentos).		D7b. Tipo de estudios previos.
7c. ¿Qué mejoraría en esta parte del proceso previa a la implementación?		D7c. Áreas de mejora en la implementación.
8a. ¿Cómo miden (ejemplos o tipos de mediciones) y cómo fomentan el progreso realizado en DH? 8b. ¿Qué mejoraría en relación a la medición?		D8a. Comprobar la medición y el fomento de DH desde un plan de implementación con objetivos concretos. D8b. Áreas de mejora en la medición.
9. ¿Solicitan algún tipo de asesoramiento (interno o externo) para coordinar acciones de DH? ¿Para qué acciones?	D9. Capacitación y recursos para el DH.	

²⁸⁶ Algunas preguntas contienen varias sub-preguntas. Para facilitar el análisis de los datos hemos utilizado el desglose con las letras a, b y c, en el caso de que el contenido y el volumen de las sub-preguntas merezcan una separación especial. En caso contrario, las dejamos juntas.

PREGUNTAS ADICIONALES		
E) Relación entre el desarrollo humano y la integración de los valores corporativos en la toma de decisiones.	10. ¿Cree que estas acciones de DH ayudan a tomar decisiones respetando mejor los valores que fomenta su organización?	E10. Ver si confían o se muestran escépticos en relación al DH y su influencia en la adhesión a valores.
	11. ¿El DH es una forma de fomentar los valores?	E11. Profundizar en su argumentación sobre la relación que perciben entre DH y valores.
	12. ¿Cree que por naturaleza la gente desea aprender?	E12. Observar si hay autoanálisis según las preguntas de Maslow y McGregor sobre los supuestos y creencias. ²⁸⁷
	13. ¿Cree que la gente busca significado en su trabajo?	E13. Observar si hay autoanálisis según las preguntas de Maslow y McGregor sobre los supuestos y creencias.
	14. ¿Cómo describiría una persona con alto grado de desarrollo humano?	E14. Comprobar si ven la dimensión ética en su definición de DH.

El cuestionario fue revisado y validado por Salvador Ribas, doctor en filosofía (Universitat de Barcelona), experto en investigación cualitativa y profesional en el campo de la investigación de mercados; y actuaron como sujetos muestrales Ana López, doctoranda de ADE en Esade (Universitat Ramon Llull) y entonces responsable de finanzas de Pfizer CHC; y María José Infante, entonces responsable de RRHH de Pfizer CHC. En estas revisiones se realizaron las siguientes modificaciones:

- Se añadieron algunas sub-preguntas para aclarar el objetivo analizado por pregunta (es el caso de las preguntas 2b, 3c, 5b, 8b, 9b).
- Se cambiaron algunas palabras y formulaciones de las preguntas para facilitar la comprensión (es el caso de las preguntas 1, 4, 6).

c) *Definición de la muestra y obtención de listado.*

Seleccionamos los entrevistados que mejor encajan con los objetivos de la investigación, es decir, que realizamos una selección de la muestra no probabilística y estratégico (o de juicio).²⁸⁸ El motivo es que preferimos seleccionar a aquellas empresas que cumplieran una serie de requerimientos que consideramos clave para obtener información de expertos en desarrollo. Estos requerimientos mínimos para poder formar parte de la muestra, fueron los siguientes.

Todas las empresas entrevistadas necesitaban tener un departamento de RRHH con suficiente tamaño para que existieran planes o programas de desarrollo, así como una clara política de ética empresarial en la organización (teniendo explicitadas su misión, valores y RS corporativa). Buscamos empresas con suficiente experiencia, capacidad y potencial de crecimiento en el ámbito del DH. Por eso, se seleccionaron empresas con más de 100 personas, para encontrar departamentos de RRHH grandes y, en algunos casos, pioneros en nuevas prácticas de la gestión de RRHH.

²⁸⁷ MASLOW, A. H: *El management según Maslow, Op. cit.*, pp. 43-44.

²⁸⁸ Ver SAUNDERS, M.N.K; LEWIS, P; THORNHILL, A: *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Limited, Harlow (Reino Unido), 2ª edición, 2000.

Por otro lado, preferimos limitar el estudio al ámbito privado, dejando para otra investigación el análisis de la empresa pública o las ONGs, por tratarse de otro tipo de organizaciones con otras prioridades, intereses y *stakeholders*. Nos interesa averiguar la existencia o no de un equilibrio entre la dimensión económica y la dimensión ética en la economía de mercado actual, de ahí que nos centremos en empresas líderes en su sector, con una clara orientación a resultados y con una fuerte presión competitiva para dar beneficios económicos a los *stockholders*.

Preferimos la diversidad y entrevistar distintos sectores para lograr una muestra suficientemente variada que nos permita lograr el mayor número de puntos de vista posible en relación al DH en las grandes organizaciones. El motivo es que consideramos que las empresas de gran tamaño tienen mayor necesidad y dificultad a la hora de implementar e integrar valores. También preferimos contactar con empresas líderes, porque consideramos que tendrían mayor información sobre DH al disponer de grandes departamentos de RRHH. Así, hemos entrevistado a empresas altamente competitivas pertenecientes a los sectores alimentación, bebidas, confitería, bebidas alcohólicas, artículos de deporte, finanzas, auditoría, turismo, textil y consultoría de tecnologías de la información.

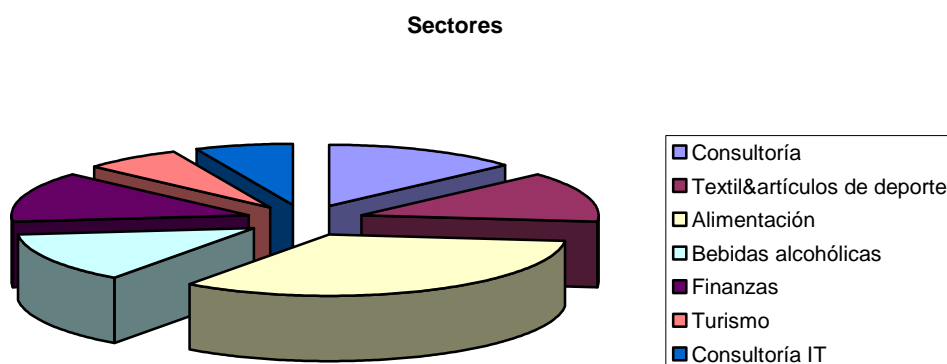


Figura 25 – Sectores principales en los que operan las empresas entrevistadas.

Se buscaron empresas nacionales con infraestructura internacional y empresas multinacionales con sede en España, en concreto en Cataluña, para facilitar la realización de la investigación, aunque en dos casos las empresas tenían la sede en Madrid. Las empresas con la sede central en España concentran aquí la dirección de RRHH de toda la organización, mientras que las empresas que son filiales de multinacionales, dependen funcionalmente de la dirección de RRHH de su central. En este último caso, el grado de centralización es muy relevante, ya que limita la autonomía del responsable de RRHH a la hora de realizar nuevas propuestas o desarrollar políticas de RRHH, preguntamos directamente sobre el grado de centralización en las fichas de empresa para verificar esta suposición.

De las quince entrevistas, el 53% (ocho empresas) fueron realizadas a organizaciones con sede en España, siendo el resto multinacionales cuyas oficinas centrales están en otros países de Europa o en Estados Unidos.

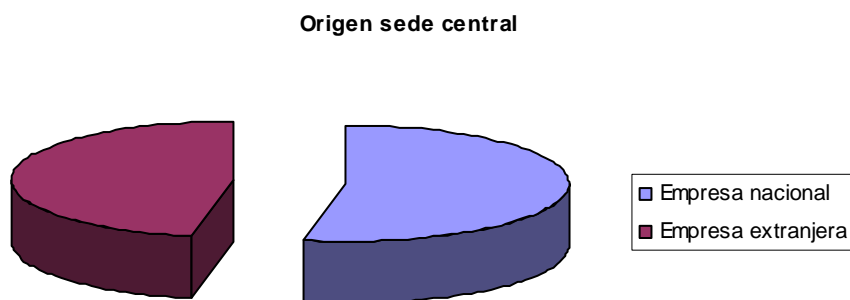


Figura 26 – Origen de la sede central.

Consideramos que las personas con mayor información e influencia sobre el DH en la organización serían los responsables de desarrollo, de DO o de RRHH con al menos un año en el puesto. Se confeccionó un listado de posibles candidatos para la entrevista gracias a la red de relaciones personales de profesores y colegas del trabajo que colaboraron desinteresadamente en la investigación.

Nos comprometimos por escrito con los entrevistados a que ninguna información contenida en la entrevista podría identificar a su persona ni a la empresa que representa, aunque se les solicitó su consentimiento para incluir el nombre de la empresa y del entrevistado en la lista de participantes en el estudio, siendo confidencial el contenido de la entrevista. Nos interesaba que los entrevistados se abrieran y confiaran en que podían expresar cualquier tipo de desacuerdo, frustración, etc.

A continuación presentamos el extracto del *e-mail* en el que nos comprometimos a guardar confidencialidad y solicitábamos su aprobación final una vez enviada la entrevista transcrita:

“Para demostrar el trabajo realizado, y mantener la confidencialidad (no se puede identificar ningún contenido de la entrevista con la empresa o persona entrevistada), necesitaría tu autorización para poner el nombre de la organización que representas, junto con datos genéricos y públicos (en el listado de empresas entrevistadas). Para ello bastará con contestar este *e-mail* confirmando el consentimiento.”

En la siguiente tabla listamos las empresas y las personas entrevistadas, guardando la confidencialidad en los tres casos en los que nos lo pidieron. Como lo importante son los resultados obtenidos, mantener este grado de confidencialidad no afecta al objetivo de la investigación.

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

Empresas.	Central en España.	Sector.	Persona entrevistada.	Puesto entrevistado.
KPMG.	No.	Auditoría, servicios financieros.	Andrés Guiteras.	Director de RRHH.
Pricewaterhouse Coopers.	No.	Auditoría, Consultoría.	Amadeo Ripoll.	Responsable de RRHH.
TUI.	No.	Turismo.	Beatriu Olvera .	Responsable de desarrollo en RRHH.
Empresa multinacional líder en artículos de deporte.	No.	Artículos de deporte.	Confidencial.	Dirección de RRHH España y Portugal.
Cadbury/Sweppes (Adams).	No.	Alimentación, confitería, bebidas.	Josep Arcas.	Human Resource Director Southern Europe.
Cobega (Coca-cola).	No.	Alimentación y bebidas.	Rosa María Ollé.	Gerente de Formación y Desarrollo de RRHH.
Empresa multinacional de bebidas alcohólicas.	No.	Bebidas alcohólicas.	Confidencial.	Gerente Org. Desarrollo/ Responsable de RRHH región sur Europa.
Chupa Chips.	Sí.	Confitería.	Toni Vallés.	Project Leader Human Ressources.
Nutrexpa.	Sí.	Alimentación gran consumo.	José María Orduña/ Jordi Fayos.	Director de RRHH corporativo/ Responsable de formación.
Codorniu.	Sí.	Bebidas alcohólicas.	Clotilde Tesón.	Dirección de RRHH corporativo.
Damm.	Sí.	Bebidas alcohólicas.	Francesc Mulero/ Ainoha Fornos.	Jefe de Desarrollo de RRHH.
La Caixa.	Sí.	Sector Financiero.	Frances Ventura/ Dani Torres.	Selección y Formación/ Director de Desarrollo de RRHH
Caixa Catalunya.	Sí.	Finanzas.	Montse Prats.	Jefe de Desarrollo Organizativo.
Multinacional líder en servicios de TI.	Sí.	Consultoría de T. I.	<i>Confidencial.</i>	Dirección de relaciones laborales/ Dirección de desarrollo de directivos, talento e innovación.
Mango.	Sí.	Textil.	Enric Soler/ Maria Jesús García.	Responsable de Formación/ Directora Administración y Recursos Humanos.

Tabla 7 – Lista de las quince empresas.

En aras de la confidencialidad, en el análisis de las preguntas enumeramos las empresas del 1 al 15 pero no según el orden de esta tabla.

Como ya hemos indicado, el tamaño de la muestra para esta investigación ha sido de quince empresas. Nos hemos guiado por las recomendaciones de EISENHARDT²⁸⁹, que establece el intervalo óptimo entre cuatro y diez. No existe una norma para la investigación cualitativa que indique el número mínimo de entrevistas idóneas a realizar.²⁹⁰ La muestra de quince empresas nos proporciona suficiente información para los objetivos de nuestros propósitos.

d) *Realización de las entrevistas.*

El proceso de las entrevistas se inicia con un primer contacto telefónico en el que se presenta brevemente el objeto de estudio, se comprueba que se trata de la persona adecuada y se solicita su *e-mail* para adelantarle las preguntas (excepto las 5 últimas) y la ficha (para datos de la empresa y del entrevistado). A veces no se lograba cerrar la cita en el momento mismo de la llamada y se aprovechaba ese *e-mail* para concretarla.

La entrevista se inicia revisando y completando la ficha con datos de la empresa y del entrevistado. Las entrevistas se realizaron presencialmente en las oficinas de la empresa excepto en un caso en el que al estar la sede de la empresa en Madrid, se realizó por teléfono. Al cierre de la entrevista se les informaba de que recibirían un *e-mail* con la entrevista transcrita para su verificación y, que más adelante, una vez finalizada la investigación, les haríamos llegar un resumen con los resultados.

Todas las entrevistas fueron grabadas y transcritas literalmente. Las entrevistas estaban planteadas para que fueran individuales, sin embargo, y de modo excepcional, se permitió que el director de RRHH acompañara al responsable de Desarrollo en 3 casos: Nutrexpa, Damm y Mango. Aceptamos la excepción por considerar que no afectaría a los resultados y para salvar la entrevista. El siguiente cuadro resume los pasos descritos:

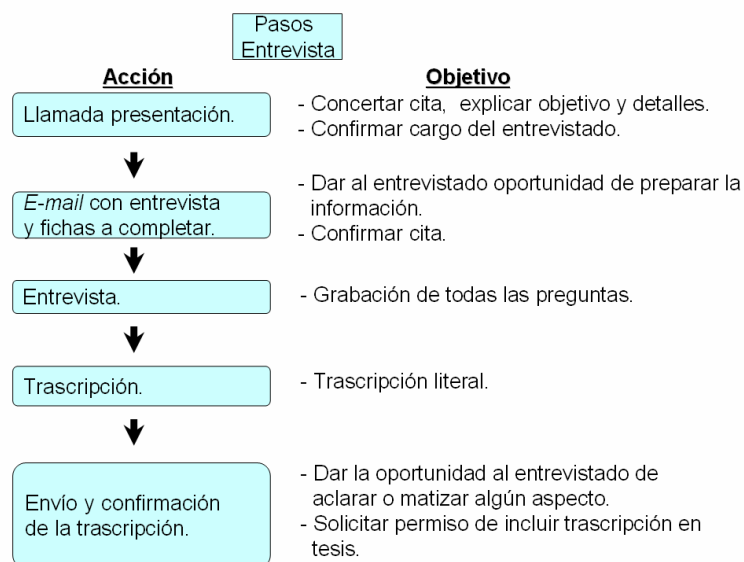


Figura 27 – Pasos de la entrevista en profundidad.

²⁸⁹ Ver EISENHARDT, K.M: “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, 14, pp. 532-550.

²⁹⁰ Ver PÉREZ AGUIAR, W: “El estudio de casos”, en SARABIA SÁNCHEZ, F. J. (coord): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, editorial Pirámide, Madrid, 1999, p. 234.

e) Transcripción y análisis.

Los entrevistados apenas modificaron el contenido de las entrevistas que revisaron. Se hicieron retoques aclaratorios (sobre nomenclaturas internas) o por discreción (por ejemplo, una empresa borró el país donde tuvo lugar una convención). El proceso de resumen de la información se llevó a cabo siguiendo un análisis de *contenido*, que en palabras de BARDIN, es “toda iniciativa que (...) consista en explicitar y sistematizar el contenido de los mensajes y la expresión de ese contenido con ayuda de indicios cuantificables o no”.²⁹¹

Esta técnica permite inferencias (interpretaciones) mediante la identificación sistemática y objetiva de características especificadas dentro de un texto²⁹². Se trata, pues, de analizar la información obtenida en las entrevistas para descubrir información que podría plantear nuevas hipótesis. El análisis de contenido permite la convivencia de dos orientaciones que se enfrentan y se complementan a la vez, la verificación y la interpretación²⁹³. El análisis de los resultados se hace desde una aproximación inductiva, de lo concreto a lo general (análisis para ver) y deductiva, de lo general a lo concreto (análisis para probar). Se ha elegido el análisis de contenido precisamente por permitir esta aproximación inductiva y deductiva. Por un lado, queremos comprobar la importancia de la percepción de la ética en el DH por parte de los profesionales de RRHH y por otro, nuestra intención es explorar aquellos elementos en la implementación del DH que pueden aportar luz sobre los factores críticos a tener en cuenta en la integración de la ética en la gestión diaria.

Dentro del análisis de contenido, hemos preferido aplicar la técnica más antigua y utilizada, el análisis categorial:

“Funciona por operaciones de descomposición del texto en unidades, seguidas de clasificaciones de estas unidades en categorías, según agrupaciones analógicas. Entre las diferentes posibilidades de categorización, la investigación de temas, o el análisis temático, es rápida y eficaz a condición de aplicarse a discursos directos (significados manifiestos) y simples”.²⁹⁴

De este modo, el proceso seguido para el análisis ha sido el siguiente. En primer lugar, hemos resumido el contenido principal de cada pregunta sin quitar ninguna información relevante. Revisando los temas que han surgido, proponemos una serie de categorías por pregunta. Más allá del análisis de contenido, se tiene en cuenta cualquier variable que sea de interés para la interpretación de la información: si se responde o no a la pregunta, si se hace directamente o se contextualiza, la emoción o intensidad en las palabras utilizadas, la brevedad o mayor extensión sobre algún un tema, etc.

²⁹¹ BARDIN, L: *El análisis de contenido*, Ediciones Akal, Torrejón de Ardoz, Madrid, 2ª edición, 1996, p. 32.

²⁹² Ver STONE y HOLSTI citado por VISUATA, B: *Técnicas de investigación social*, Barcelona, PPU, 1989, p.365.

²⁹³ BARDIN, L: *Op. cit.*, p. 22.

²⁹⁴ *Ibidem*, p. 119.

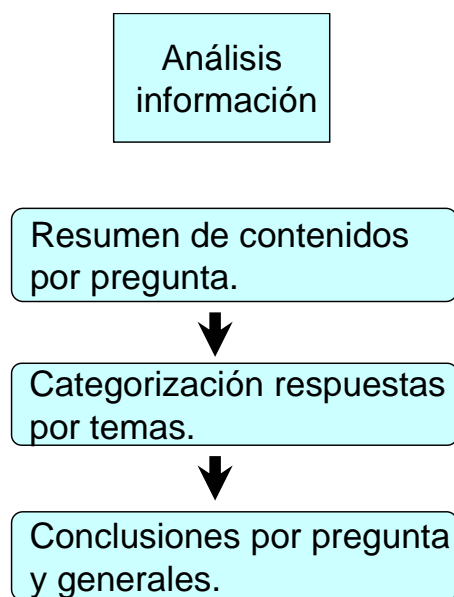


Figura 28 – Proceso de análisis de la información.

5.2. Análisis.

5.2.1. Ficha.

Todas las empresas cumplen con los requisitos para formar parte de la muestra que nos propusimos (empresa privada, con un importante departamento de RRHH y con más de 100 trabajadores).

Hemos investigado 15 empresas en 9 sectores económicos:

- 3 de Alimentación y Bebidas: Cadbury Sweppes, Nutrexpа, Cobega.
- 2 de Bebidas alcohólicas: Damm, Codorniu, Confidencial.
- 2 de Servicios financieros: La Caixa, Caixa Catalunya.
- 2 de Consultoría: PWC, KPMG.
- 1 de Confitería: Chupa Chups.
- 1 de Artículos de deporte: Confidencial.
- 1 de Turismo: TUI.
- 1 de Textil: Mango.
- 1 de Consultoría de tecnologías de la información: Confidencial.

La mayoría trabajan en varios países o son importantes exportadores con oficinas o parte del negocio relevante en el extranjero. A pesar de que algunas empresas actúan más centradas en el ámbito español (Damm, Caixa Catalunya, Cobega, La Caixa, Nutrexpа), por su estructura organizativa todas pueden considerarse grandes empresas. De las empresas que facilitan el dato de facturación, todas superan los 100MM de euros, tienen al menos 450 empleados (la que más, 23 mil empleados), y son líderes en su sector, excepto Nutrexpа, aunque sí que es líder en determinadas marcas. Todas ellas se encuentran en situación de crecimiento y tienen un promedio de 23 personas en el departamento de RRHH. De las quince entrevistadas, nueve empresas son nacionales, de las cuales, ocho tienen la sede en Barcelona:

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- 9 españolas: Caixa Catalunya, Chupa Chups, Cobega, Codorniu, Damm, Mango, Nutrexp, La Caixa, Confidencial.
- 2 americanas: PWC, Confidencial.
- 1 inglesa: Cadbury.
- 1 alemana: Tui.
- 1 suiza: KPMG.
- 1 Islas bermudas: Confidencial.

Un total de 8 empresas, la mitad de las entrevistadas, ha vivido un proceso de cambio cultural importante como una fusión, una adquisición, un cambio de dirección, una revisión de la misión y valores, etc., en los últimos dos años.

En cuanto al grado de centralización de RRHH, hemos comprobado que es muy difícil lograr una valoración sobre el nivel de centralización global. Existen dos tipos de centralización: la de la sede de RRHH con las filiales y la del departamento de RRHH con el resto de la organización. La dificultad reside en que coexisten centralizaciones altas y bajas en la misma empresa según las áreas, los colectivos, el tipo de acciones, etc. En los casos donde el entrevistado ha expresado esa dificultad, hemos resumido su comentario sin forzar la valoración global.

En resumen, el perfil medio de empresa entrevistada es una empresa multinacional (con sede en España o en el extranjero), de al menos 450 empleados, líder en su sector, en crecimiento y con un departamento de RRHH grande.

También solicitamos información personal a los entrevistados, como edad, años en el puesto y formación académica. Sin embargo, en el momento de analizar los datos hemos considerado que la única información relevante para nuestro estudio es la que tiene que ver con la descripción del puesto de trabajo de los entrevistados y es la siguiente.

Hemos entrevistado a 7 directores de RRHH y a 8 de Desarrollo. En el caso de los Directores o responsables de RRHH, el nombre del puesto es prácticamente el mismo en todos los casos:

- 1 Responsable de RRHH.
- 1 Project *Leader* RRHH.
- 5 puestos son de Director de RRHH, en dos casos con el añadido de “corporativo”, y en dos casos con el nombre de una región geográfica (Sur de Europa, España y Portugal).

Sin embargo, en el caso de los responsables de Desarrollo, no hay dos puestos que se llamen exactamente igual. Vale la pena resaltar la diversidad existente en la denominación de los puestos de trabajo:

- Responsable de Desarrollo de RRHH.
- Director de Desarrollo de RRHH.
- Directora de desarrollo de directivos, talento e innovación.
- Jefe de Desarrollo de RRHH
- Gerente de organización y desarrollo.
- Gerente de formación y desarrollo de RRHH.
- Responsable de formación.
- Jefe de desarrollo organizativo.

Esta información muestra que el puesto de Desarrollo no está tan consolidado debido a la relativa novedad del puesto, aún en evolución, como el de director de RRHH.

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

	<i>Sector/Subsector.</i>	<i>Países donde opera, continentes.</i>	<i>Facturación.</i>	<i>Nacionalidad.</i>	<i>Ranking 2005, 2004.</i>
1	Servicios de gestión, empresariales /Asesoría fiscal y legal, consultoría de negocio, finanzas corporativas.	Más de 150, todos.	3,5 billones americanos de ptas.	EEUU aunque sociedades independientes.	Entre 1 y 3.
2	Alimentación, bebidas.	Más de 150, todos.	231 MM euros (España 40M).	Española.	Entre 1 y 3.
3	Alimentación, bebidas.	Más de 150, todos.	NC*.	Inglesa.	NC.
4	Agencias de viajes/Turismo.	Multinacional con divisiones 100% europeas y otras participadas.	NC.	Alemana.	Entre 1 y 3.
5	Servicios financieros.	1, con representantes en otros países	NC.	Española.	Entre 1 y 3.
6	Informática.	7 en 3 continentes, pero con proyectos en todo el mundo.	1.200 MM euros.	Española.	Confidencial
7	Alimentación, bebidas	4	NC.	Española.	De 12 a 20
8	Comercio al por mayor y por menor / artículos de deporte.	Más de 150, todos.	500MM euros (España).	Americana.	Entre 1 y 3.

* NC: Dato no contestado: Los entrevistados no siempre poseían la información y tampoco la conseguimos a posteriori.

5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

	<i>Evolución Ranking.</i>	<i>Num. Empleados.</i>	<i>Acontecimiento importante.</i>	<i>Central RRHH.</i>	<i>Grado de centralización de RRHH.</i>	<i>Grado de implicación de gerentes.</i>
1	Crece.	2.700 (600 en Bcn)	No.	Nueva York.	Alto.	Medio-bajo.
2	Crece.	600 (España)	Cambio de director general.	Barcelona.	Medio.	Medio.
3	Crece.	4.000	Adquisición nueva empresa a integrar.	Londres.	Medio (en algunos programas más centralizado).	Alto.
4	Crece.	1.417	Hace dos años vendieron parte del negocio (250 pers. despedidas).	Mallorca, Hannover.	Bajo en Hannover, medio en España.	Medio pero con extremos altos y bajos.
5	Crece.	23.000	No.	Barcelona.	Alto pero en proyectos determinados (selección por ejemplo) bajo.	Alto.
6	Crece.	8500	No.	Madrid.	Alto.	Medio.
7	Crece.	845 (España)	No, pero compra de La Piara en el 2000, se empezó con Servicios Compartidos.	Barcelona.	Alto.	Alto.
8	Crece.	600 (España)	No.	EEUU.	Medio.	Alto.

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

	<i>Sector/Subsector.</i>	<i>Países donde opera, continentes.</i>	<i>Facturación.</i>	<i>Nacionalidad.</i>	<i>Ranking 2005, 2004.</i>
9	Bebidas alcohólicas.	15, aunque exportan a 68.	200MM euros.	Española.	Entre 1 y 3.
10	Bebidas alcohólicas.	Nacional con exportación en 3 países.	600MM euros.	Española.	Entre 1 y 3.
11	Bebidas alcohólicas.	Opera en 50, vende a 120.	No lo puede dar.	Islas Bermudas.	Entre 1 y 3.
12	Alimentación, bebidas.	1	800MM euros	Española.	Entre 1 y 3.
13	Comercio al por mayor (comercio textil y de complementos).	80	NC.	Española.	NC.
14	Servicios financieros.	1	1.685 MM euros.	Española.	Entre 1 y 3.
15	Servicios de gestión, empresariales, asesoría fiscal y legal, consultoría de negocio, finanzas corporativas.	Más de 150, todos.	147 MM euros.	Suiza.	Entre 1 y 3.

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

	<i>Evolución Ranking.</i>	<i>Num. empleados.</i>	<i>Acontecimiento importante.</i>	<i>Central RRHH.</i>	<i>Grado de centralización de RRHH.</i>	<i>Grado de implicación de gerentes.</i>
9	Crece ligeramente.	1.000 (800 en España)	Cambios en la Dirección y comité de dirección. Cambio cultural y estratégico. Cambios estructurales y de personas (organización en reestructuración).	Bcn.	Alto en España, y muy bajo en demás países.	Muy alto (aunque no óptimo porque falta capacitación).
10	Crece.	2.300	Más productos, y adquisición de más empresas.	Bcn.	Alto-medio.	Medio (suplen capacitación deficiente con identificación).
11	Crece.	450 España (7.000 en todo el mundo).	Se están preparando para ser compañía pública (gestión + transparente) y cumplir ley SOX.	NY.	Bajo.	Medio-alto.
12	Crece.	1.400	No.	Bcn.	Alto-Medio.	Alto.
13	Crece.	3.500 España (5700 en todo el mundo).	No.	Bcn.	Alto.	Alto.
14	Crece.	5.945	Definición de misión, visión, y los valores de la entidad. Dimensionamiento organizativo: crecimiento de expansión y rejuvenecimiento de la plantilla.	Bcn.	Expresamente Alto en el qué y bajo en el cómo.	Generalizar los proyectos sería nivel medio, la tendencia es descentralizar en el cómo.
15	Crece.	1.850	Cambio de cultura (hace dos años), cambio de presidente (hace uno).	Madrid; Sede Internacional en Suiza; RRHH en Londres.	Medio, y en España alto.	Alto.

5.2.2. Análisis por bloque.

Para el análisis de cada bloque de preguntas procederemos de la siguiente manera: en primer lugar, señalaremos los objetivos que teníamos al formular las preguntas; partiendo de los resultados obtenidos en las entrevistas²⁹⁵, agrupamos la información en distintas categorías que consideramos relevantes y desde ella lanzaremos nuestra interpretación teniendo en cuenta el interés de la investigación. Las conclusiones de lo analizado las enmarcamos en un recuadro.

a) *Comprensión y realización de acciones de desarrollo humano.*

1. Objetivo del bloque A.

La pregunta 1 es abierta, pretende ahondar sobre la visión del DH en cada empresa en general. Se busca comprender a qué se asocia el DH y si sale espontáneamente el tema de la ética empresarial o de los valores. La pregunta 2 se centra en conocer las acciones que se relacionan con el DH, cuáles se están implementando y si se le va a destinar mayor atención.

PREGUNTAS	OBJETIVOS
1. ¿Qué destacaría sobre la política de desarrollo humano (DH), o del conjunto de acciones relacionadas con el mismo?	A1. Ver qué entienden por DH. Abordaje general con preguntas abiertas para centrar el tema de la entrevista.
2a. ¿Qué acciones se han realizado en 2005 para el DH (listar)?	A2a. Acciones de su empresa que consideran propias de DH.
2b. ¿Son más acciones que el año anterior? ¿Se le va a destinar mayor atención a este tema?	A2b. Prioridad que tienen estas acciones en general.
	A1y2. Observar si espontáneamente surgen temas relacionados con la ética empresarial (preg.1 y 2).

2. Interpretación bloque A:

A1. Ver qué entienden por DH. Abordaje general con preguntas abiertas para centrar el tema de la entrevista (preg.1).

Si analizamos los diferentes tipos de respuestas que hemos recibido en la primera pregunta podemos agruparlas según su contenido en distintas categorías: *estratégica, descriptiva y declarativa.*

La respuesta de tipo estratégica se centra en explicar el origen y enfoque de donde surgen las acciones de DH. El entrevistado hace una aproximación

²⁹⁵ En el anexo se encuentra el resumen realizado a partir de un análisis de contenido centrándose en el análisis de los temas que responden a la pregunta y respetando al máximo las palabras textuales.

desde la visión general del negocio. Son estratégicas las cuatro empresas: E4²⁹⁶, E7, E10, E13.

La empresa E4 es estratégica en su respuesta porque considera que la finalidad del DH es incrementar los resultados, y considera que sólo teniendo un marco o una finalidad global se evita el tirar dinero y generar falsas expectativas. Especifica claramente que “las acciones de DH tienen que partir de la estrategia de la empresa” y que, a partir de ahí, surge el modelo de conductas deseadas para implementar luego en cascada. Las acciones de DH surgen pues de un modelo definido.

La respuesta de la empresa E7 también es de tipo estratégica porque expone que desde hace diez años se han hecho acciones continuadas y sistemáticas, respetando la política de la compañía de hacer promociones internas; destaca su transición de empresa familiar a algo más complejo, pero igualmente basado en el concepto paterno-filial, y subraya el deseo de que la gente crezca y se realice en la empresa. Hay, por tanto, una visión general del DH que tiene en cuenta el origen de la organización (concepto parterno-filial, política de promoción interna) y el enfoque (deseo que la gente crezca y se realice).

Consideramos estratégica la respuesta de la empresa E10 por incidir en la importancia de la edad de la plantilla y de los valores de esas personas que llevan trabajando toda su vida en la misma empresa. La situación actual es que, en siete años, han duplicado plantilla y facturación. Su enfoque es trabajar en la cultura centrándose en la política de desarrollo del individuo (cada uno tiene sus necesidades) y no del grupo.

Por último, la empresa E13 es estratégica porque aclara que su visión es seguir con los valores de empresa familiar. El origen de sus acciones de DH procede de un entorno de valores.

La respuesta de tipo *descriptiva* es aquella que se limita a explicar el estado del DH de manera concreta y objetiva, sin opinar, describiendo las acciones de DH en general. Hay 4 empresas que tienen respuestas de tipo descriptivo: E3, E6, E9, E14.

La empresa E3 centra su respuesta en describir el proceso de RRHH en el que están integradas las acciones de DH, distinguiendo acciones como la evaluación del desempeño, el plan de desarrollo individual, la revisión del talento, la compensación.

La empresa E6 también describe detalles de la implementación de las acciones de DH, como la informatización que favorece el manejo de herramientas necesarias para las acciones de DH, de las que destaca los programas de identificación y desarrollo del potencial y la innovación. Es una respuesta *descriptiva* porque se centra en describir las acciones y detalles de implementación del DH sin entrar en el origen o el enfoque de dichas acciones.

Las empresas E9 y E14 también acaban respondiendo de manera descriptiva, ya que se limitan a explicar las acciones de DH. La empresa E9 cita acciones como la identificación del potencial con un *development centre* interno, los planes de desarrollo y la evaluación del desempeño. La empresa E14 expone que se ha diseñado e implantando el modelo de gestión por competencias que incluye acciones de identificación de candidatos, selección, formación, promoción o desajustes con los puestos. A pesar de hablar de políticas y modelos, ambas empresas inciden en describir la situación del DH más que en explicar su origen o enfoque.

²⁹⁶ A partir de ahora utilizaremos la nomenclatura EX (siendo X el número de 1 a 15 que identifica la empresa) para preservar la confidencialidad.

El tercer tipo de respuesta es la que denominamos *declarativa*, en ella no se especifica ningún tipo de acciones, procesos o plan de acción global, pero sí afirma que el DH es prioritario o estratégico. Es el caso de E1 y E2. Ambas coinciden en hablar de la prioridad del DH sin entrar al detalle de las acciones: E1 destaca que la falta de talento hace que el DH sea una prioridad estratégica; y E2 argumenta que, debido al antiguo director general, se ha desatendido el DH pero que ahora se está retomando el tema.

Este tipo de respuestas no son completamente excluyentes entre sí, por eso, nos encontramos con algunas respuestas *mixtas*. Es el caso de cinco empresas, donde cuatro son *descriptivo-estratégicas* (E5, E8, E12 y E15) y una *descriptivo-declarativa* (E11). El orden de las palabras en estos dos nombres compuestos (descriptivo-estratégica y descriptivo-declarativa) no significa que uno tenga más importancia que el otro.

En el caso de E5, el entrevistado nos habla del origen y enfoque (descentralización en el responsable de área) y especifica los componentes clave del DH, que son “la visión estratégica, el liderazgo de equipos y el desarrollo de las personas”, siendo el primero parte fundamental de la estrategia y los dos últimos, acciones de DH. Habla al mismo tiempo de estrategia y describe el tipo de acciones.

En el caso de E8, observamos que es descriptiva y estratégica porque expone a la vez el enfoque (el responsable de desarrollo es uno mismo y el *manager* es un *coach* que facilita) y anuncia algunas acciones (gestión del rendimiento, gestión de carrera).

E12 también es mixta, descriptiva-estratégica en su respuesta, ya que detalla acciones de DH (formación interna de liderazgo con actitudes, valores y creencias, desarrollo de competencias a distintos niveles en el área comercial, plan de gestión de talento y plan gestión de carreras, etc.), y expone cómo se han organizado las acciones de DH, comentando que en el año 97 nace el departamento de formación para, anticipándose a una fusión, trabajar valores, misión y visión de la compañía. También es estratégica al incidir en la importancia del enfoque del DH, advirtiendo que si no se hacen las acciones de DH desde los valores y desde la Dirección, la incidencia del DH es muy baja.

E15 establece como enfoque estratégico el ser una empresa líder en desarrollo valorada por sus trabajadores por su capacidad de desarrollar las habilidades de las personas y por su exigencia a la hora de realizar las promociones internas. En cuanto a la descripción de las acciones el entrevistado detalla varias como el programa de reconocimiento, la medición del seguimiento de valores con el jefe, la evaluación 360 grados, la valoración de cada proyecto realizado, el programa de gestión del talento que identifica futuros líderes y les da formación individual, el *coaching* externo y la formación tradicional para los rezagados.

Finalmente, la respuesta de E11 es de tipo *descriptivo-declarativa*, porque no ha hecho ningún comentario en relación al origen o enfoque del DH (*estrategia*), detalla acciones de DH (habla de competencias y la evaluación del desempeño) y expresa su aspiración de mejora como demuestran afirmaciones del tipo “hay conciencia de necesidad de evolucionar en los valores por exigencias del mercado, (...) la responsabilidad empieza desde arriba, (...) no aprobamos al 100% en nada”.

En el siguiente diagrama resumimos lo expuesto:

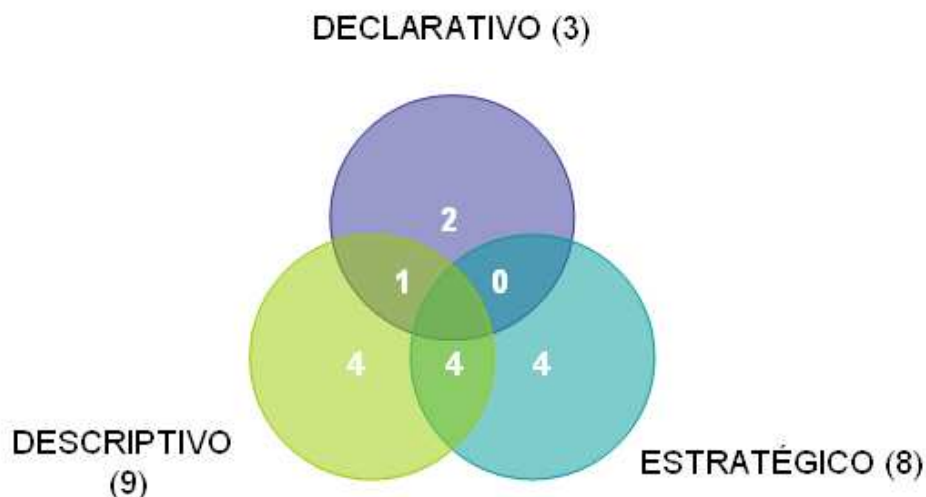


Figura 29 – Número de empresas por tipo de respuestas generales al DH.

Analizando el diagrama nos damos cuenta de que prevalecen por igual la cantidad de respuestas descriptivas (4 respuestas), estratégicas (4 respuestas) y descriptiva-estratégicas (4 respuestas). En un primer momento pudiéramos pensar que el hecho de ser director de RRHH hace que se tenga una visión más estratégica, mientras que los responsables de desarrollo se centrarían más en las acciones, debido quizás porque los directores tienen una visión global de la gestión, mientras los responsables de desarrollo, como ejecutores, se centran más en el detalle y el día a día. Recordemos que prácticamente la mitad de los entrevistados son responsables de RRHH y la otra de Desarrollo. Al revisar si los directores hacen más aproximaciones estratégicas que los responsables de desarrollo, hemos comprobado que no, directores y responsables de DH son indistintamente estratégicos, descriptivos o declarativos. Por tanto el tipo de respuesta no viene determinado por el tipo de responsabilidad del entrevistado.

Por otro lado, al analizar si el hecho de que la sede central esté en Barcelona o que el departamento de RRHH tenga una alta autonomía influenciaba en que los entrevistados fueran más estratégicos en sus respuestas y en este caso sí que hallamos una interesante relación: las empresas con respuestas estratégicas o estratégico-descriptivas (ocho empresas) son aquellas cuya central está en Barcelona (cinco empresas) y existe un poderoso departamento de RRHH responsable de una gran estructura organizativa y/o autónomo de la central (tres empresas), aunque en este último caso tienden a ser estratégico-descriptivas.

La forma de abordar el DH (estratégica, descriptiva o declarativa), nos parece especialmente interesante puesto que aquellas respuestas estratégicas denotan un interés por el *porqué* de las acciones de DH y su necesidad de un marco para delimitar su prioridad en la organización. Ésta es una aproximación que enfatiza el fin por encima del medio: lo importante para ello es el motivo por el que se hace el DH y el *cómo* (aproximación estratégica), más que lo que hacen (aproximación descriptiva). En el capítulo 1 al definir la ética empresarial, hemos expuesto que ésta es a la vez un fin y un medio, es un fin, puesto que su objetivo es lograr una gestión que incluya el hábito de la reflexión sobre las morales *para mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*; y es un medio en tanto que genera prácticas que fomentan la CE. Por

tanto, la aproximación estratégica es fundamental en el caso de la ética empresarial. Las empresas estratégicas son las que a priori mejor dispuestas están para llevar a cabo la integración de la ética empresarial. Después de abordar estos datos se puede percibir que

El fomento de la CE requiere una aproximación estratégica en las grandes empresas que, a su vez, están influenciadas por la ubicación de la sede central o por la autonomía del departamento de RRHH en la organización.

Por tanto, podemos decir que de las 15 empresas, 8 podrían hacer una buena implementación, ya que demuestran capacidad de abordar la ética desde una aproximación estratégica. Lamentablemente, los textos que hablan de ética empresarial usan la palabra estratégico desde un punto de vista filosófico, como opuesto a la intención buena.²⁹⁷

Estas aproximaciones pueden ser válidas para analizar cómo se aborda la ética empresarial. Una aproximación estratégica es la adecuada puesto que se centraría en explicar el origen y enfoque de donde surgen las acciones de ética empresarial. Si no se es capaz de argumentar estratégicamente el porqué de cada acción de ética empresarial, es muy probable que la empresa esté integrando acciones de manera poco organizada o superficial, dificultando la forja del *ethos* deseado.

A2a. Acciones de su empresa que consideran propias del DH.

En la segunda pregunta se han repetido, ampliado o concretado las acciones de DH. Según las respuestas obtenidas, el DH se compone de distintas acciones relacionadas con diversas áreas que citamos a continuación. Las presentamos por orden de importancia a partir del número de veces que los entrevistados han citado acciones ligadas a cada área.

- **Procesos/herramientas de seguimiento de RRHH:** se trata de planes, procesos o acciones de RRHH ya implementadas y estandarizadas para toda la organización. Las acciones que se han citado relacionadas con esta área son: evaluación del desempeño (360 grados; dirección por objetivos, entrevista de desarrollo); plan de formación (desarrollo individual, plan de carrera); *development centres* y selección (perfil del seleccionado, plan de acogida); gestión del talento (identificación y desarrollo del talento potencial); plan de desarrollo y seguimiento (desarrollo de competencias); plan de sucesiones (colaboración internacional en promociones); otros: *coaching*, plan de comunicación interna, ISO, sugerencias del empleado.
- **Formación:** son acciones que tienen por objetivo capacitar a las personas para que mejoren su conocimiento o rendimiento en temas específicos; las llevan a cabo RRHH, consultoras externas o servicios que ofrece la empresa en colaboración con otras organizaciones (creación de academias, escuelas abiertas, sistemas *on-line*, másters en colaboración con universidades, etc.). Encontramos así acciones de formación en liderazgo, en dirigir equipos, en trabajo en equipo, en formación en *coaching*²⁹⁸, en

²⁹⁷ El concepto de *estrategia* puede ser tomado como ideológico y maquiavélico, cuando nosotros empleamos el concepto de *estrategia* desde el punto de vista económico-empresarial, queriendo decir que si no hay visión planificada y razonada a medio y largo plazo sobre el enfoque y la prioridad de las acciones de la organización, no hay ética empresarial. Por tanto, es muy importante limpiar el concepto de *estratégico* de aquél sentido negativo.

²⁹⁸ Como puede apreciarse algunos conceptos como el *coaching* se repiten en distintas agrupaciones porque los entrevistados han utilizado la misma palabra pero significando distintos

gestión del tiempo y del tiempo de calidad (conciliación, rendimiento); otros como formación de proyectos, formación técnica, master en habilidades directivas y gestión de las personas, formación en ventas, formación en conocimiento, formación en habilidades, etc.

- **Cultura y valores:** son aquellas acciones destinadas a influir en los supuestos y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización. Los entrevistados han hablado en relación al DH de cultura o cambio cultural, valores y creencias a transmitir en el día a día (valores como conciliación, diversidad, cumplir una misión corporativa, etc.).
- **Cambios estructurales:** son reorganizaciones extraordinarias o estratégicas a largo plazo²⁹⁹ para afrontar una situación determinada del entorno (incremento de competitividad, necesidad de incrementar rendimientos o mejorar la imagen, etc.). Son cambios profundos, para construir futuro, que alteran la estructura organizativa y forman parte de los planes estratégicos de la organización. Los entrevistados han identificado los siguientes cambios estructurales: reordenar la retribución variable, establecer estructuras organizativas, hacer auditorías de beneficios sociales, tener una planificación estratégica de RRHH.
- **Herramientas de diagnóstico:** son acciones que ayudan a medir la situación inicial de DH, como encuesta de clima laboral o clima cualitativo, encuesta de valores, de satisfacción, auditoría en actitudes, etc.
- **Otros elementos identificados como importantes para el DH:** son elementos que no hemos agrupado bajo los conceptos anteriores y que sin embargo determinan la forma de trabajar. Los entrevistados han enumerado los siguientes: liderazgo o estilos de liderazgo, competencias/capacitación, motivación, orientación a resultados, orientación al cliente, innovación, seguridad, gestión de las emociones, participación, empleabilidad, bienestar de los empleados, promoción interna, aportación de valor, lenguaje de dirección, incentivos, subjetividad en *coaching*, y refinamiento.

El DH se relaciona pues con distintas áreas y acciones de RRHH y éstas, a su vez, son similares a las áreas propias de la integración de la ética empresarial que hemos expuesto en el capítulo 1 y 3. Así, los procesos/herramientas de seguimiento de RRHH equivalen a aquellas acciones implementadas y estandarizadas de la ética empresarial como la creación o existencia de comités de ética y las acciones de buen gobierno. La formación en DH equivale a las acciones de formación en valores. Las acciones de DH relacionadas con cultura y valores en el área de la ética empresarial serían aquellas acciones más directamente relacionadas con fomentar determinados valores, como las declaraciones o elaboración de códigos de conducta o valores.

Las acciones de DH también se relacionan con cambios estructurales que afectan a la organización y a sus procesos a largo plazo; en el caso de la ética empresarial hemos hablado de aprendizaje continuo, y como evolución del mismo hemos explicado la importancia de la innovación en la organización. Consideramos que el aprendizaje continuo y la innovación son elementos que determinan los cambios estructurales a largo plazo, puesto que son prácticas que

conceptos. Así, el *coaching* aparece en tres áreas: en “Procesos y herramientas de seguimiento de RRHH” como un proceso de seguimiento que se establece varias reuniones estándar, en “Formación”, como curso que enseña el proceso de *coaching*, y en “Otros elementos clave”, como una forma de trabajar clave para el DH.

²⁹⁹ Los plazos de corto, medio y largo plazo pueden variar levemente en cada organización o sector, aquí entendemos por corto plazo el periodo entre 1 y 2 años, por medio plazo, de 3 a 5 años, y el largo plazo a partir de 5 años en adelante.

facilitan los cambios para la construcción del futuro y que aceleran la posibilidad de cambios relevantes en la gestión, como reorganizaciones de organigrama, cambios de retribución, etc.

Las herramientas de diagnóstico en el caso de la ética empresarial corresponden a los informes de RS y a las auditorías y certificaciones de ética, puesto que son prácticas que procuran a la organización datos relevantes para medir la CE en la gestión diaria.

En cuanto a otros elementos del DH, la integración de la ética requiere una mayor atención a prácticas que determinan la forma de trabajar en el día a día, como el proceso de toma de decisiones y el liderazgo.

A continuación resumimos las equivalencias entre los tipos de acciones del DH identificadas por los entrevistados y las prácticas de ética empresarial que hemos explicado en los capítulos 1 y 3:

Tipos de acciones propias del DH.	Prácticas de ética empresarial.
Procesos/herramientas de seguimiento de RRHH.	Creación de comités de ética. Acciones de buen gobierno.
Formación.	Programas de formación en valores.
Cultura y valores.	Declaraciones o códigos de conducta o valores.
Cambios estructurales.	Del aprendizaje continuo a la innovación en la organización.
Herramientas de diagnóstico.	Informes de RS corporativa. Auditorías y certificaciones de ética empresarial.
Otros elementos clave identificados como importantes para el DH.	Proceso de toma de decisiones. La dimensión ética del liderazgo. La CE.

Tabla 8 – Desarrollo humano y ética empresarial.

Tal y como esperamos ir revisando a lo largo de las siguientes preguntas, el DH y la integración de la ética empresarial comparten las mismas características en cuando al tipo de acciones de la implementación. Expresamente la definición de DH que hemos proporcionado a los entrevistados no tenía suficiente concreción, dejando que ellos mismos definieran el concepto al responder las preguntas. La lista de acciones de DH realizada por los entrevistados muestra la existencia de una gran diversidad de acciones que incluye a prácticamente todas las acciones de RRHH, así se ha relacionado el DH con evaluación, formación, entrevistas de selección, planes de carrera, de sucesión, retribución, organigramas, encuestas de satisfacción, etc. La siguiente cita textual de uno de los entrevistados muestra claramente que el DH se percibe como un concepto muy amplio:

- "Este es otro de los proyectos que estamos trabajando, la política de compensación, que no sé si esta dentro de las políticas de DH o no, porque como eso del DH es tan amplio". (E9)

Como ya hemos expuesto, las acciones de ética empresarial se han ido concretando en el momento en el que se han ido implementando. Así, los temas relacionados con el DH y con la integración de la CE se mueven ambos dentro de una falta de concreción en la gestión diaria.

Finalmente, en este bloque hemos comprobado que, excepto en dos casos, todos los entrevistados hacen alusión al tiempo para describir la situación del DH o

de las políticas de RRHH. Cabe destacar que la mayoría mide los proyectos de DH a medio y largo plazo (entre 3 y 10 años): el plazo medio es de 6 años. El DH coincide con las acciones de ética empresarial en que son acciones que se ubican en el medio y largo plazo.

Existe pues una fuerte similitud entre las acciones de DH y las prácticas de ética empresarial que justifica la elección del concepto de DH para analizar la viabilidad de la integración de los valores desde el departamento de RRHH.

A2b Prioridad que tienen estas acciones en general (preg. 2).

Tal y como exponemos a continuación, el DH recibe y seguirá recibiendo apoyo. Los entrevistados se han centrado en contestar más con miras al futuro que a revisar el pasado.

- Se le va a destinar mayor atención (10 empresas):

- Sí, se va a destinar mayor atención. Es debido al cambio de director general, el anterior se centró sólo en beneficio. (E2)
- Se ha invertido en crear el marco modelo de conductas, un modelo cultural con competencias necesarias para implantar esa estrategia. El objetivo es que los directivos comprendan RRHH, generar credibilidad, darles servicio (*assessment centre*). Sí se le va a destinar mayor atención. (E4)
- Hemos pasado de trabajar en muchos aspectos de expansión (crecimiento) a trabajar en temas corporativos más transversales. En liderazgo claramente sí, es más rentable que la formación técnica. (E5)
- Sí, se seguirá haciendo más. (E6)
- Sí. (E7)
- Sí, hay un cambio cultural pendiente, vendrá con el nuevo director general. (E9)
- Es el año que más competencias hemos trabajado. Sí, de hecho a una de las personas de mi equipo la estamos formando en competencias. (E11)
- Sí, y continuaremos las cosas en marcha y haremos algo más, actualizaremos el estudio de clima. (E13)
- Viene de un ejercicio de continuidad y se le va a dedicar más atención para reducir a cero la distancia entre lo que se espera de la personas y lo que se ha obtenido. (E14)
- Se le va a dedicar más atención, siempre se le dedica mucha atención porque vendemos servicios, no producto acabado. Y luego está el cambio de presidente que sirve para dinamizar la organización y ese entusiasmo con el que empieza se nota. (E15)

- Se va a destinar la misma atención (3 empresas):

- No es mayor apoyo, es igual, pero con mayor énfasis en el programa de efectividad. (E8)
- La atención será la misma pero más de cara al público, porque hasta ahora se ha trabajado más en los pilares del edificio. (E10)
- Igual de apoyo, aunque noto más compromiso que años anteriores. (E12)

- Respuestas neutras (2 empresas):

La empresa E1 no responde directamente si se va a destinar igual o más en el futuro:

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Más que contar el número de acciones, se requiere difundir la sensibilización, el apoyo del director general y planificar sesiones sobre el proyecto X [de DH] explicado antes. (E1)

La empresa E3 clarifica que se está destinando más, por tanto, se podría intuir que se seguirá con esta tendencia. Hemos preferido apartar esta respuesta y agruparla como “neutra” por no ser suficientemente clara:

- Se están destinando más recursos. (E3)

En resumen, observamos que en diez empresas van a destinar mayor atención y en tres empresas la misma. Por tanto, según los entrevistados las empresas dedican esfuerzos al DH y lo seguirán haciendo

Al y 2. Observar si espontáneamente surgen temas relacionados con la ética empresarial (preg.1 y 2)

Ya hemos visto que, al analizar la forma de abordar el DH, nos encontramos con observaciones igualmente útiles para la CE. Es muy importante verificar si el entrevistado relaciona el DH con los valores, ya que, tal y como hemos expuesto en el punto 4.4.2. *El desarrollo humano en la empresa*, nuestra hipótesis de partida para este trabajo de campo es que determinadas características de la implementación del DH van a ser las mismas que para el fomento de la CE en la gestión. De ahí que a lo largo de este análisis vayamos destacando, a medida que vayan saliendo, los puntos en común que surjan entre DH y el fomento de la CE para comprender la idoneidad de haber centrado el estudio en el DH.

En esta pregunta partíamos de la suposición de que los entrevistados explicitarían aspectos del DH relacionados con los valores, y así ha sido en la mitad de los casos. Se relaciona el DH directamente con la ética en ocho casos: cinco empresas han contestado relacionando el DH con los valores en la pregunta 1 (las empresas E10, E11, E12, E13, E15), y tres más lo han hecho en la pregunta 2 (E1, E2, E7).

A continuación reproducimos textualmente los comentarios que han surgido en las preguntas 1 y 2 y que hablan espontáneamente de valores:

- "Estos grandes temas han salido de encuestas: las encuestas sobre los valores, trabajo en equipo, excelencia, liderazgo". (E1)
- "Es una empresa familiar y es una multinacional, estamos en muchos países, pero la familia ha redefinido los valores y la cultura de la compañía. La familia está muy preocupada por transmitir estos valores a todos los colaboradores, y estamos definiendo toda una serie de actividades que empiezan por el comité de Dirección y luego siguen con el resto de colaboradores (...) [La familia] quiere realmente que en el trabajo del día a día, (...) se transmitan de alguna manera estos valores". (E2)
- "Con actitudes, valores y creencias, nosotros seguimos trabajando desde hace mucho tiempo, tenemos un programa (...) que intenta desarrollar las conductas de los empleados". (E7)
- "Ésta es una compañía (...) que se ha caracterizado por el hecho de que la gente que se incorporaba lo hacía por muchos años, se incorporaba y jubilaba, y esto va un poco relacionado con los valores (...), la identificación con la compañía". (E10)
- "Somos conscientes de que la compañía a nivel de organización, a nivel de transmisión de valores, de cultura y de personas, tiene que evolucionar".
- "En cuanto a acciones, lo que hemos trabajado mucho ha sido precisamente todo el tema de liderazgo con actitudes, valores y creencias". (E12)

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- “Hay que saber de dónde partimos, nuestra historia como empresa, qué tipo de empresa somos, cuáles son nuestros valores culturales”. (E13)
- “Que la gente nos perciba que actuamos respecto a los valores”. (E15)

El resto de empresas que no relacionan ambos conceptos directamente hablan de acciones de DH como liderazgo, tener el mejor talento, desarrollo de habilidades o competencias, tratar bien a la gente, hacerles *coaching*, etc.; sin entrar a especificar la importancia de los valores. Con estos resultados no podemos concluir que existe una clara mayoría que asocia DH a valores, tan sólo observar que existe una asociación clara en la mitad de los entrevistados.

Por último, queremos destacar el caso de dos empresas que subrayan la importancia de los valores familiares de los fundadores de la empresa, y lo hacen con un tono de orgullo y nostalgia del pasado, porque consideran que entonces se respetaban más esos valores:

- “Antes las cosas eran un poco más normales, más en la línea de lo que eran las otras empresas en el pasado”. (E7)
- “Somos una empresa que (...) aunque (...) nos hayamos internacionalizado mucho, queremos seguir llevando el negocio como si siguiera siendo una empresa familiar, con los mismos valores, con la misma cercanía hacia la gente, y yo creo que lo que destacaría en cuanto a DH pues sería eso”. (E13)

Esta cercanía con las personas y los valores de antes coincide con que ambas empresas han abordado el DH con respuestas de tipo estratégico, y ambas son empresas con la sede central de RRHH en Barcelona. Tal y como apuntábamos más arriba, cuanto más cerca está la sede central, mayor facilidad para explicitar el porqué y la importancia de los valores. Revisando la información obtenida en este bloque, constatamos:

Para facilitar una aproximación estratégica es recomendable cuidar la comunicación del porqué de las acciones de ética empresarial entre sede central y responsables de RRHH alejados de los centros de decisión.

3. Conclusión del bloque A.

El DH y la ética empresarial son dos áreas de acción muy similares y que necesitan estar presentes en la estrategia. Sin embargo, ninguna de ellas se acaba de concretar en datos tangibles en la práctica. Para la implementación de la ética empresarial es imprescindible estar en la estrategia y ganar mayor concreción. Finalmente, observamos que el DH es una prioridad actual, con importantes similitudes con el fomento de la CE, y que seguirá siendo importante en los próximos años.

b) Prioridad de las acciones de DH. Prioridad de la empresa y del entrevistado.

1. Objetivo bloque B.

Con estas preguntas ahondamos en la prioridad del DH según la Dirección y el responsable de RRHH, y si hay diferencia entre ambos y preguntamos sobre la de satisfacción con los objetivos conseguidos de las acciones de DH y su concreción. Finalmente, los entrevistados identifican algunos aspectos mejorables de cara al futuro.

PREGUNTAS	OBJETIVOS
3a. ¿Su organización considera el DH una prioridad estratégica? ¿Y a la función o conjunto de acciones de RRHH se le da importancia estratégica? 3b. ¿Cómo y dónde está explicitado?	B3a. Definición y criterios que demuestran la prioridad de DH o RRHH. B3b. Formas de comunicación de la prioridad del DH.
4. ¿El órgano de dirección considera que las acciones realizadas para fomentar el DH se han ajustado a las expectativas previstas para 2005? ¿Por qué?	B4. Comprobar la consistencia de la argumentación entre la prioridad declarada y la realidad.
5a. ¿Qué opinión personal le merece lo realizado respecto a lo que se propuso para 2005? 5b. ¿Usted, personalmente, habría introducido algún cambio? ¿Cree factible algún cambio en 2006?	B5a. Opinión personal y autocrítica a la prioridad efectiva. B5b. Elementos mejorables del DH.

2. Interpretación bloque B.

B3a. Definición y criterios que demuestran la prioridad de DH o RRHH (preg. 3).

La mayoría asegura que el DH o los RRHH son prioridad estratégica, excepto una empresa (E12), en la que existe una gran sensibilidad pero no considera prioridad estratégica el DH por ser una empresa muy orientada a resultados. La empresa E9 declara la existencia de una clara prioridad pero argumenta pensando más en el futuro que en el presente, por eso no podemos analizaremos su argumentación como una descripción de su situación actual. Así, de 15 entrevistas, 13 confirman la prioridad del DH como sigue:

- Argumentos que demuestran la prioridad absoluta (13 empresas):

- Incluido en el plan estratégico. (E5) (E6) (E7) (E8) (E10) (E14)
- El estar en el Comité de dirección lo demuestra. (E4) (E13) (E11)
- Existe la intención de buscar talento dentro de la organización, planes de sucesión, fomento muy importante de la promoción interna. (E13)
- El libro del presidente enfatiza el desarrollo del liderazgo. (E5)
- En todo lo que sea la gestión del cambio, RRHH tenemos un papel importante. (E3)
- La supervivencia de la firma pasa para que esto funcione bien. (E1)

Las dos primeras argumentaciones incluyen a nueve empresas, y son las más sólidas, puesto que el plan estratégico refleja los elementos clave y consensuados en los que debe centrarse la gestión, y en ellas el comité de Dirección es el primer responsable de poner en práctica el plan estratégico. El resto de argumentos no son tan convincentes, puesto que carecen de una prueba concreta que demuestre la consideración de prioridad estratégica. La forma de argumentar dicha prioridad es contundente en el 69% de las empresas entrevistadas (9 empresas de 13).

La mayoría asegura que el DH (o las personas) son prioridad estratégica para la empresa. La justificación de la prioridad se basa en la explicitación del DH (o de objetivos de RRHH) en el plan estratégico y la presencia del director de RRHH en el comité de Dirección.

En las respuestas que detallamos a continuación, los entrevistados añaden matices importantes que demuestran la complejidad de llevar a cabo esta prioridad:

- El DH es prioridad pero con importantes matices (3 empresas):

- Sí con reparos, (...) podría tener una mayor importancia estratégica. (E2)
- El reto es que el estándar de calidad en la gestión de personal llegue al nivel del estándar de negocio, por lo tanto, hay que mejorar. (E5)
- Aseguro que sí, de todas formas hay problemas en la conciliación al ser tan agresivos en talento. Hay frustración al ser tan competitivos, y al trabajar donde está el cliente [en sus oficinas] es difícil que se siga la cultura corporativa y se adaptan a la del cliente. (E15)

Valoramos especialmente la sinceridad en estas respuestas al subrayar la complejidad a la hora de poner en práctica dicha prioridad, independientemente de si estas tres empresas justifican o no la prioridad.

La segunda parte de la pregunta 3 tiene por objetivo comprobar la importancia que se otorga al DH, verificando cómo se refleja su prioridad en la comunicación a toda la organización.

B3b. Formas de comunicación de la prioridad del DH (preg. 3b).

- Formas de explicitar la prioridad:

- Plan de comunicación convencional: correos internos del presidente, Intranet, diferentes líneas de comunicación, revista interna, *web*, tableros de anuncios. (E1) (E2) (E5) (E7) (E8) (E9) (E13)
- Aparición en el plan estratégico y documentos corporativos: revisión de objetivos operativos en relación al plan, en la memoria de sostenibilidad. (E4) (E5) (E6) (E7) (E9) (E13) (E15)
- Reuniones: sesiones específicas con el presidente, reuniones de comunicación interna, foros de comités ejecutivos, sesión de *managers*, reuniones con gerencia para concretarlo en objetivos. (E1) (E4) (E8) (E10) (E13)
- Cursos de nuevas promociones, programa de acogida. (E1) (E3)
- Se explicita y se comprueba a nivel formal, y hay un despliegue en distintos formatos según niveles. (E11) (E14)³⁰⁰

³⁰⁰ Aunque a veces hemos topado con respuestas muy generales y vagas hemos preferido, para

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- En las políticas internas que contemplan el proceso corporativo de RRHH (aunque poca gente las lee), en el modelo de competencias, en procesos de selección, formación, promoción interna y adecuación de la persona al puesto. (E3) (E15)
- Parte de la encuesta de clima y en acciones posteriores a través de detalles que se dejan sobre la mesa para que reflexionen. (E2)
- Acuerdos del convenio colectivo. (E5)
- Creación de una nueva figura en el organigrama. (E5)

Como vemos, las vías de comunicación más utilizadas son las clásicas herramientas del plan de comunicación, *e-mails*, Intranet, etc., y la presencia de los objetivos de RRHH en el plan estratégico. A estas formas de comunicación se añade una variedad relevante. Para lograr una buena comunicación combinan las herramientas formales con las informales, las clásicas con las innovadoras, abarcando así a toda la organización de diferentes formas y repetidamente, para lograr que el mensaje se impregne y se acabe percibiendo en la gestión diaria. La variedad de estos medios confirma la existencia de la prioridad del DH.

El mensaje sobre la importancia del DH (o de las personas) se realiza de diversas formas combinando medios formales e informales con una gran variedad de vías de comunicación en las que destacan: el plan de comunicación convencional, la aparición en el plan estratégico y documentos corporativos y las reuniones.

B4. Comprobar la consistencia de la argumentación entre la prioridad declarada y la realidad (preg.4).

En esta pregunta dilucidamos si la prioridad declarada se acaba llevando a la práctica, para ello examinamos dos temas al mismo tiempo: si las acciones de DH se han ajustado a las expectativas y si hay expectativas concretas y definidas.

Para analizar si las acciones de DH se han ajustado a las expectativas dividimos las respuestas en dos grupos: las que consideran que las acciones se han ajustado claramente a las expectativas y las que hacen una respuesta intermedia, es decir, una valoración menos positiva sin llegar a ser negativa.

- Claramente sí, la Dirección considera que las acciones se han ajustado a las expectativas (9 empresas):

En 6 casos, los entrevistados aseguran haber cumplido en relación a una expectativa definida:

- Sí, se han cumplido objetivos. (E4) (E6) (E8) (E13)
- Hemos hecho más de las que preveíamos. (E7) (E11)

Y en tres casos la respuesta es positiva pero menos clara en su argumentación, pues falta una mayor definición de las expectativas:

- Yo entiendo que sí, tampoco tendría que decidir yo, pero entendemos que sí porque todo el mundo se ha volcado en el proyecto de la universidad X. (E3)
- Sí. (E12)
- Sí, en las auditorías de RRHH tenemos buenas valoraciones. (E15)

- Respuesta intermedia (6 empresas):

En el caso de las empresas E2 y E5 los resultados no han cubierto del todo lo esperado. Cabe destacar que las respuestas son concretas en relación a las expectativas depositadas en el DH:

- Bueno, quizás no del todo, porque todo el plan estratégico de valores y cultura se ha retrasado, con lo cual la expectativa era de haberse concluido ya en el 2005, se espera hacerlo durante el primer semestre. (E2)
- Seguimos teniendo algunas asignaturas pendientes. La visión del comité de dirección es que aún tenemos cosas que hacer. (E5)

En el resto de las siguientes respuestas (4 empresas), la valoración es también intermedia pero no percibimos tanta concreción en las expectativas como en las dos anteriores. A la pregunta sobre si el órgano de Dirección considera que las acciones realizadas para fomentar el DH se han ajustado a las expectativas previstas para 2005, respondieron:

- En las encuestas se ve un cambio de tendencia, la gente ha comprado la idea, falta que el engranaje de la organización también. Es más bien sí que no, aunque queda mucho por recorrer, los *surveys* mejoran. (E1)
- Sí, satisfechos, pero porque no hay las necesidades definidas (sólo el convenio). (E9)
- En temas de satisfacción no (hay altos y bajos), pero sí en cuanto a cumplimiento de expectativas. (E10)
- Bastante, bastante. Si bien es cierto que no solemos vincularlo a un año y es una temporalidad excesivamente corta en gestión de personas. (E14)

Como muestran las respuestas, la valoración general es buena, el 60% de los casos (9 empresas) afirman claramente que las acciones se han ajustado a las expectativas, el resto lo hacen de manera intermedia.

Sin embargo, la mitad de los entrevistados transmite una falta de concreción en las expectativas de DH y de RRHH: mezclan argumentos claramente empresariales, como la afirmación de haber conseguido determinados objetivos, con otros más etéreos, como justificar la prioridad basándose sólo en el éxito de una acción determinada (E3).

No hay diferencia entre la prioridad que declara la Dirección (según los entrevistados) y la que perciben los responsables de DH: el 60% de los casos (9 empresas sobre 15) afirma claramente que las acciones se han ajustado a las expectativas y el resto lo hace de manera intermedia. Sin embargo, la mitad de los entrevistados transmiten una clara falta de concreción en las expectativas de DH y de RRHH.

En el bloque A, hemos visto que la concreción es muy importante para considerar el DH una prioridad estratégica. Con estos resultados concluimos:

En la mitad de las empresas entrevistadas falta un compromiso específico con objetivos concretos de DH y un seguimiento exhaustivo por parte de la Dirección similar que existe en otras áreas de la gestión empresarial. Esta falta de concreción dificulta la consideración del DH como prioridad estratégica.
--

Estas consideraciones contrastan, por ejemplo, con el trato que se le da al departamento de marketing: al preguntar a un responsable de marketing en qué medida se han cubierto las expectativas, nos dirá de inmediato si se ha conseguido superar el objetivo medido en base a un parámetro muy determinado como la cuota de mercado o el recordatorio de marca.

B5a. Opinión personal, autocrítica a la prioridad efectiva (preg. 5).

En esta última pregunta del bloque B se espera conseguir una opinión personal crítica con los resultados obtenidos de DH.

- Opinión positiva sobre las acciones de DH realizadas (6 empresas):

- Se hizo más de lo previsto, no hubiera hecho ningún cambio. (E2)
- Hemos hecho un buen trabajo en cuanto a expectativas. (E3)
- Sí, más de lo que se esperaba, finalmente se implementa antes de lo previsto. (E8)
- Sí, estoy contentísima porque hemos convencido desde RRHH, desde la demostración práctica. (E11)
- No hubiera hecho nada distinto, lo tengo muy bien: el departamento lo monté yo y con el director de RRHH estamos totalmente alineados. (E12)
- Estoy contento de cómo lo hemos hecho. (E13)

- Valoración intermedia y motivos (6 empresas):

- Hubiera sido más atrevido. Hubiera sido más drástico en aquellos entornos o personas que de una manera más clara se ve que no están por la labor. (E1)
- En algunas áreas el itinerario de crecimiento profesional y los puestos a cubrir están muy definidos, ahí estoy satisfecho, pero en otras áreas no. (E5)
- Viene lo que se pretendía: avanzar sensiblemente en los temas de identificación y desarrollo de potencial y también en dar salida. (E6)
- Hemos de ir a más, es cuestión de seguir insistiendo, seguir con lo que estamos haciendo (comunicación de las acciones de la encuesta de satisfacción). (E7)
- Sí, estoy satisfecho, pero vamos lentos. (E10)
- Nos queda la asignatura más difícil, y hemos hecho las más fáciles, a pesar de que, aparentemente, es al revés. (E14)

- Opinión negativa sobre las acciones de DH realizadas (3 empresas):

- Quizás actuamos más por reacción que por previsión. La sensación es de apagar fuegos. Aunque tenemos algo planificado, vamos tarde en todo, así que la tendencia va a ser la misma. (E4)
- No, se ha ralentizado en el inicio del año. (E9)
- Siempre por debajo, pero eso es bueno. (E15)

Únicamente 3 empresas afirman no haber logrado lo esperado. Del resto, 6 están satisfechas y 6 no confirman abiertamente su satisfacción o lo hacen con matices: por eso concluimos que existe una percepción general positiva pero también muy crítica y constructiva, tal y como demuestran a la hora de proponer elementos mejorables del DH.

B5b. Elementos mejorables del DH (preg. 5).

- Elementos mejorables:

De las 15 respuestas, 9 entrevistados concretan determinados elementos mejorables del DH. Las dos áreas de mejora que más se repiten en sus propuestas son:

El ritmo de integración (4 empresas): tres entrevistados hubieran ido más lentos y uno más rápido; los primeros solicitan más tiempo para implementar determinadas acciones (*development centres*, desarrollo de competencias, proyecto diversidad), mientras que otro opina que se debería haber hecho una determinada acción (la definición de puestos de trabajo) con mayor rapidez. Es comprensible que cada acción de DH, por su naturaleza y circunstancias, requiera

diferentes ritmos de implementación, sin embargo, percibimos que los tiempos de integración previstos en acciones de DH no se corresponden al ritmo que los responsables consideran apropiado.

Integración en plan estratégico y apoyo de la dirección (3 empresas): los entrevistados enfatizan la importancia de la integración del DH en el plan estratégico y del apoyo de la dirección.

A continuación detallamos los elementos de mejora propuestos entorno a este tema:

- Hubieran ido más rápidos o más lentos (4 empresas):
 - Hubiera hecho distinto el proyecto “diversidad”, estamos haciendo cosas que el negocio todavía no entiende, hemos de ser más conscientes de conciliar o ser efectivos, y después, estamos yendo a algo más profundo respecto a la diversidad y gestión del talento. (E8)
 - Hubiera tratado con más tiempo algunas cosas como el *development centre*, involucrando a más gente de ventas, que no fuera tanto de dirección, y explicando con calma qué es. (E11)
 - Quizá hubiera ido con algo más de rapidez. La duda es si teníamos que haberlo hecho porque se está discutiendo esto de inventariar los puestos de trabajo. Cuesta mucho mantener el inventario de puestos actualizado. (E13)
 - Hasta qué punto podemos perder cuota de mercado perdiendo un directivo excelente en resultados pero mediocre en desarrollar y motivar a su equipo. Posiblemente no hubiera ido tan rápido. (E14)
- Integración en plan estratégico y apoyo de dirección (3 empresas):
 - La asignatura pendiente es definir esquemas claros de progresión y ligarlos al desarrollo. El futuro dependerá del plan estratégico, y éste de la nueva Dirección. (E5)
 - Que no se revisen tanto ciertas propuestas de RRHH, que están muy pensadas, que no se les dé tantas vueltas, que no tengan tanto filtro al final para tomar la decisión. (E6)
 - Hubiera hecho alguna cosa distinta con dirección general, pero poco, el cambio más importante será el de la evaluación del desempeño y el establecimiento de planes de formación. (E9)
- Individualizar más el desarrollo (2 empresas):
 - El desafío es llegar a los realmente interesados en la formación, estamos haciendo no café, pero sí caviar para todos. La reflexión es cómo diferenciar al interesado en hacer un extra de formación. (E3)
 - Me gustaría individualizar más todas las políticas de RRHH, hacer más formación individual. (E15)
- Es cuestión de seguir insistiendo, es una obsesión, y seguir con lo que estamos haciendo (comunicación de las acciones de la encuesta de satisfacción) y en el tema innovación, lo mismo. (E7)
- Me hubiera gustado mantener las reuniones con toda la organización como hice el año anterior, y dar más importancia a la comunicación. (E15)

Los entrevistados se consideran a sí mismos más críticos que la Dirección, pues su grado de satisfacción con las expectativas es inferior al de éste, y destacan algunas propuestas de mejora, como el ritmo necesario para la integración de DH, revisar éste en el plan estratégico y el apoyo de la Dirección; estas propuestas demuestran la actitud constructiva de los responsables y el camino que queda por recorrer para que el DH se integre mejor en la gestión diaria.

3. Conclusión del bloque B.

Concluimos en este bloque B que el DH es claramente prioritario, pero que la falta de concreción en las expectativas dificulta la valoración del grado de satisfacción y, en consecuencia, también complica el explorar las posibles diferencias de percepción entre los responsables de DH y el comité de Dirección. Los entrevistados destacan la importancia de integrar el DH en el plan estratégico y obtener el apoyo de la dirección, al tiempo que solicitan que se les deleguen determinados elementos clave de la implementación, como estipular el ritmo idóneo de la integración de las acciones de DH. Consideramos que estos aprendizajes son igualmente útiles para el fomento de la CE en la gestión empresarial.

c) *Frenos y motores del desarrollo humano.*

1. Objetivo bloque C.

Ésta es una de las preguntas más importantes de la entrevista, ya que explora abiertamente aquellas dificultades que encuentran los responsables en la implementación de acciones de DH y puede aportar mucha información para la integración de acciones de ética empresarial. La pregunta también solicita propuestas para esquivar o vencer dichos obstáculos. En el resumen vamos a agrupar, organizados por orden de importancia, los distintos frenos y motores. Tanto para los frenos como para los motores propondremos un gráfico para visualizar las relaciones de causa-consecuencia existentes entre ellos. También relacionaremos frenos con motores e identificaremos diferentes líneas de mejora en la implementación del DH. Finalmente, ampliamos el análisis de los frenos y motores citados en el resto de preguntas, más allá de la pregunta 6, para dimensionar mejor su importancia.

PREGUNTAS	OBJETIVOS
6a. El DH es complejo puesto que trata de influir en el comportamiento, la forma de trabajar y liderar equipos. ¿Cuáles son los frenos en su organización para la implementación? (listar y ordenar)	C6a. Identificar y ordenar los frenos del DH y de RRHH en general.
6b. ¿Qué fomentaría una mayor atención o la inversión de más recursos?	C6b. Identificar los motores

2. Interpretación bloque C.

Para algunos entrevistados determinados motivos que dificultan el DH no pueden considerarse frenos, pero sí elementos discordantes. Hemos incluido todas las observaciones sin entrar a valorar si merecen el nombre de *frenos* o de *dificultad*, ya que lo relevante aquí es apuntar cualquier elemento que pueda ser un obstáculo al DH. Hemos agrupado las respuestas en distintas categorías. El título de cada una no es una definición de lo que contiene, sino el nombre que

representa el conjunto de frenos y motores relacionados con un determinado contenido. Se presentan por orden de importancia según el número de empresas que los hayan citado.

C6a. Identificar y ordenar los frenos del DH y de RRHH en general.

- Responsabilidad, creencias y resistencias individuales al cambio (8 empresas):

Hay creencias y resistencias individuales que dificultan cualquier cambio que pueda implicar el DH:

- Responsabilidad individual, gente que no cree que eso sea importante, que no cree que quien trabaja con ellos tenga que desarrollarse. Resistencia de la generación de personas mayores que funcionan con el método tradicional, con una visión vertical de las cosas. (E1) (E7) (E10)
- Miedo al cambio (y más si el modelo sigue funcionando), miedos de los de la vieja usanza (orientados a tarea, control, resultados). (E4) (E11)
- Salirse de la zona cómoda, cambiar comportamientos y formas de hacer es lo más complicado. Es complicado decidir cambiar la conducta. (E12) (E14)
- Creencias de que las personas no pueden o no quieren cambiar, pensar para qué voy a cambiar con lo mayor que soy, falta de confianza en un mismo, no tener modelos de referencia. (E7)³⁰¹
- Falta de liderazgo, el responsable de departamento no logra transmitir los valores predicando con el ejemplo. Ciertas actitudes son un freno. (E13)

- Cultura empresarial (7 empresas):

La cultura viene marcada por la historia de la empresa, si los resultados han sido buenos, parece que la cultura no necesita ser cambiada:

- Premiar comportamientos propios de la orientación a resultados, los malos hábitos del pasado (quedan impunes porque la empresa va bien). (E8) (E15)
- Determinadas creencias (2 empresas):
 - Concepción de que los conocimientos son muy difíciles de adquirir y de que no se puede opinar sobre un sector sin haber estado X años (E4).
 - Más que un freno, la dificultad que hemos creado: filosofía de descentralización fruto del paradigma de que los servicios centrales fiscalizan. (E5)
- Peso de la cultura de los que mandan. (E1)
- Empresa de origen familiar: autocomplacientes por ser líder, al venir de una cultura familiar, somos bastante permisivos en temas de disciplina. (E4)
- Gestionar recursos dejando las personas para RRHH. (E7)
- La cultura (todo lo distinto, por definición, genera resistencia en el mando, más si viene de RRHH, o se suele ver policial o como una tontería). (E11)

³⁰¹ Aunque la empresa 7 aparece dos veces en la categoría “responsabilidad, creencias...”, sólo la contamos una vez en el total de 8 empresas. Este caso se da repetidamente en este análisis: ordenamos las categorías por el número de empresas que mencionan un tema relacionado con dicha categoría y no por la cantidad de ejemplos o formas de verbalizarla. Si bien las sub-agrupaciones de los ejemplos dentro de una categoría, dada la similitud de los contenidos, pudieran ser discutibles, esto no es relevante para nuestro estudio. En estos resúmenes prevalece nuestro interés por explicar en qué consiste la categoría y por evaluar su importancia a partir del número de empresas que la mencionan.

- Falta de recursos (7 empresas):

La falta de priorización debido a las resistencias al cambio, la cultura e inercias de la empresa y la orientación a resultados (y al corto plazo) consiguen que no se destinen suficientes recursos:

- Los recursos: para bajar los gastos indirectos, hay que gastar menos y mejor. Los presupuestos escasos limitan la acción. (E3) (E15)
- Insuficiente dedicación de tiempo, no desde de RRHH, sino desde el resto de la organización, debido a una fuerte presión en el negocio. El ritmo frenético hace que los empleados trabajen sin haber definido sus objetivos del período. Demasiado orientados al día a día y al corto plazo y, por lo tanto, falta de tiempo. (E6) (E8) (E11)
- Tiempo y dinero escasos, para invertir hay muchas prioridades, los resultados son lo primero. (E7)
- Cambiar comportamientos es complicado, es inversión de tiempo: la gestión de personal y desarrollo es tiempo. (E12)

- Orientación a resultados económicos y al corto plazo (6 empresas):

Este freno demuestra que, en la práctica, existe una escisión entre la dimensión de los RRHH y la económica, lejos de completarse, ambas dimensiones chocan, entorpeciendo la consideración de la inversión en RRHH como tal y no como mero gasto.

- Se prioriza el resultado económico por encima de las personas. Lo que limita es el centrarse sólo en aportar resultados. (E2) (E3) (E11) (E12)
- Pensar que toda formación ha de aportar resultados al negocio. (E3)
- Estar muy orientados al resultado a corto plazo (somos una empresa con visibilidad importante en el mercado de valores), hace prioritario el resultado más que gestionar el equipo. (E8)
- Hacer cambios a medias, por no ser contundentes y por miedo a arriesgar en épocas de bonanza; hacer como si se hubiera cambiado pero, en realidad, son cambios superficiales. (E14)

- Éxito (6 empresas):

Los buenos resultados justifican la orientación a resultados y la cultura vigente. El crecimiento agresivo quita tiempo a otras prioridades:

- Tener mucho éxito, muy buenos resultados. (E1) (E4)
- Ritmo de crecimiento muy alto, las prioridades son otras (...) cuesta encontrar tiempo. (E5) (E13)
- ¿Para qué poner en riesgo lo que funciona? (E14)
- Marca líder (inercia en ventas). (E12)

- Circunstancias organizativas (4 empresas):

Algunos sectores y determinados tipos de organización complican aún más la implementación de acciones de DH, tal y como muestran las siguientes respuestas:

- Personas muy buenas técnicamente, pero gestionando personas o liderando no, no rinden. Falta tener personas preparadas. (E2) (E13)
- Una dificultad que hemos creado: la filosofía de descentralización fruto del paradigma de que los servicios centrales fiscalizan el negocio. (E5)
- Es difícil cuando tratas un volumen de personas muy elevado. (E5)
- Los departamentos maduros dificultan desarrollo. (E13)

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Gente con el cliente (con el lugar de trabajo fuera de las oficinas). (E15)
- El gran tamaño de la empresa. (E15)

- Necesidad de venta interna de los procesos de RRHH (3 empresas):

Este freno se debe a la falta de apoyo de dirección y a la orientación a resultados, ya que cuesta medir el retorno y, por lo tanto, defender la necesidad de la inversión.

- Cuesta llegar a todas las cosas a través de un consenso, se ralentiza. (E13)
- Las expectativas de la gente no involucrada a actividades de desarrollo es un elemento discordante. (E9)
- Intentamos hacer un *balanced scorecard* para indicadores de RRHH y llegamos a la conclusión de que nos encontramos con muy pocos. (E11, pregunta 6b)

- Falta de apoyo de la dirección (2 empresas):

Este freno cuesta más de verbalizar, puesto que supone una crítica directa al comité de dirección, pero aunque Dirección podría colaborar más no son el único motivo que dificulta la integración del DH. Otros entrevistados, si bien no han identificado el comité de Dirección como freno, han explicado que existe una importante orientación a resultados por parte de la Dirección. Son éstos pues frenos muy similares:

- Falta de apoyo de dirección. (E12)
- Los directores están muy ocupados y transmitir esa priorización es complicado en el día a día. (E13).

- Entorno competitivo e incertidumbre (1 empresa):

La competitividad es un gran freno: una empresa que se queda atrás es más susceptible de ser comprada por otra; del mismo modo que la incertidumbre de algunos sectores y de la situación económica en general son elementos que presionan a enfoques más orientados a resultados y al corto plazo. La competitividad y la incertidumbre son un freno especial, puesto que es externo a la organización, al depender del entorno económico y de las dinámicas de los sectores.

- Amenazas del sector, como las fusiones. (E14)
- Pensar que como no se puede prever en época de incertidumbre, mejor no mover lo que sí funciona. (E14)

- Ritmo lento de aceptación del cambio (1 empresa):

Este freno es consecuencia de todos los otros, las resistencias al cambio individuales, una cultura y unas circunstancias organizativas que no acompañan, la falta de apoyo de la dirección, la necesidad y dificultad de vender internamente el proyecto, la falta de recursos, etc., hacen que el proceso de aceptación del cambio, de desarrollo personal, sea lento.

- El obrero tiene una capacidad de absorber cambios limitada, hay que ir a su ritmo. (E10)

Los frenos más importantes al DH son:

- Responsabilidad, creencias y resistencias individuales.
- Cultura empresarial.
- Falta de recursos.
- Orientación a resultados.

Analizando la interrelación entre los frenos, algunos son causa de otros, por ejemplo, el crecimiento rápido o la presión sobre los resultados hace que falte tiempo. Otros frenos son, a la vez, causa y efecto de la falta DH en la organización, así, la falta de personas capacitadas: si se da la circunstancia organizativa de que no hay personas preparadas para el DH, es porque no se les ha dado suficiente prioridad para desarrollarlas. Se identifican pues determinados vínculos, como la falta tiempo causada por un crecimiento muy rápido; e incluso algunos círculos viciosos, como que no se pueda hacer DH porque no hay gente preparada y que no hay gente preparada porque previamente no se ha invertido en DH.

De los frenos unos son más importantes que otros y se relacionan entre ellos: un freno conlleva otros frenos y a la vez es afectado por otros frenos. Tras agrupar y ordenar los distintos frenos en las distintas categorías, en el siguiente esquema visualizamos las interacciones entre ellos. De esta manera logramos una imagen de la realidad teniendo en cuenta la cantidad de empresas que responden a cada categoría y las relaciones causa-efecto que o bien han señalado los entrevistados o que nosotros hemos observado en la investigación. Junto al nombre de la categoría indicamos el número de empresas que han destacado ese freno.

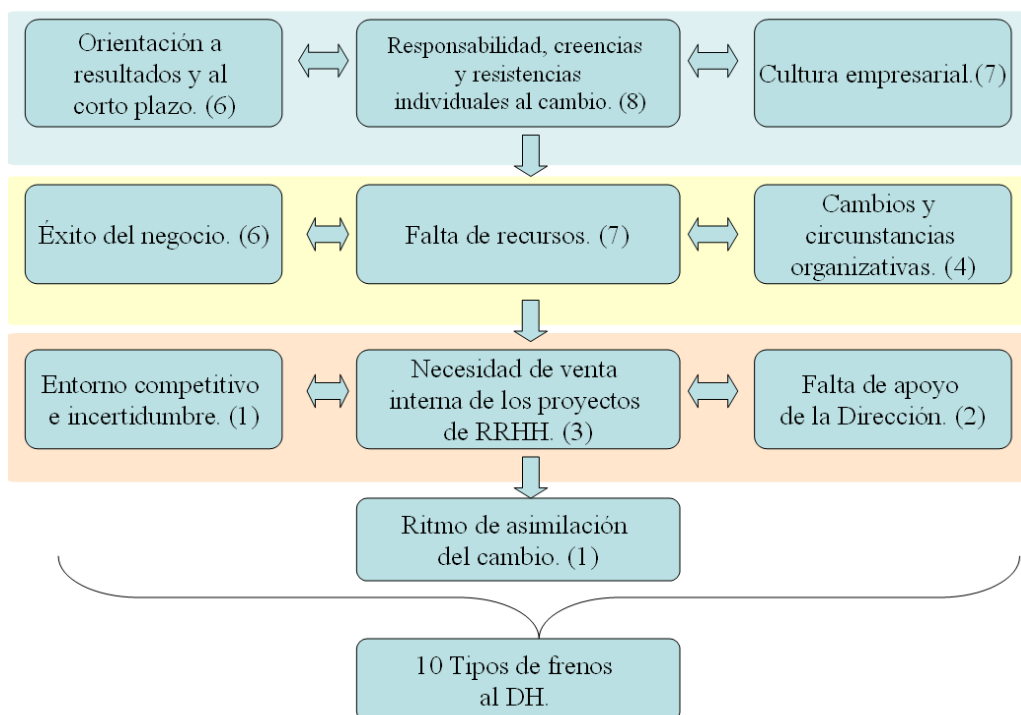


Figura 30 – Los diez tipos de frenos al desarrollo humano.

Este esquema puede ser el punto de partida de un estudio posterior capaz de validar las interrelaciones, analizar los círculos viciosos y ponderar la importancia de cada freno en relación con los demás. De ese modo, se podrían evitar situaciones tan absurdas como las que detallan los entrevistados:

- “No dedican el tiempo suficiente, hay una presión enorme por el negocio y yo creo que es una manera errónea de entenderlo, porque el negocio lo podrán conseguir por la vía de estimular más a sus equipos de trabajo, de

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

implicarse, entonces el tiempo lo utilizan, creo yo, más a una gestión de tareas que a conseguir determinados objetivos a través de la gente”. (E6)

- “A veces se da la circunstancia de empleados que están desarrollando su trabajo sin haber definido o revisado con su *manager* los objetivos concretos para ese periodo, es contradictorio; dicen “es que no tengo tiempo”, pero si no tienes tiempo para definir los objetivos de tu gente, ¿cómo vas a conseguir los resultados!”. (E8)

Frenos como la orientación a resultados y la presión del corto plazo impiden llevar a cabo acciones de DH, sin embargo, estas acciones también son clave para el negocio, pues los resultados los hacen las personas y si no se llevan a cabo acciones de DH, las consecuencias repercuten en el futuro:

- Rascar tiempo para enseñar a la gente, rascar tiempo para desarrollar funciones ya no técnicas, cuando es una función de dirección, para mí es una de las cosas más complejas, y mentalizar a todos aquellos de que eso es prioritario, que si no, es pan para hoy y hambre para mañana”. (E5)

Un estudio específico podría profundizar en la importancia de algunos frenos difíciles de declarar, como la falta de apoyo de la Dirección, o permitiría comprender mejor aquellos frenos que “encubren” a otros, tal y como apuntaba el entrevistado de la empresa E1:

- “A ver, no lo escondamos todo con la cultura, también está la responsabilidad individual, seguramente hay gente que no debe creer que eso sea importante (...) Estamos hablando de que hay una responsabilidad individual que, claro, debe aglutinarse en una cultura al cabo del tiempo”. “El problema no es de recursos, porque si hay que hacer una acción determinada, recursos hay”. (E1)

Por otro lado, también se podría indagar en distinguir los frenos externos a la organización (como el entorno competitivo) de los internos, para poder enfocar los esfuerzos en aquellas áreas a las que la organización tiene mayor poder de revertir la situación.

En resumen, la variedad y cantidad de frenos denotan el grado de complejidad en la implementación del DH. De todos estos frenos muchos están relacionados con el hecho de que el DH se perciba como un conjunto de acciones alejadas de los resultados económicos. En los comentarios de los entrevistados se aprecia que existe la percepción de que el DH no participa directamente del éxito de los resultados económicos:

Estos frenos ponen de relieve la escisión entre la dimensión ética y la dimensión económica de la gestión.

C6b Los motores:

- Influir (5 empresas):

Agrupamos aquí todas las iniciativas orientadas a influir en la percepción sobre el valor que el departamento de RRHH aporta al negocio y para que sea una función más cercana a todos los departamentos e integrada en el negocio.

- Evitar ser visto como departamento de apoyo, o el de los despidos en reestructuraciones, y ser visto como un departamento que aporta. (E2)
- Trabajando desde una manera de hacer con colaboración, y sobretodo, hacer que la gente se haga preguntas. (E5)

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Centrarse en la calidad del sentimiento personal de los responsables de que se puede. (E7)
- Departamento de RRHH que lidere y aporte herramientas. (E11)
- Cercanía a la gente, más comunicación, celebración de los éxitos y oportunidades de interactuar con la empresa, organizarse en grupos pequeños. (E15)

- Incrementar/optimizar recursos (5 empresas):

Consideramos que esta solución no es suficiente por sí misma, pero es indispensable conseguirla; pues si se consigue el apoyo de la Dirección, tener a personas preparadas para comprender la importancia del DH, demostrar con hechos el impacto en el negocio, etc., será más sencillo lograr financiación adecuada para las acciones de DH. Este motor es a la vez consecuencia de determinados motores y permite activar otros, como implicar a todos o mostrar el apoyo de Dirección.

- Buscar sinergias entre países. (E3)
- Hacer más y mejor. (E7)
- Aumentar la inversión en recursos. (E9)
- Invertir más en recursos para que el mensaje se impregne en la gestión diaria. (E10)
- Dar recursos a la formación para que la gente se prepare. (E13)

- Preparar y formar a las personas (4 empresas):

Reunimos aquí aquellas acciones destinadas a preparar y capacitar a las personas para que faciliten la implementación del DH en la gestión diaria.

- La procedencia técnica de algunos individuos requiere, en el momento de promocionar, una formación específica para llevar equipos. (E5)
- Conseguir un cambio de mentalidad, de hábitos. (E6)
- Tener gente preparada. (E13)
- Formación más personalizada, reuniones periódicas casi de *coaching* para ayudar a la competencia que falla. (E13)
- *Coaching*, superar los malos hábitos diciéndolo a los que los tienen. (E15)

- Demostrar con hechos (4 empresas):

Este motor es complicado, puesto que obliga a medir intangibles en determinados periodos de tiempo, sin embargo es el que mejor funciona para defender cualquier proyecto ante la Dirección.

- Buscar el éxito de una acción, ver resultados a nivel piloto. (E9) (E13)
- Cuando demuestras que es importante, vienen los recursos. (E10)
- Demostrar el impacto y el retorno sobre los resultados y la compañía, convencer desde el dinero. (E11)

- Mostrar apoyo de la Dirección (3 empresas):

En este motor incluimos tanto el lograr apoyo efectivo por parte de la Dirección, como mostrar dicho apoyo al resto de la organización. El apoyo de la Dirección se puede demostrar de muchas maneras, agrupamos aquí las apuntadas en las entrevistas:

- Dar un toque de atención ejemplarizante. (E1)
- Tener en Dirección alguien que crea en el desarrollo. (E11)

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Fundamentarlo en el plan estratégico con programas de formación orientados al *assessment* transversal y a la dinamización por colectivos. (E14)

- Implicar a todos (3 empresas):

Aunque el apoyo de la dirección es imprescindible, el DH requiere delegar en los responsables de equipos una parte importante de la labor de desarrollo, por ello es crucial lograr su participación e implicación:

- Mayor implicación de todos a través del plan de comunicación, más atención y mayor complicidad (que no se vea sólo como proyecto de RRHH). (E10)
- Buscar compromiso, que se lo crean y sean impulsores (por ejemplo, que liberen a la gente una semana para ser formada). (E12)
- Invertir en acciones que potencien la comunicación transversal (horizontal) y evitar el efecto negativo sobre el desarrollo de la ineficiencia organizativa. (E14)

- Nuevas incorporaciones (1 empresa):

Aunque sólo se ha mencionado una vez, esta propuesta es interesante, puesto que permite la incorporación de personas que pueden influir positivamente en la cultura aportando una manera distinta de ver y de hacer. En cualquier caso, toda incorporación nueva a la organización debe hacerse fomentando que las personas participen positivamente en la forja del *ethos* deseado.

- Incorporar directivos nuevos para la nueva cultura. (E4)

- Crear un proceso a largo plazo (1 empresa):

Asumir que algunos procesos sólo pueden evaluarse a largo plazo es crítico para cualquier acción que implique cambios de actitud y ritmos de asimilación de nuevos hábitos como son las acciones de DH.

- Añadir el largo plazo al sistema de compensación ligado al plan estratégico. (E8)

- Malos resultados/visión objetiva (1 empresa):

Relacionamos este motor lo con la humildad, con la capacidad de mirarse a uno mismo y preguntarse si se podrían mejorar no sólo los resultados sino la forma de conseguirlos.

- Que fueran mal los resultados. (E4)
- Levantar un poco la vista y mirar más lo que hay fuera y no simplemente lo de dentro. (E4)

De este modo podemos concluir:

Los motores más importantes son:

- Preparar y formar a las personas.
- Influir.
- Incrementar recursos.
- Demostrar con hechos.

A continuación ordenamos los motores considerando el número de empresas que los han mencionado siguiendo el mismo esquema que en el gráfico de los frenos, de tal manera que ubicamos un motor como demostrar con hechos

donde antes estaba el freno más directamente relacionable con éste como es la orientación a resultados y a corto plazo.

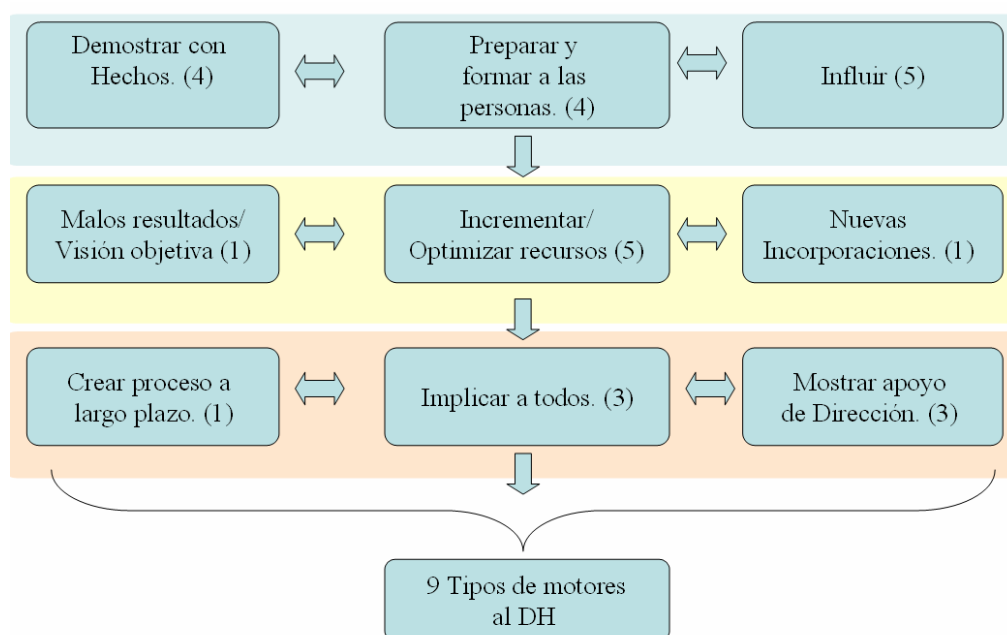


Figura 31 – Los nueve tipos de motores al desarrollo humano.

Como en el caso de los frenos, esta propuesta merece un estudio en profundidad para comprender la interrelación entre los distintos motores y evaluar cuáles deben ser prioritarios según las circunstancias de partida de cada organización. De esta forma, se arrojaría luz a situaciones estancadas como las que apuntan los siguientes entrevistados:

- “Lo que ocurre es que a veces mostrar atención sin recursos es imposible”. (E10)

A continuación unimos en un mismo gráfico frenos y motores. No caemos en la simplicidad de confirmar que motor es justo lo contrario del freno y concluir por ejemplo que si el freno es la falta de recursos, el motor será invertir en recursos. Aunque en una primera lectura pudiera parecer así, visualizar de forma conjunta la información sobre frenos y motores, la importancia de cada uno y las interrelaciones, nos permitirá una mejor gestión de la puesta en marcha del DH. El siguiente gráfico invita a profundizar en el estudio de las interrelaciones de causa efecto entre frenos y motores. Nuestra propuesta se apoya en el número de empresas que han contestado una categoría de forma espontánea, sin embargo, una investigación cuantitativa con preguntas cerradas podría ordenar las categorías, comprender mejor la relación entre frenos y motores y validar su importancia.

5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

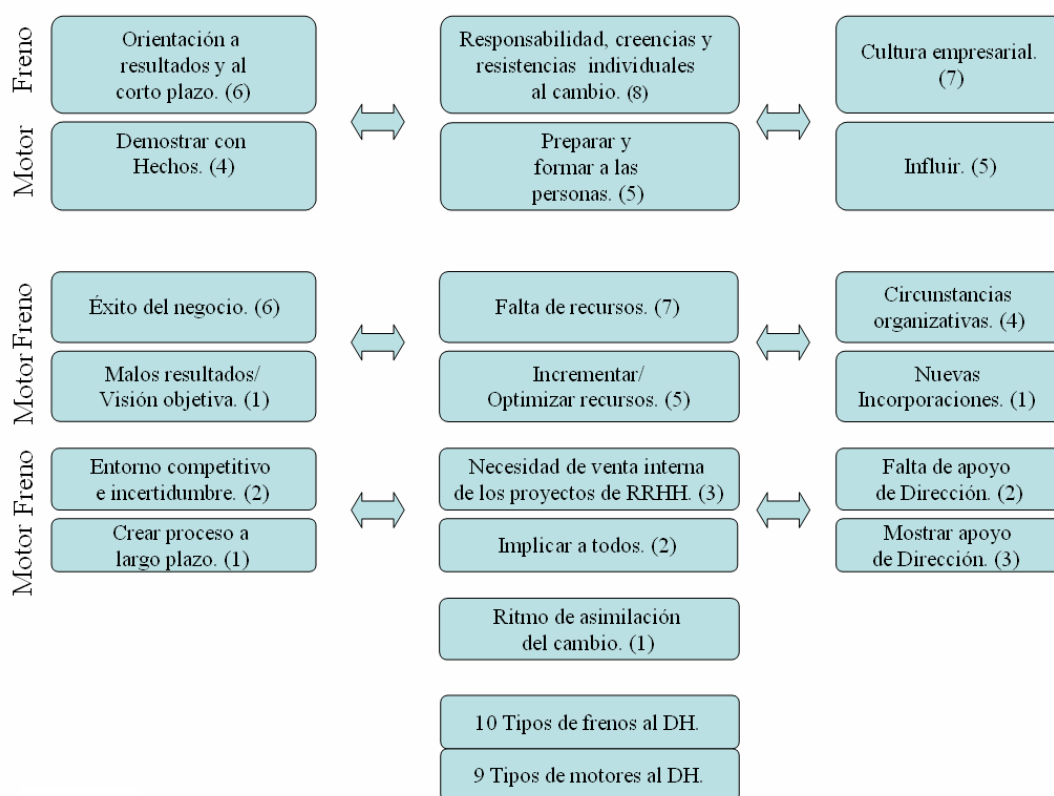


Figura 32 – Resumen de frenos y motores del desarrollo humano.

Este esquema, por ejemplo, nos permite realizar las siguientes observaciones. Si una organización está muy orientada a resultados, de nada servirá poner en marcha motores como influir, será recomendable pensar antes en formas de demostrar con hechos la eficacia de las acciones; o bien este otro: si una empresa arrastra una determinada cultura empresarial contraria al DH, es preferible atacar antes las costumbres arraigadas que intentar demostrar con hechos la necesidad del DH, puesto que no se podrá convencer a aquellas personas que no estén preparadas para escuchar. Aunque una prueba piloto tenga unos resultados objetivamente positivos, el escepticismo o las creencias de las personas pueden complicar la implementación de acciones de DH. Del mismo modo, si se decide aumentar los recursos para el DH en una organización en la que las personas no están preparadas, se pueden provocar efectos contrarios a los deseados. Este ejemplo ha surgido varias veces en las entrevistas cuando, se afirmaba que existe un ritmo de asimilación en el DH y que no se debía forzar la máquina. Así, de nada sirve, y es peligroso, invertir en acciones de 360 grados cuando la organización no está preparada. Consideramos que esta observación es especialmente cierta para el fomento de la CE, como hemos argumentado en el capítulo 1: el diagnóstico del nivel de conciencia moral debe marcar el ritmo de la integración de la ética en la gestión diaria.

Finalmente, este análisis permite vislumbrar otros motores que pueden activar el DH, como la puesta en marcha de procesos de innovación que impactan en la cultura.

Comprender la relación de frenos permite priorizar los motores a poner en marcha y según la organización algunos motores son más relevantes que otros.

La comprensión de frenos y motores es crucial para poner en marcha cualquier plan de DH. Sin embargo, este análisis debería realizarse individualmente en cada organización como forma de diagnosticar el punto de partida que determine las acciones de DH a poner en marcha.

- Ampliación del análisis sobre frenos y motores.

El método utilizado en el punto anterior ha consistido en hacer un *análisis temático* por cada pregunta, es decir, que nos hemos fijado en un determinado tema dejando de lado otra información que no respondía directamente a la pregunta. En este punto, ampliamos la exploración analizando, independientemente de las preguntas, otros temas aparecidos recurrentemente en las respuestas. Los frenos y motores aparecidos en la pregunta 6, y las áreas identificadas en el marco teórico merecen una aproximación transversal y una mención aparte; de esta manera esperamos aportar más luz a las conclusiones realizadas en la primera parte del estudio. A continuación, destacamos pues determinados comentarios relevantes dada su reiteración en las distintas entrevistas y preguntas.

Por orden de importancia, los frenos identificados en la pregunta 6 son los siguientes: responsabilidad, creencias y resistencias individuales al cambio, cultura empresarial, orientación a resultados y al corto plazo, falta de recursos, éxito del negocio, cambios y circunstancias organizativas, necesidad de venta interna de los proyectos de RRHH, entorno competitivo e incertidumbre y el ritmo de asimilación del cambio". Tal y como hemos indicado en el bloque C y D, una investigación en profundidad ayudaría a comprender la importancia de los frenos y motores identificados, su interrelación y cómo las soluciones indicadas mejorarían la implementación del DH. A continuación exploramos aquellos comentarios que vienen a reforzar algunos frenos y motores presentados en el primer análisis realizado. Estos comentarios pretenden añadir mayor información sobre los frenos y motores. A excepción de un caso que justificaremos más adelante, ninguno de ellos pertenece a la pregunta 6.

- DEMOSTRAR CON HECHOS (6 empresas):

Las empresas están muy orientadas a resultados y al corto plazo, sin embargo, confirmamos la dificultad e importancia del poder demostrar con hechos la eficacia y conveniencia del DH a largo plazo, tal y como muestran los siguientes comentarios. Las tres primeras empresas (E3, E11, E14) muestran que la dificultad en la medición es real, sin embargo no debe ser un freno para el DH, aunque nunca se podrá llegar a los niveles de precisión de otras áreas, se constata que existe aquí un punto de mejora vital para llevar a cabo debates estratégicos y a largo plazo.

- "Cuando hablas de expectativas es difícil de medir, ¿no?". (E3)
- "Desarrollo nunca es corto-placista, por definición, y es muy difícil medir el retorno de la inversión". "Te dirán que siempre y cuando complemente bien, pero que nunca jamás será prioritario, por lo tanto, él ha visto que ha habido mucha inversión en formación (...) en herramientas de desarrollo y (...) como dice él, mucha paja mental de RRHH". (E11)
- "Pero en un desarrollo organizativo sabes dónde quieres ir pero no dónde vas a acabar" "Medir un retorno de la inversión antes de 5 años se me hace muy complejo". (E14)

De nuevo en el siguiente comentario topamos con la escisión entre la dimensión ética y la económica. La inversión de tiempo en el DH repercutirá en el negocio a medio y largo plazo, la no inmediatez de los resultados no debería ser la causa de considerar las acciones de DH poco prioritarias para el negocio:

- “La realidad te dice que invertir en desarrollo de personas es invertir tiempo y la prioridad del negocio siempre es el negocio, (...) siempre está un poco en disonancia”. (E5)

La siguiente afirmación es clave para superar la barrera del corto plazo en el DH: las acciones de RRHH deben mirarse a medio y largo plazo, a corto, sólo se conciben como un gasto, nunca como una inversión:

- “Siempre debe haber tres años por delante de diseño estratégico de la compañía”. (E7)

El trasfondo del siguiente comentario es la definición misma de éxito. Si los *stakeholders* sólo se muestran interesados en el rendimiento, y no valoran otros parámetros como la calidad, el desarrollo sostenible, etc., entonces la orientación a resultados convierte a la empresa en una mera máquina de generar beneficios económicos. Sin embargo, el proyecto de empresa es legítimo precisamente cuando va más allá de la búsqueda de la mera rentabilidad.

- “[Al final la estrategia es] ganar el resultado que la compañía tiene presupuestado, conseguir el beneficio que el consejo de administración te dice.” “RRHH debe hablar primero el lenguaje de la dirección (...) porque si tú intentas que ellos hablen tu lenguaje primero, mal”. (E10)

A pesar de la complejidad que conlleva la orientación a resultados, este punto es crítico para poner en marcha a cabo otros motores y soluciones. En un entorno empresarial, sólo los datos y resultados pueden demostrar la necesidad de emprender acciones que requieran la inversión de recursos. Aunque las herramientas y los plazos para la medición sean distintos a los del resto de áreas de la empresa, se debe hacer un esfuerzo para lograr debates y reflexiones más estratégicas sobre el DH. Desafortunadamente, también somos conscientes de que para ello se requieren recursos para, por ejemplo, poner en marcha pruebas piloto y medirlas. En vez de caer en el círculo vicioso de no hacer acciones de DH por falta de recursos y que por faltar recursos no hacer más acciones de DH, los resultados obtenidos confirman la necesidad de realizar apuestas concretas para invertir recursos destinados a demostrar con resultados la aportación del DH al negocio.

- MOSTRAR APOYO DE DIRECCIÓN (6 empresas):

Se necesita un mayor “apoyo de la Dirección” y éste es complicado, especialmente en entornos competitivos poco estables que favorecen la rotación de los directores generales y de los miembros del comité de Dirección. Tal circunstancia afecta a las prioridades, a pesar de los planes estratégicos en marcha, tal y como indican los siguientes comentarios:

- "Mucho esfuerzo en difundir una cosa y sólo con que uno te ponga una piedra en el camino, esta piedra se hace muy grande". "Tenemos una ventaja, la gente que está participando en estos proyectos, pues cada vez va ocupando puestos más arriba". (E1)

Vemos así que la presencia de nuevas incorporaciones en el comité es una forma de conseguir un mayor apoyo y en el siguiente comentario queda claro que el “apoyo de la Dirección” es requerido más allá del discurso:

- "Una cosa es el discurso y la otra la realidad". (E5)
- “Nuestro principal activo en nuestra compañía es nuestro personal. A parte de decirlo, ¡hacerlo!”. (E10)

- "Tenemos que estar argumentando y no debería ser para tanto (...) si te dejan hacerlo; (...) te dan presupuesto e incluso te apoyan en el discurso (...) pero nos cuesta demasiado y por eso vamos más lentos". "[El cambio que introduciría sería] que no se revisen tanto ciertas propuestas de RRHH, que están muy pensadas, que no se les den tantas vueltas,(...) que no tengan tanto filtro al final para tomar la decisión". (E6)

Habría que revisar los motivos por los cuales en algunas empresas la Dirección dificulta tanto los procesos de RRHH, mientras no se entromete tanto en otros temas. Aunque su implicación es buena, su confianza y delegación en los expertos de RRHH debería ser igual al resto de áreas de la organización. Aunque este comentario sólo ha salido una vez, merece una especial atención como elemento crítico en el momento de mostrar el "apoyo de la Dirección".

- "Por un tema de cambio de Dirección se aborta el proyecto, pero yo, como enamorada de los derechos humanos, lo dejo congelado". (E11)
- "La única acción importante del último año es que cambiamos de presidente". (E15)

Estos comentarios reflejan la vulnerabilidad de los planes de RRHH, sujetos a cambios de prioridades desde Dirección, cuando, por tratarse de proyectos a largo plazo, deberían ser más respetados. El apoyo de Dirección debería estar al menos al nivel del resto de proyectos. Todo esto nos demuestra la importancia de tener una reflexión estratégica que esté por encima de los cambios de Dirección, además de que exista una debida argumentación de las políticas de RRHH para que, una vez acordadas y al ser acciones a medio y largo plazo, no sigan cuestionándose.

Observamos que el apoyo de la Dirección es una cuestión muy relacionada con otros frenos, como la necesidad de venta interna de los proyectos de RRHH/implicar a todos, la orientación a resultados y corto plazo y el demostrar con hechos. El apoyo de la Dirección supone pues un mayor compromiso de los miembros del comité de Dirección para exigir a los responsables mayor rigor en los planes de acciones de DH. Para ello, retomando el punto anterior, el departamento de RRHH debe basarse en datos, hechos, ponerse objetivos concretos, etc., al tiempo que la Dirección debe respetar la naturaleza de estas acciones y ser consecuente con su discurso.

- RECONOCER EL RITMO DE ASIMILACIÓN DEL CAMBIO (5 empresas):

Nos ha llamado la atención las repetidas referencias a la importancia de respetar el ritmo de asimilación de los cambios. Aunque en la pregunta seis sólo una empresa insiste en este punto, a lo largo del resto de las preguntas este freno va cobrando mayor relevancia.

Constatamos que hay dos ritmos a tener en cuenta, el ritmo de asimilación del individuo que debe ir cambiando, y el ritmo de implementación de las acciones, que debería venir determinado por el primero. Tal y como vemos en los siguientes comentarios, no se debe forzar el ritmo de asimilación:

- "Al final te dicen, pues vamos a ello, pero ya" "Tenemos que ir con el tempo adecuado y eso es un freno, (...) a veces no puedes tirar más". (E6)
- "Tampoco se trata de ir a la época futura de una vez, pero sí que haya una interrelación más personal entre los equipos y los encargados". "Tampoco puedes pretender que, mira, a partir de ahora os sentaréis, podéis decir lo que queráis y vosotros los encargados tenéis que moderar una reunión donde la gente participe" "O, por ejemplo, el curso de formación para operarios de trabajo en equipo, pues yo me senté con el consultor y lo

definimos, [cuando en otro caso] habría llamado al directivo de turno y habría trabajado con él. Aquí aún no estamos en esta fase pero por cuestión de madurez de RRHH en la compañía." "Es una cosa muy normal, lo que pasa es que como nunca se ha hecho en esta compañía, parece como algo muy increíble; son temas que poco a poco hemos de ir incorporando". (E9)

- "No puedes pasar de la nada al todo en una empresa de 130 años que no está acostumbrada a este tipo de prácticas, necesitas un proceso de cambio y que los mismos departamentos vayan viendo que realmente es necesario." "En esta casa las cosas rápidas no, (...) el tema está en lo que tú quisieras y lo que la organización puede absorber". (E10)
- "Hubiera dedicado el tiempo que la sensibilidad de la herramienta requiere". (E11)
- "La velocidad de cruce de un proceso de transformación organizativa debe ser alta pero debe estar en permanente sintonía con la capacidad de asimilación organizativa". "Un 360 requiere un nivel de madurez organizativa al que la mayoría de organizaciones no están preparadas". (E14)

Los ritmos vienen marcados por la capacidad de digerir los cambios de los individuos. Esta constatación pone de relieve que, a pesar de tener todo el apoyo de la Dirección o de disponer de recursos, los responsables del DH saben que los cambios de comportamiento requieren un determinado tiempo. Además, en las grandes organizaciones existen distintos niveles de preparación de los individuos, por lo que también el ritmo de asimilación de los cambios será distinto en las diferentes áreas de la organización. Es muy importante observar pues la capacidad de asimilación del cambio por áreas, para identificar cuáles deben ser atacadas primero o con mayor atención. De esta información deducimos que la transformación del *ethos*, que precisa un cambio de hábitos en las personas, será igualmente lenta y se producirá a distintos ritmos según las distintas áreas de la empresa. Por mucho que la Dirección exija cambios a corto plazo, el DH y el fomento de la CE tienen en común un ritmo lento de asimilación y, por tanto, su impacto deberá medirse irremediabilmente a medio y largo plazo. Asumir esta realidad es condición imprescindible para comprender la forja del *ethos* corporativo.

- IMPLICACIÓN DE TODOS (PARTICIPACIÓN Y COMUNICACIÓN) (5 empresas):

En la pregunta 6, también se ha identificado un freno, la necesidad de una mejor "venta interna del DH", siendo la "implicación de todos", la comunicación y la participación las soluciones identificadas para dichos frenos. La implicación de los *managers*, la participación de toda la organización en los proyectos de RRHH y una comunicación adecuada del DH son elementos que han ido repitiéndose a lo largo de las entrevistas. Los siguientes comentarios ponen de relieve que una de las áreas clave a tener en cuenta en cualquier proceso de implementación del DH es hacer que todos los *stakeholders* participen activamente en la gestión de los RRHH:

- "Yo creo que se ha enganchado mucho la gente a esto, sí." "Que tenemos una ventaja, la gente que está participando en estos proyectos cada vez va ocupando puestos más arriba". (E1)
- "la Dirección general (...) sólo tenía los *inputs* del comité de Dirección, y no tenía los (...) del resto de la plantilla, con lo cual diseñamos una encuesta de clima." (E2)

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- "Tenemos claro que son los directivos los que con sus decisiones implantan la cultura o no la implantan". "Salió (...) que no había conexiones entre departamentos, incluso algunos malos rollos (...) vamos a hacer un proyecto que lo llamamos "proyecto de orientación al cliente", pero lo que queremos es conectar a todos los departamentos". (E4)
- "Es muy importante conseguir el enganche de todos los actores del sistema". (E5)
- "Tienes que darle la oportunidad a todo el mundo a que piense, se exprese, diga lo que le parecen las cosas, opine y se tengan en cuenta sus opiniones". (E15)

Vemos como se subraya la importancia y responsabilidad de los *managers* y se reitera la necesidad de mejorar la comunicación y cohesión entre todos los departamentos. Para conseguirlo, el departamento de RRHH debe asumir un rol de liderazgo en esta área, sin embargo su labor debe realizarse siempre en colaboración con los implicados, nunca desde la imposición; porque la imposición de las políticas de RRHH consigue parcialmente los objetivos en detrimento de la calidad del impacto de sus acciones, y provoca un malestar general perjudicando la imagen del departamento. Los departamentos de RRHH deben aprender de sus experiencias del pasado y, en el caso de que sea necesario, remediar la mala imagen que, a menudo, se atribuye a este departamento.

- Mala imagen de los RRHH (5 empresas):

Los siguientes comentarios enfatizan la importancia de cuidar la imagen de los RRHH y la necesidad de mejorar la comunicación para lograr la participación de todos; los hemos seleccionado por ser especialmente críticos con la mala imagen de los RRHH en muchas organizaciones. En ese caso, la labor de comunicación y fomento de la participación de todos es más importante pero también más compleja, puesto que tienen que enmendar errores del pasado y volver a ganarse la confianza de todos. En el siguiente comentario el entrevistado se refiere precisamente a un nuevo programa de valores lanzado por el departamento de RRHH. Es imprescindible que las acciones de DH y de fomento de la CE, se realicen desde un departamento con un positivo poder de influencia:

- "No es un invento de RRHH que ahora les ha dado por hacer esto, sino que esto va en serio, que esto es estratégico". (E1).

En las empresas E7 y E10, los comentarios denotan la no comprensión que rodea a las acciones de RRHH. La imagen de RRHH es entonces un freno. La labor de la gestión de personas se percibe como algo radicalmente separado del negocio y de la gestión diaria cuando debería estar completamente integrada. De nuevo percibimos la importancia de involucrar a todos, no desde la imposición, sino desde una auténtica venta interna que motive a los *managers* a colaborar con RRHH:

- "Ya están los de RRHH con sus cosas, con el trabajo que tengo y ahora tengo que hacer la evaluación del desempeño". (E7)
- "Si es un proyecto de RRHH, está condenado". (E10)

El siguiente entrevistado (E11) explica que en su empresa las acciones de RRHH son importantes siempre y cuando no compitan directamente con otras acciones de negocio. Esta situación coloca a los RRHH en un segundo plano, lo cual no hace más que complicar su labor. En ese sentido, una mejora en la comunicación de las acciones que fomente la involucración de todos y el "apoyo de la Dirección" es fundamental.

- "Te dirán que siempre y cuando complemente bien, pero que nunca jamás será prioritario, por lo tanto él ha visto que ha habido mucha inversión en

formación (...) en herramientas de desarrollo y (...), como dice él, mucha paja mental de RRHH". (E11)

Tal y como subraya el siguiente entrevistado (E15), es fundamental destinar recursos de tiempo y dinero a gestionar bien la imagen del departamento de RRHH, ya que de ella depende el éxito de sus acciones. La labor de RRHH debe asumir técnicas propias del marketing con el objetivo de conocer mejor a sus "consumidores".

- "Es casi tan importante lo que se hace que cómo se comunica lo que haces". "Sería bueno que le diéramos una vuelta a nuestro nombre, porque ya hay demasiado "cachondeito" con recursos inhumanos, desechos humanos". (E15)

Esta ampliación del análisis permite destacar la importancia de determinados frenos y motores que en la pregunta 6 aparecían como menos importantes; en concreto queda explicitado lo siguiente:

Es preciso dimensionar bien la importancia de los siguientes motores:

- Demostrar con hechos
- Mostrar el apoyo de la Dirección
- Reconocer el ritmo de asimilación del cambio
- Buscar la implicación de todos (participación y comunicación)

3. Conclusión bloque C.

De la misma manera que se deben analizar los frenos y motores del DH en cada organización, se deberían comprender y diseñar los planes del fomento de la CE más adecuados para cada organización, siendo el análisis de la importancia de cada freno y motor en esa organización crucial para el buen diagnóstico. Dada la similitud entre las acciones de DH y el fomento de la CE, los frenos y los motores identificados en este estudio pueden servir de base para realizar estudios específicos en determinadas organizaciones en relación a la integración de la ética en la gestión diaria.

d) Eficacia en la implementación del desarrollo humano.

1. Objetivos bloque D.

Las preguntas 7, 8 y 9 tienen en común el interés por los detalles de la implementación. Nos interesa conocer en profundidad la forma en que se realiza la planificación, ver si es a partir de un diagnóstico previo y si aparecen oportunidades de mejora en la puesta en marcha de acciones de DH en general. La medición del impacto de las acciones de DH en el comportamiento y en los resultados del negocio es otro aspecto relevante a tener en cuenta para la implementación; intuimos que en la mayoría de los casos será, dada la complejidad de la medición, un punto de mejora. Por último, es oportuno averiguar, por un lado, si los responsables de RRHH se muestran abiertos a solicitar ayuda a los expertos y, por otro, descubrir en qué situaciones recurren a ellos. El hecho de que consulten temas de DH con expertos de RRHH es un buen

5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

síntoma, dado que suponemos que esa apertura facilitará la solicitud de ayuda externa en el área de la CE. Esto es importante ya que al principio dicha función será una novedad y faltará experiencia en los departamentos de RRHH.

PREGUNTAS	OBJETIVOS
7a. ¿Cómo diseñan y organizan las acciones de DH de las personas? 7b. ¿Existe algún estudio previo con objetivos concretos? (ejemplos, documentos). 7c. ¿Qué mejoraría en esta parte del proceso previa a la implementación?	D7a. Grado de planificación y profesionalización en la implementación de acciones de DH. D7b. Tipo de estudios previos. D7c. Áreas de mejora en la implementación.
8. ¿Cómo miden (ejemplos o tipos de mediciones) y cómo fomentan el progreso realizado en DH? ¿Qué mejoraría en relación a la medición?	D8a. Comprobar la medición y el fomento de DH desde un plan de implementación con objetivos concretos D8b. Áreas de mejora en la medición.
9. ¿Solicitan algún tipo de asesoramiento (interno o externo) para coordinar acciones de DH? ¿Para qué acciones?	D9. Capacitación y recursos para el DH.

2. Interpretación bloque D.

D7a. Grado de planificación y profesionalización en la implementación de acciones de DH (preg.7).

Con esta pregunta esperamos comprobar el grado de profesionalización en la planificación e implementación del DH. A continuación agrupamos las respuestas de la primera parte de la pregunta 7 sobre cómo se diseñan y organizan las acciones de DH.

- Realizan estudios previos de diagnóstico (5 empresas):

- Encuestas de valores, de liderazgo. (E1) (E3) (E5)
- Estudios puntuales: motivacionales, de clima, en determinadas áreas. (E9) (E11)

- Realizan reuniones de diagnóstico (5 empresas):

- Con los delegados de RRHH. (E5) (E6)
- Con consultores. (E10)
- Reunión interna de RRHH para la priorización de formaciones sugeridas en las evaluaciones individuales (E13); otras reuniones formales, informales. (E1)

- Se basan en evaluaciones individuales (4 empresas: E8, E12, E13, E14).

- Revisan el plan estratégico (3 empresas: E4, E5, E14).

- Realizan un *benchmarking* con el exterior (2 empresas: E6, E14).

- Implementan propuestas provenientes de la central de RRHH de la empresa-madre (2 empresas: E3, E15):

Observando las respuestas constatamos que las empresas realizan distintas acciones, sorprende su variedad para diagnosticar las acciones de DH a implementar. En cuanto a la planificación de las acciones, 3 empresas destacan las reuniones con los implicados.

- Otras reuniones de planificación, no de diagnóstico (2 empresas):

Separamos estas reuniones de las anteriores por no tratarse de reuniones de diagnóstico sino de implementación. Al preguntarles sobre cómo se diseñan las acciones de DH, los entrevistados responden que se reúnen con consultores para desarrollar las propuestas ya aprobadas por Dirección; son por tanto, reuniones posteriores a la etapa del diseño.

- Reunión con consultores externos para el desarrollo de propuestas aceptadas por Dirección. (E2) (E15)

- No realización de estudio previo global (3 empresas):

Todas las empresas, a excepción de estas 3, declaran realizar algún tipo de acción de planificación y diagnóstico.

- No se hace estudio previo. (E2)
- No se hace estudio global sino por parcelas. (E9) (E11)

No existe pues una mayoría que responda por igual a esta pregunta. Algunos contestan desde una visión micro, empezando por las evaluaciones individuales, y otros abarcan una visión más macro a partir de los resultados de sus encuestas. Hay entrevistados que subrayan la importancia de estar en el plan estratégico y de la revisión de los resultados obtenidos, mientras otras no concretan los detalles de la planificación, citando sólo la realización de reuniones con los responsables de RRHH para organizar el DH. Esta variedad denota la falta de una metodología común a la hora de planificar e implementar el DH.

D7b. Tipo de estudios previos (preg.7).

En esta pregunta se les pregunta explícitamente si hay diagnóstico y objetivos. Tal y como muestran las siguientes respuestas, aquí los resultados son más concretos, demostrando que sí que existe cierto grado de planificación y de profesionalización del DH.

- Empresas con diagnóstico y objetivos concretos (8 empresas):

Ocho empresas aseguran tener un sistema de diagnóstico para conocer el punto de partida y la visión de los objetivos que quieren alcanzar (en plan estratégico o en planes de desarrollo) y hablan de:

- Documentos concretos, *surveys* por país. (E1)
- Encuesta y objetivos que son imperativos de liderazgo. (E3)
- El diagnóstico consiste en la evaluación del rendimiento, estudios de clima, valoraciones de los *managers*, percepción de RRHH y los objetivos están en el modelo cultural. (E4)
- Plan estratégico y encuesta. (E7)
- Plan de desarrollo. (E8)
- Plan de evaluación trianual, gestión del talento (carrera, sucesión). (E12)
- Plan a 5 años. (E14)
- Todo se documenta. (E15)

- Empresas con diagnóstico y/o objetivos explicados de forma parcial (6 empresas):

Aquí se suman otras 6 empresas que no son tan concretas en sus respuestas en cuanto a su capacidad de planificación. Aluden en determinados casos a la planificación, gracias al apoyo externo, mediante herramientas que se dan a los *managers*, etc., pero sin concretar unos objetivos o metas concretas que demuestren la configuración de un plan específico:

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Casi siempre hay diagnóstico (entrevistas, *focus groups*), pero no especifican los objetivos. (E5)
- Depende de los temas se requiere hacer un estudio. (E6)
- Hacen estudios puntuales y propuestas según el plan estratégico. (E9)
- Apoyo externo, sin explicitar diagnóstico ni objetivos. (E10)
- Sólo en pequeñas parcelas. (E11)
- Dan herramientas sencillas de diagnóstico a los *managers* a partir de la evaluación. (E13)

- Empresas que declaran no tener diagnóstico ni objetivos previos (1 empresa):

Sólo una empresa confirma sin complejos en esta segunda parte de la pregunta y que no disponen de unas herramientas de diagnóstico determinadas.

- No hay estudios previos con objetivos concretos. (E2)

Con estos resultados concluimos que en la mayoría de las empresas existe cierto grado de profesionalización y de planificación en el DH, aunque no se percibe la existencia de una herramienta común en la forma de abordar dicho DH.

Observamos que esta circunstancia viene determinada por varios factores, de los cuales destacamos los siguientes:

1. Distintas percepciones de lo que son las acciones de DH.

Algunas contestan sólo sobre acciones de desarrollo de las personas (siendo el elemento de diagnóstico el proceso de evaluación del rendimiento), y otras incluyen conceptos más generales como la diversidad y basándose en las encuestas como elemento de planificación.

2. Falta de visión global del DH.

Como consecuencia del punto anterior, no hay una visión global, como en otras áreas como, por ejemplo, en los planes de producción. Por eso se aprueban acciones puntuales en pequeñas parcelas o en determinadas áreas y no siempre vinculadas a un plan estratégico.

3. Mayor flexibilidad por parte de la Dirección a la hora de analizar los planes de DH.

Así como en otras áreas de la empresa es imprescindible aportar datos concretos que soporten los planes de actuación, al DH se le permite hacer propuestas basándose en datos más cualitativos y menos estandarizados, como percepciones de RRHH, opiniones de los *managers*, etc. Esto es debido a la dificultad de medición de los resultados de las acciones de DH, tal y como confirmará más adelante en las respuestas a la pregunta 8.

- D7c Áreas de mejora de la implementación (preg.7).

Finalmente, la pregunta 7 solicita que los entrevistados profundicen en las posibles áreas de mejora en cuanto a diagnóstico y planificación del DH. Estos son los resultados:

- Mayor reflexión estratégica (5 empresas):

Hemos agrupado aquí aquellas propuestas que demandan un debate continuo y en profundidad con la Dirección en los foros estratégicos.

- Revisaría la parte estratégica para ajustar más lo que se dice a lo que se hace. En el plan a 5 ó 10 años mejoraría el mirar hacia dentro. (E14)
- Saber más del mundo, más conocimiento para no reinventar la rueda pero sí trabajar sobre ella. Todo es mucho más complejo ahora. (E15)
- Destinar mayor tiempo a la reflexión para incrementar el DH, aunque no sea urgente es importante, reservando espacios de tiempo y así evitar que, por falta de previsión, se acabe sin gente preparada cuando se necesita. (E13)
- Siendo puristas, profundizar más en entender la estrategia, lo estamos trabajando mediante una especie de cuadro de mando. (E7)
- Sistematizar: integrarlo todo (encuesta de clima, evaluación, percepciones) y presentarlo en un documento conjunto exponiendo lo que se va a hacer. (E4)

- Participación (2 empresas):

Son necesarias para mejorar el diagnóstico y la implementación del DH llevar a cabo acciones que fomenten la participación e implicación de todos los participantes en los procesos de RRHH. La participación requiere no sólo involucración sino también preparación, experiencia y madurez en la gestión de los RRHH.

- Implicar más a otros departamentos en los planes de RRHH. (E2)
- Mayor involucración cuando haya madurez y experiencia en RRHH. (E9)

- Comunicación (2 empresas):

No se puede esperar la misma predisposición y comprensión de todos los *stakeholders* a implicarse en los proyectos de RRHH, por ello, la comunicación es fundamental para que se comprenda la razón de ser y utilidad de sus proyectos, tal y como muestran los siguientes comentarios sobre los puntos de mejora:

- Mejorar la fase previa de sensibilización y marketing interno que explique el porqué de lo que se lanza desde RRHH. (E1)
- La comunicación: ésta es una empresa grande y dispersa, no dedicamos los recursos necesarios, luego falta tiempo y nos precipitamos. (E6)

- Mayor implicación de los *managers* (2 empresas):

El *manager* tiene un protagonismo clave en la gestión de los RRHH, es imprescindible que su actuación esté alineada con la orientación a las personas que fomenta el departamento de RRHH.

- Insistir en el papel del *manager* como *coach*; no sólo hacer formación, sino fijarse más en el cambio de conductas y en lo que ha repercutido. (E8)
- Mayor orientación a las personas y no tanto el ir a las prácticas. (E10)

- Informatización (2 empresas):

La gestión de la información es compleja especialmente en las grandes organizaciones debido al gran volumen de datos que se precisa para llevar a cabo algunas acciones de DH. Por eso, puede ser contraproducente implantar acciones como la evaluación del desempeño o un 360 grados sin el soporte informático que garantice la eficacia y eficiencia de la herramienta. La informatización permite acceder fácilmente a un gran volumen de información, archivarla adecuadamente y garantizar la confidencialidad de los datos.

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- El área de evaluación de competencias empieza a estar bien, el problema es informatizar toda la información del resto de la organización. (E5)
- Mejorar las herramientas informáticas para soportar todo el trabajo. (E10)

- Presupuesto (1 empresa):

La informatización, las acciones de comunicación o de fomento de la participación requieren una partida específica en el presupuesto.

- Incrementar el presupuesto. (E8)

- Buscar apoyo y compromiso (1 empresa):

El compromiso se observa cuando la Dirección destina la misma atención al DH que a otros temas como las ventas.

- Se trata de buscar el compromiso de la Dirección y de los *managers* en el día a día, darle tanta importancia como las ventas en la agenda de dirección. (E12)

- Plan de desarrollo individualizado (1 empresa):

El DH empieza por el desarrollo de cada uno de los individuos y la forma de conseguirlo es poner en marcha acciones que ayuden al desarrollo de cada individuo. Sin embargo, tal y como afirma el entrevistado, es muy complejo implementar un plan de acción de DH individualizado.

- Hacer un plan de desarrollo individualizado sería ideal, pero cuando se ponga en práctica, no se hará. (E3)

De la gran variedad de propuestas para mejorar la planificación del DH, las más citadas insisten en lograr una mayor reflexión estratégica.

Estas propuestas complementan y concretan las aportadas en la pregunta 6 al hablar de motores del DH. Las propuestas que los entrevistados hacen para mejorar la organización de las acciones de DH son similares a los motores que han identificado como claves para el fomento del DH. Hemos hecho una asociación entre las propuestas aportadas en esta pregunta con los motores relacionados. La siguiente tabla pretende únicamente visualizar la información analizada, las asociaciones que realizamos entre propuestas y motores son discutibles, y precisamente ése es nuestro objetivo, abrir la discusión sobre las propuestas aportadas. Un estudio específico que parta de esta propuesta podría ayudar a determinar qué motores son más relevantes en determinadas empresas o en general.

En aras de apreciar la importancia de los motores ya identificados, ligamos las respuestas de la pregunta 7 a la pregunta 6. Recordamos también junto a los motores, los frenos que les hemos asociado en el análisis del bloque anterior.

Finalmente, cabe explicar que de todas las propuestas aportadas algunas, al necesitar los mismos motores, pueden unirse; es el caso, por ejemplo, de la participación y la comunicación: ambas precisan influir, buscan la implicación de todos, necesitan mostrar el apoyo de Dirección, y para ello requieren demostrar con hechos la aportación del DH al negocio. De la misma manera hemos juntado las propuestas de informatización y presupuesto, ya que ambas requieren como motores demostrar con hechos e incrementar recursos.

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

Propuestas de mejora a la implementación aportadas en la pregunta 7	Motores identificados en la pregunta 6	Frenos identificados en la pregunta 6
Mayor reflexión estratégica. (5 empresas)	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar con hechos. • Influir. • Implicar a todos. • Incrementar/Optimizar Recursos • Mostrar apoyo de la Dirección. • “Malos resultados”. • Crear proceso a largo plazo. • Reconocer el ritmo de asimilación del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados y al corto plazo. • Cultura empresarial. • Necesidad de venta interna de los proyectos de RRHH. • Falta de recursos. • Falta de apoyo de la Dirección. • Éxito. • Entorno de alta competitividad e incertidumbre.
Comunicación, participación. (4 empresas)	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar con hechos. • Influir. • Implicar a todos. • Incrementar/Optimizar Recursos • Mostrar apoyo de la Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados económicos y al corto plazo. • Cultura empresarial. • Necesidad de venta interna de los procesos de RRHH. • Falta de recursos. • Falta de apoyo de la Dirección.
Informatización, presupuesto. (3 empresas)	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar con hechos. • Mostrar apoyo de la Dirección. • Incrementar/Optimizar recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados económicos y al corto plazo. • Falta de apoyo de la Dirección. • Falta de recursos.
Mayor implicación de los <i>managers</i> . (2 empresas)	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y formar a las personas. • Nuevas incorporaciones. • Reconocer el ritmo de asimilación del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, creencias y resistencias individuales al cambio. • Circunstancias organizativas.
Plan de desarrollo individualizado. (1 empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar y formar a las personas. • Reconocer el ritmo de asimilación del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad, creencias y resistencias individuales al cambio.

Tabla 9 – Propuesta de mejora, motores y frenos.

A la luz de esta tabla podemos concluir que, por ejemplo, para poder realizar una mayor reflexión estratégica, se necesita tener capacidad de influir en los distintos foros en los que participa la Dirección, saber cómo implicar a todos, conseguir recursos, mostrar el apoyo de la Dirección en las acciones y comunicados, aprovechar cualquier circunstancia difícil para justificar la necesidad de DH (como el tener malos resultados), emprender un proceso a largo plazo para explicar la repercusión del DH y reconocer el ritmo de asimilación del cambio. De igual modo, la reflexión estratégica y los motores asociados a ésta tienen que vencer los siguientes frenos: la orientación a resultados y al corto plazo, la cultura empresarial, la necesidad de venta interna de los proyectos de RRHH, la falta de recursos, la falta de apoyo de la Dirección, el éxito, el entorno de alta competitividad e incertidumbre. El mismo tipo de lectura puede hacerse con el resto de propuestas.

Para conseguir una mayor reflexión estratégica es preciso vencer muchos frenos identificados en el bloque anterior (Orientación a resultados y al corto plazo, Cultura empresarial, Necesidad de venta interna de los proyectos de RRHH, Falta de recursos, Falta de apoyo de la Dirección, Éxito, Entorno de alta competitividad e incertidumbre). Según la tabla propuesta, observamos que:

Los motores que requieren especial atención por su impacto son demostrar con hechos, mostrar el apoyo de la Dirección, reconocer ritmo de asimilación del cambio e incrementar/optimizar recursos.

Si se consiguen vencer, será más fácil poner en marcha las propuestas más mencionadas por los entrevistados: mayor reflexión estratégica, mayor comunicación y participación, e informatización y presupuesto. Estas propuestas deben sumarse pues a un análisis en profundidad de los frenos y motores de manera que se puedan priorizar las acciones a poner en práctica en cada organización para el fomento de la CE.

Siguiendo con la premisa de que las acciones de DH son muy afines a las del fomento de la CE, podríamos hacer el siguiente símil: a la luz de estos resultados, las prioridades del fomento de la CE son: en primer lugar, formar parte de la reflexión estratégica de la organización; en segundo lugar, la puesta en marcha de acciones de comunicación que inviten a la participación de todos; en tercer lugar, asegurar que existen los recursos y herramientas adecuadas para soportar las acciones del fomento de la CE. Por último, se debería centrar la atención en lograr que los *managers* cambien su conducta para lograr la CE en la gestión de RRHH, siendo el seguimiento individualizado la propuesta ideal.

Esta tabla proporciona una herramienta útil para priorizar las acciones a poner en marcha en una organización para hacer que la CE sea una realidad. Consideramos que una investigación destinada a validar dicha tabla como herramienta clave para el fomento de la CE guiaría a las empresas en el diseño de la planificación a seguir. Los resultados deberían permitir el desarrollo de una metodología para conocer y evaluar los frenos y motores de una organización como diagnóstico de partida para planificar las acciones a implementar.

D8a. Comprobar la medición y el fomento de DH desde un plan de implementación con objetivos concretos (preg. 8).

Conocedores de la dificultad de medir el impacto de las acciones sobre el comportamiento de las personas, hemos indagado en las posibilidades de medir del DH. A raíz de esa dificultad, somos conscientes de la complejidad que supone el tener una valoración sobre la eficacia y eficiencia de las distintas acciones de DH. Por eso preguntamos sobre cómo miden y qué mejoras perciben en este proceso.

Es preciso antes de ver los resultados, aclarar que existe una doble lectura de éstos en relación a la medición del DH. Por un lado, la pregunta pretende explorar cómo las empresas miden el progreso del conjunto de acciones de DH, por ejemplo, si se han conseguido mejoras en los procesos de evaluación, si se ha logrado hacer más formaciones de desarrollo que en el año anterior, etc., es decir, se pregunta sobre la medición del plan de DH de la *empresa*. Sin embargo, existe otra lectura posible a la pregunta; puede interpretarse que se pregunta sobre la medición del DH de un *individuo*. El entrevistado responde entonces cómo se mide el DH de un individuo o de un conjunto de individuos de la organización. En este caso, las respuestas giran entorno a la evaluación del desempeño, los 360 grados, *assessment centre* etc., es decir, que los entrevistados centran su respuesta en herramientas del DH que ya incluyen una medición.

Esta distinción no sólo afecta a la forma en la que se contestan las preguntas, sino que nos abre paso a un debate interesante: ¿qué significa el progreso en DH?, ¿conseguir las metas establecidas sobre el número de formaciones a realizar?, ¿lograr el cumplimiento de los plazos de entrega de las evaluaciones?, ¿o lograr que las personas tengan mejores resultados en sus evaluaciones para que participen más en la forja del *ethos* corporativo? La cuestión de fondo es comprender qué significa un buen resultado de DH. Una empresa con buenos resultados de DH puede ser aquella que logra los objetivos planteados en DH medidos a partir de determinados *Key Performance Indicators* (a partir de ahora KPIs³⁰²) de gestión, o puede ser aquella que experimenta una auténtica transformación en la conducta de las personas sin necesidad de parámetros concretos para demostrarlo. Volveremos a este debate al finalizar el análisis de las respuestas a esta pregunta 8. A continuación analizamos los resultados obtenidos, organizando las respuestas por orden de importancia, según el número de empresas que las han mencionado.

- Valoraciones puntuales de algunas acciones de DH (8 empresas):

Lo que más se hace en relación a la medición son valoraciones a corto plazo de determinadas acciones de DH como formación o evaluación del desempeño.

- Formas de medir la Formación:
 - En formación, la percepción del participante. (E4)
 - Los 3 niveles de satisfacción de la formación (¿me ha gustado?, aprendizaje, y eficacia según valoración del jefe al cabo de un tiempo) y se convierte en ratios dentro del cuadro de RRHH. (E10)
 - En formación dispones del feedback al finalizar, y hacemos sesiones de refresco, o *coaching* al cabo de un tiempo, con el grupo o el individuo para consolidar los aprendizajes. (E8)

³⁰² Son unidades de medidas estándar, objetivas y consensuadas con todos los implicados.

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Intentamos medir mediante encuestas de evaluaciones a los cuatro meses de finalizar una formación, preguntando si ha sido útil. (E13)
- Nos guiamos por los *inputs* positivos o negativos que los colaboradores manifiestan. (E2)
- Medición intuitiva al ver que la acción de DH está en boca de la gente, que te lo pidan, que va calando. (E4)
- Según el programa se monta un mecanismo u otro de seguimiento: mini-encuesta de calidad al empleado obligatoria para cerrar el proceso de evaluación. (E6)
- Viendo si los objetivos de un programa determinado se han cumplido. (E9)
- Cada programa tiene un seguimiento, tiene que proporcionar *KPIs* de RRHH y con ellos vamos viendo. (E15)

La evolución del DH se mide principalmente mediante la valoración puntual, más o menos formal, de las acciones de DH.

- Medición sobre el progreso individual (7 empresas):

Las empresas acumulan resultados de las acciones de DH que sirven para medir el DH individual, como las evaluaciones de desempeño, los 360 grados, etc. Con estos resultados perciben si el conjunto de acciones de DH funcionan. Por ejemplo, se puede concluir que las acciones de DH están evolucionando positivamente si consiguen que los resultados de las evaluaciones del desempeño de la mayoría de los empleados mejoren. Así, la suma de los resultados individuales de DH permite diagnosticar la situación del DH en la empresa, es decir, que se analiza más la consecuencia de las acciones del DH en las personas que las evoluciones de algunos *ratios* directamente relacionados con el DH:

- Evaluación (mide imperativos de liderazgo y desempeño), informe del talento que valora el jefe (o un 360 si se considera necesario). (E3) (E11) (E12)
- *Assessment Centres*. (E5) (E11)
- Las evaluaciones del rendimiento jefe-colaborador o por equipos. (E4)
- Medición del potencial por evaluación. Entrevistas. (E5)
- Evaluación del plan de desarrollo con los resultados, esta área la reforzamos con feedback y 360 grados para identificar si el entorno se está dando cuenta de que hay un cambio de conducta. (E8)
- Ligaremos toda la formación en habilidades a un estudio sobre la evaluación del cumplimiento y veremos en qué habilidades nuestros *managers* están fallando, de ahí cubriremos las carencias y revisaremos esta foto anualmente. (E10)

Según algunos entrevistados, una forma de valorar el DH es analizando los resultados de determinadas acciones de DH, como por ejemplo, la evaluación de desempeño. Si el conjunto mejora, significa que el DH de la empresa está mejorando.

Tal y como apunta el siguiente entrevistado:

- "El objetivo no lo has cubierto el día que se ha finalizado la formación, el objetivo lo has cubierto el día que hace una cosa diferente en base a la formación que ha recibido". (E8)

- Estudios de medición específicos para ver la eficacia de las acciones en global de DH (5 empresas):

Con esta pregunta se pretende indagar en la eficacia y la evolución del conjunto de acciones de DH. Conociendo la complejidad en la medición de las acciones de RRHH en general, no nos ha sorprendido que sólo 5 empresas mencionaran alguna herramienta específica para medir el conjunto de acciones de DH.

- *Surveys*, encuestas de clima, encuestas vía Intranet con respuestas a tiempo real. (E1) (E4) (E6)
- Revisión del cumplimiento de los planes de desarrollo. Estar en un club de *benchmarking* (respuesta a la pregunta 8b). (E4)
- Hacer pequeñas reuniones con un muestreo de gente. (E6)
- Hasta ahora teníamos indicadores de gestión dispersos pero ahora estamos acabando de ultimar una que une todo. (E7)
- Cuadros de mando, indicadores, fotos que salen de valoraciones de herramientas de DH. (E10)

- No mencionan una herramienta determinada de seguimiento. (6 empresas):

Hemos agrupado aquí aquellas observaciones en las que claramente el entrevistado confiesa la dificultad o carencias en relación a las acciones de DH. Así, algunos basan el análisis de la eficacia de las acciones de DH en la observación de algunos datos insuficientes, como la evolución de las ventas o el porcentaje de promociones internas.

- No encuestamos para valorar una acción. (E2)
- No es algo que tengamos muy estructurado. Tanto en la planificación como en la medición tenemos bastante trabajo que hacer. Lo que te comentaba de ir apagando fuegos. (E4)
- No estoy satisfecho, es muy difícil medir cómo van los proyectos de desarrollo, a pesar de tener todos los cuadros de mandos integrales habidos y por haber. Tengo más indicadores indirectos que directos, la rotación, si la gente está contenta. En proyectos, creo que lo mido de manera indirecta. (E12)
- Desde el punto de vista de la formación hay mediciones que, sin tenerlas, se pueden conocer. En cuanto a desarrollo, el 38% de los puestos de responsabilidad son cubiertos por promoción interna. Si no estuviéramos preparados no podríamos. (E13)
- Es una asignatura pendiente. Un desarrollo organizativo tiene una medición con un nivel de complejidad extremo, sólo se puede mirar muchos años después, si la empresa ha crecido profesionalmente. Medir en el corto sólo se puede con procesos binarios (si se ha hecho o no, si se ha conseguido a tiempo o no, involucrando o no, etc.). ¿Cómo vamos a medir más actitud? Se mide la suma de acontecimientos, las consecuencias más que las causas. (E14)
- Medimos por los resultados de la firma. (E15)

- Están creando una herramienta de seguimiento (2 empresas):

Estas empresas se han dado cuenta de que tienen aquí una oportunidad de mejora y están desarrollando una nueva herramienta para medir el DH.

- Ahora hemos integrado todos los indicadores para saber qué se ha hecho para respaldar la estrategia, qué hacen los competidores para hacer benchmark, qué recomendaciones sacamos, y, de ellas debemos

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

seleccionar las que pongo en el plan estratégico o plan de acción anual. (E7)

- Este es un proyecto que estamos definiendo, cómo valorar la efectividad de las acciones de formación y desarrollo. (E8)

La medición es una asignatura pendiente para el 40% de las empresas entrevistadas (6 empresas), y si contamos las 2 empresas que están desarrollando nuevas herramientas, la mitad de las empresas encuestadas (53%) reconocen que la medición debe mejorar.

No nos sorprenden estos resultados y por eso en la segunda parte de la pregunta 8 preguntamos directamente sobre las posibles mejoras en cuanto a la medición del DH.

D8b Áreas de mejora en la medición (preg.8).

- Mejoras sobre la medición del conjunto de acciones de DH (6 empresas):

De las distintas propuestas todas, excepto la E8, consideran que la solución pasa por una mayor estandarización para medir los resultados y compararlos con los objetivos planteados en una planificación previa. La empresa E8 destaca que es más importante observar cambios en las conductas que medir el progreso de la planificación de acciones de DH. Nos parece especialmente interesante esta última propuesta que recalca el fin último por el que se ponen en marcha las acciones de DH. El objetivo no es tener herramientas de medición del DH, sino lograr el cambio en las conductas.

- Estructurar la medición estableciendo indicadores a inicio de año. (E4)
- Estandarizaría sistemas. (E5)
- Ver que el resultado sobre lo diseñado funciona. (E7)
- Intentar hablar también cuantitativamente, relacionar indicadores, pero para eso se requiere un sistema informático, estamos en ello. (E9)
- Tener una herramienta que lo calcule solo, y tener en cuenta los ratios que tienen mayor sentido. (E10)
- Centrar medición en observación de cambios de conducta y no tanto si se ha hecho o no el plan de desarrollo esperado. (E8)

Las mejoras en medición deben centrarse en lograr una mayor estructura, planificación, estandarización y una aproximación más cuantitativa.

La relación de mejoras a realizar en materia de medición proporciona un listado muy concreto de los objetivos a conseguir en dicha materia, sin embargo, la forma de conseguirlo no está suficientemente abordada por los entrevistados. Existe pues cierta concordancia sobre el *qué* pero poca concreción en cuanto al *cómo*.

- Mejoras sobre la medición en determinadas herramientas de DH (2 empresas):

Estas propuestas no aportan soluciones a la complejidad de medir el conjunto de acciones de DH, las mostramos igualmente para poner de relieve, una vez más, la confusión existente entre mejora del DH como conjunto de acciones y mejora de una acción específica de DH:

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Mejoraría la evaluación de desempeño, la medición de los objetivos tiene que ser más matemática, y también creo que los resultados deberían afectar al variable y no al incremento de salario del siguiente año. (E3)
- Lo ligaría a salario y que la persona vea que las mediciones son objetivas (lo siguen siendo aunque se cambie el jefe). (E10)

- No tienen claro cómo podrían mejorar (4 empresas):

Estas respuestas confirman la complejidad existente en la medición del DH:

- No sé en qué mejoraría, sé que medir es incidir, no he encontrado la fórmula directa, sí la indirecta (que la gente marche). (E12)
- No lo sé, los intangibles son muy complejos de medir. Creo que estas cosas se hacen o no se hacen porque se cree o no en ellas. Nunca nos han rechazado un curso en gerencia, medirlo entonces nos da un poco igual. (E13)
- La asignatura pendiente en RRHH es medir de forma cualitativa el desarrollo, no existe; lo que creo que sí existe son cuadros de mando que me parecen más justificativos del proceso: hemos conseguido evaluar a tantos, formar a tantos, y te fijas bastante en el volumen. Todo desde el punto de vista cualitativo está por hacer. (E14)
- La medición siempre es un coñazo, pues que fuera más divertida; a parte de eso, es que no sé. (E15)

- No mejorarían nada (1 empresa):

Sólo una empresa parece sentirse cómoda en relación a la medición.

- No creo que mejorase nada, o a lo mejor mediría más cosas y haría mejor uso de las conclusiones, porque sabes lo que hay por mejorar pero, por recursos, tardas en reaccionar. (E6)

La medición del DH es complicada y, sin embargo, es clave para lograr que se realice una reflexión estratégica con el apoyo de la Dirección. Se requiere hacer un esfuerzo para demostrar con resultados la necesidad y eficacia de las acciones. Si no se pueden medir los resultados, no se puede demostrar que se están implementando las acciones de DH adecuadas. Y en la medición deben contemplarse todas las características propias del DH que han ido apareciendo en la investigación: hay que recordar que los resultados deben observarse a largo plazo, que el ritmo de cambio de las actitudes es lento, que el éxito es lograr el cambio de comportamiento y no el lograr los planes sobre el número de acciones de DH.

D9. Capacitación y recursos para el DH (preg.9).

Esperamos obtener información sobre la capacidad de RRHH de liderar acciones de DH. En esta última pregunta sobre la implementación del DH indagamos sobre el uso que hacen de los consultores externos. También nos ayudará a comprender por qué motivos deciden pedirles ayuda y, analizando esos motivos, evaluar su capacidad en el liderazgo de DH.

De las 15 entrevistados, hemos obtenido 14 respuestas, tuvimos que saltarnos una pregunta en una empresa por falta de tiempo. De las 14 respuestas, 11 empresas confirman que usan externos, y a éstas 11 se suman otras dos que lo hacen sólo ocasionalmente.

Ésta es una conclusión positiva para el fomento de la CE. Los expertos en DH tienen experiencia en delegar determinados temas en consultores, y ésta es una puerta abierta para que puedan contratar los servicios de expertos en fomentar la CE.

- Proyectos en los que se pide ayuda externa:

- Temas formativos. (E4) (E6) (E8) (E9)
- *Assessment centres*. (E1) (E5)
- Temas de cultura, misión, valores y modelo cultural. (E2) (E4)
- Desarrollo, *focus groups*, dinámicas de grupo. (E4) (E14)
- Competencias y, en concreto, competencias para la evaluación. (E11) (E13)
- Formación en RRHH a personas de RRHH para hacer las cosas internamente. (E13)
- *Coaching*. (E8)
- Búsqueda de directivos en la fase de reclutamiento. (E9)
- Conocer bandas retributivas del mercado. (E10)

Aunque se solicitan los servicios de consultores para un gran abanico de acciones relacionadas con el DH, es en formación donde se solicita mayor participación de los consultores. Esta disposición a pedir ayuda de expertos augura una buena oportunidad para fomentar la CE en la gestión de los RRHH.

- Motivos para utilizar ayuda externa (4 empresas):

Los motivos para contratar a expertos externos no son muchos, pero sí muy diversos:

- Hemos de estar pendientes de lo que hace el mercado, nos interesa conocer, muchas veces tenemos reuniones con gente externa para saber qué se está haciendo fuera. (E3)
- Si no sería imposible (falta de recursos internos). (E6)
- Por conveniencia de que sea externo: tema de credibilidad, por “pelotas fuera”, para valorar a determinadas personas y evitar ser tildado de subjetivo. (E10)
- Por experiencia, aporta valor, neutralidad; y por objetividad. (E11)

Como vemos, se contrata a externos por distintos motivos: por su experiencia, para conocer qué hace el mercado, para delegar el trabajo cuando faltan recursos, para vender internamente un proyecto, para transmitir objetividad en determinados procesos, para forzar a través de una figura externa a la empresa la toma de ciertas decisiones poco populares (“pelotas fuera”).

- Motivos para no utilizar ayuda externa (3 empresas):

Aquellas empresas reacias a contratar consultores externos argumentan los siguientes motivos:

- Para algunos proyectos no tenemos dinero o no vale la pena. (E3)
- De manera interna se conoce mejor la organización, es mucho más práctico, operativo y entra más suave. (E12)
- Un externo hace más bombo y es mejor no generar expectativas sino hacer que las cosas vayan calando. (E12)

Contratar externos implica disponer de dinero y, si no se tiene, no se puede, pero si se tiene, entonces cualquier acción que lleven a cabo generará expectativas (especialmente en empresas que no acostumbran a contratar servicios

externos), y eso puede ser contraproducente en el ámbito del DH, puesto que, tal y como ya hemos resaltado, los resultados deben medirse en el largo plazo. Por otro lado, aluden a que un consultor no conoce la cultura igual que una persona de la organización y supone una inversión de tiempo el ponerles al corriente de la información relevante para el proyecto que van a trabajar. La solución es trabajar, en la medida de lo posible, siempre con los mismos consultores para no tener que invertir tiempo cada vez en su conocimiento de la empresa; así lo hacen las siguientes empresas:

- Externos como socios (3 empresas):

En las siguientes respuestas los entrevistados destacan la importancia de trabajar con pocos consultores, y siempre los mismos y de manera asidua, ya que así se conoce la empresa en profundidad y se evita el tener que empezar cada vez desde cero. Además, eso permite a los trabajadores conocer a los consultores, lo cual facilita el trabajo a desarrollar.

- Trabajamos con un par que son más *partners* que consultores, nos conocen casi tan bien como nosotros. (E4)
- Tenemos grupos de consultores que llevan años trabajando con nosotros y que trabajan de una forma parecida a como trabajaríamos nosotros. (E5)
- Internamente suelen ser más que expertos, son líderes de opinión que conocen el nivel más micro, personas que conocen el detalle de la organización. (E14)

3. Conclusión bloque D.

A pesar de que las empresas demuestran tener herramientas para organizar el diseño y la planificación de las acciones de DH, sigue necesitándose una mejora en las herramientas utilizadas.

Según los entrevistados se requiere una mayor reflexión estratégica para mejorar el diseño de las acciones, poniéndose de relieve la necesidad de mostrar la conveniencia de las acciones de DH trabajando frenos como el apoyo de la Dirección, demostrar con resultados, incrementar/optimizar recursos y saber reconocer el ritmo de asimilación del cambio. Observamos una vez más la necesidad de tener una visión estratégica en relación al DH.

Confirmamos en este bloque que se requiere una mejora en relación a la medición del DH; los entrevistados coinciden en la necesidad de lograr una mayor estructura, estandarización y medición cuantitativa del DH. Finalmente también constatamos que los departamentos de RRHH acuden frecuentemente a consultores externos por distintos motivos: algunos destacan la conveniencia de trabajar con ellos como socios, para no tener que formarlos sobre la cultura de la empresa. Otros subrayan que algunas acciones de DH, como la formación, son más fácilmente delegables a externos. Pero siempre remarcan que las acciones de DH requieren que los externos conozcan muy bien la organización para que se integren adecuadamente en la manera de hacer de cada empresa.

e) Relación entre el DH y la integración de los valores en la toma de decisiones.

1. Objetivo bloque E.

Estas preguntas no se anticiparon con el resto de preguntas a los entrevistados; puesto que pretenden explorar la conciencia ética de los entrevistados en relación al DH, buscábamos deliberadamente la espontaneidad en las respuestas, son preguntas pues de carácter personal. En aquellas empresas en las que se entrevistaba a dos personas al mismo tiempo, se seleccionó a una sola persona, al responsable de DH o al que lideró el conjunto de la entrevista. Estas respuestas son más escuetas que las anteriores, por eso hemos mantenido la respuesta casi íntegra y textual.

PREGUNTAS	OBJETIVOS
10. ¿Cree que estas acciones de DH ayudan a tomar decisiones respetando mejor los valores que fomenta su organización?	E10. Ver si confían o se muestran escépticos en relación al DH y su influencia en la adhesión a valores.
11. ¿El DH es una forma de fomentar los valores?	E11. Profundizar en su argumentación sobre la relación que perciben entre DH y valores.
12. ¿Cree que por naturaleza la gente desea aprender?	E12. Observar si hay autoanálisis según las preguntas de Maslow y McGregor sobre los supuestos y creencias. ³⁰³
13. ¿Cree que la gente busca significado en su trabajo?	E13. Observar si hay autoanálisis según las preguntas de Maslow y McGregor sobre los supuestos y creencias.
14. ¿Cómo describiría una persona con alto grado de desarrollo humano?	E14. Comprobar si ven la dimensión ética en su definición de DH.

2. Interpretación bloque E.

E10. Ver si confían o se muestran escépticos en relación al DH y su influencia en la adhesión a valores (preg. 10).

Esta pregunta relaciona por primera vez el DH con los valores. Esperamos que realicen argumentaciones espontáneas, fruto de su interés por la integración de los valores, o que sean contundentes en sus respuestas como muestra de su convicción personal a favor o en contra de la consideración de la dimensión ética en el DH. Les hemos hablado de valores en vez de CE por simplificar y facilitar la comprensión de las preguntas. Los hallazgos en relación a los valores son directamente aplicables al fomento de la CE en tanto que son uno de los siete elementos de aquella.

- Confían mostrando convicción (11 entrevistados):

Agrupamos aquí todas aquellas respuestas que claramente asocian el DH con una toma de decisiones que fomenta valores.

³⁰³ MASLOW, A. H: *El management según Maslow, Op. cit.*, pp. 43-44.

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Sí, decididamente sí. Considero que el clima que se respira aquí no tiene nada que ver con el de otras grandes empresas, y creo que esto es gracias a la cultura o los valores que intenta transmitir directamente la familia. (E2)
- Sí. (E3)
- Sí, sí, vaya, no tengo duda. A veces explicitamos en las acciones que lo que queremos es eso, que la acción vaya enfocada a que la toma de decisiones sea bajo esos parámetros. (E4)
- Sin duda, porque tenemos un rol de garantizar unos valores comunes y transversales a la organización y no los valores particulares que pueda tener cada alto directivo. (E5)
- Sí, sin duda, porque las planteas en base a ello. Intentamos ser consistentes con lo que una compañía necesita y las bases sobre las que quiere montar su estrategia, su operativa y su estar en el mundo empresarial. (E6)
- Estas herramientas para desarrollar a la gente hacen que las decisiones reflejen los valores de la compañía, si quieres puedes, y realmente, si tienes iniciativa y capacidad, crecerás tú también desde la compañía. (E8)
- Sí, sin duda. Las personas tienen claro que una de las primeras cosas que aportan las políticas es transparencia. (E9)
- Absolutamente, porque si no tuviéramos esto, no podríamos medir ni llevar a cabo los objetivos de la compañía ni del departamento. (E10)
- Totalmente, creo que hablar de desarrollo empieza por hablar de ética, de honestidad personal y profesional y, además, porque toda competencia está totalmente ligada a unos valores o cultura de la misma, una cosa va ligada con la otra. (E11)
- Sí, porque éstas concienciando a los mandos de lo que ya saben, lo fácil son los recursos técnicos y económicos, lo difícil son los RRHH. (E12)
- Sí, claramente, sólo creo en los valores, todo lo que hacemos está ligado a ellos, al final tiene que fomentar los valores. El desarrollo, la selección, todo debe ir ligado a ellos. (E15)

Observamos que la mayoría (11 empresas sobre 15) está de acuerdo con que el DH ayuda al fomento de los valores. Los motivos mencionados muestran su convicción sobre la relación entre el DH y la ética, como se pone de manifiesto en afirmaciones como las siguientes: el clima es gracias a la cultura o valores que intenta transmitir la familia; tenemos el rol de garantizar valores comunes; intentamos ser consistentes; aporta transparencia; hablar de ética, honestidad personal y profesional; toda competencia está ligada a valores, tiene que fomentar valores, etc.

- Confían pero asumiendo dificultades (2 entrevistados):

Estas afirmaciones no son tan contundentes como las anteriores, no utilizan palabras como “sin duda”, “absolutamente”, “totalmente”, y no se basan en un argumento específico para mostrar su opinión a favor, sino que los entrevistados inciden en que la modificación del comportamiento es lenta “poco a poco van calando”, “la modificación es mucho más lenta y mucho más compleja”.

- Creo que poco a poco irán calando, sobretodo cuando se vea que todo esto va en serio. Las encuestas muestran que todo esto va mejorando, pero igual tiene que haber una tormenta para que se vea que esto va en serio. (E1)
- Sí, pero estamos empezando, no es tan inmediato, no se transforma el comportamiento de una forma inmediata porque yo explicito mis valores y tome mis decisiones de acuerdo a unos valores, porque es bastante

aparente. La modificación es mucho más lenta y mucho más compleja. (E14)

Tampoco se percibe escepticismo en su respuesta, ni niegan que exista una relación entre DH y valores, sin embargo expresan su preocupación por el ritmo y la complejidad que comporta la integración de los valores en la gestión diaria.

- Tienen una visión distinta de la relación existente entre DH y valores (2 entrevistados):

Ambos entrevistados advierten de la necesidad de que existan y se dé importancia a los valores y que de esta manera se consigue fomentar el desarrollo. Ambas apreciaciones coinciden en que se requiere una base mínima en valores para que las acciones de DH fomenten valores; por tanto, a diferencia del resto de los entrevistados se cuestionan qué es primero si los valores o el DH.

- Tengo dudas entre los valores y el DH. DH quiere decir desarrollar a las personas y darles utilidad y validez para el futuro de la organización, pero si esas personas que se han incorporado ya no llevan dentro de sí mismas los valores y creencias necesarias, será mucho más difícil y complicado, por lo tanto, dedícate a contratar gente que tenga los mismos valores que tú y, entonces, ya hablaremos de si se ha desarrollado o no. (E7)
- Lo diría al revés, creo que hacemos acciones de desarrollo porque tenemos unos determinados valores que hablan de creer en las personas y fomentar su desarrollo. (E13)

Tal y como hemos expuesto en el punto *1.1.3. El desarrollo moral y la forja del ethos corporativo*, se requiere un mínimo para poder avanzar al siguiente nivel de desarrollo moral. No se puede realizar un salto de la moral preconvencional a la moral postconvencional sin pasar por la vivencia; por eso nos parecen especialmente acertadas estas afirmaciones.

- Se muestran escépticos (0 entrevistados).

La mayoría contestan claramente que están de acuerdo en que las acciones de DH ayudan a tomar decisiones respetando mejor los valores que fomenta la organización. Refuerzan su respuesta con términos como “sin duda”, “absolutamente”, “totalmente”, “claramente”. En dos casos expresan más prudencia y preocupación, y en otros dos casos, los entrevistados cuestionan qué es primero, si los valores o el DH. En ningún caso hemos percibido escepticismo en las respuestas. El 73% de las empresas entrevistadas considera claramente que las acciones de DH ayudan a tomar decisiones respetando mejor los valores que fomenta su organización. Otras dos empresas están de acuerdo en que las acciones de DH promueven el respeto de los valores pero aclarando que existen dificultades en la práctica. De forma que deducimos que la mayoría de los entrevistados considera claramente que las acciones de DH ayudan a tomar decisiones respetando mejor los valores que fomenta su organización.

E11. Profundizar en su argumentación sobre la relación que perciben entre DH y valores (preg.11).

Esta pregunta es intencionadamente similar a la anterior. Se pretende profundizar aquí en la argumentación del entrevistado siendo aún más explícitos al preguntar sobre la relación entre el DH y los valores. De esta manera damos una oportunidad más de exponer su percepción de la relación entre DH y valores.

- Existe una clara relación entre DH y valores (12 entrevistados):

A pesar de ser más explícitos en cuanto a la importancia de la dimensión ética, los resultados prácticamente no varían respecto a la pregunta anterior. En este caso hay 12 empresas que afirman que existe relación entre DH y valores, mientras que en la pregunta anterior eran 11. Sin embargo, las argumentaciones aportan nueva información relevante para comprender su percepción de la dimensión ética del DH.

- Respuestas poco argumentadas (4 empresas):
 - Sí. Sin duda, absolutamente. (E4) (E5) (E6)
 - Claro, está lo que te digo, marcas y gente. (E3)
- Respuestas en las que se destaca la importancia del desarrollo de la persona (2 empresas):
 - Sí, sí claro. ¿Qué vas a venderles cuando vas a una universidad para presentar la empresa en un foro de empleo? Desarrollo como persona dentro de la organización profesional. (E1)
 - Va más allá, todas las acciones de DH, o de personas, fomentan los valores, hacen que estos puedan consolidarse y puedan aparecer otros, para mí va más allá de hacer cumplir unos valores. Pienso que es imprescindible, cualquier compañía que quiera ser competitiva, con una posición de liderazgo, debe dedicar muchas acciones a la gente, más allá de las palabras, que siempre quedan bonitas. (E10)
- El DH debe estar alineado con la estrategia y la cultura de la compañía (4 empresas):

A pesar de que estas afirmaciones también se basan en la importancia del desarrollo, las hemos agrupado así porque insisten en la necesidad de que el DH vaya alineado con la estrategia, la cultura y los valores que fomenta la compañía.

- Sí, porque viene condicionado por la estrategia de la compañía, ya que intrínsecamente prioriza dentro del desarrollo, de los planes de carrera, los valores propios de la compañía. (E2)
 - También, una cosa va ligada a la otra, (...) el desarrollo incluye comunicación, formación, y muchas cosas y *todo tiene que* estar basado en los valores y en la cultura de la compañía. Es que no podemos estar fomentando, desarrollando cosas que vayan en contra de los valores de la compañía, del carácter de la compañía. (E11)
 - Necesariamente. Cuando dices los valores de la compañía y hablamos de una forma de fomentar, necesariamente, si no tengo claro el estilo, los valores, ni las creencias que hay dentro, no puedo emprender ninguna acción, porque puede haber una contradicción total entre valores y creencias de la compañía y lo que estoy haciendo. (E12)
 - Claramente, sólo puedes desarrollar a la gente liderando con el ejemplo, la gente sólo se queda contigo si lo que ve le parece bonito. Los que están arriba son un ejemplo en cuanto a valores, no hay nada peor que tener un mal ejemplo. (E15)
- Sí, según los valores que tenga la compañía (2 empresas):

En las siguientes respuestas (E8 y E9) los entrevistadores aclaran que el DH puede fomentar los valores según cuáles sean los valores de la compañía. En concreto, la empresa E8 especifica que está de acuerdo siempre que los valores

sean la competitividad, el crecimiento, logrando que los empleados sean más efectivos y con un alto rendimiento. Son valores en los que predomina la dimensión económica. Concluimos pues que el DH es una herramienta que fomenta valores, sin embargo, no observamos que la dimensión ética prevalezca en esta argumentación.

- Sí, en los valores hablamos de competitividad, hablamos de crecimiento, de estar siempre a la ofensiva, de que el consumidor es la persona a la que siempre nos hemos de dedicar, todo esto, de alguna manera, lo hacemos desarrollando a nuestra gente y haciendo que sean efectivos y con un rendimiento alto. (E8)
- Depende de qué valores tengas en general, aquí en la compañía, sí. (E9)

- Existe relación pero con matices (2 entrevistados):

De nuevo en esta pregunta surge la duda de qué es primero si el DH o los valores. El debate se centra en la creencia de que para que exista DH primero se necesita que la persona tenga valores.

- Tenemos unos valores determinados que se llevan a cabo a través de un DH. Y al contrario, para que una persona se desarrolle dentro de la organización, contamos con que tienen que tener esos valores, si no no formaría parte del proceso. (E13)
- Bueno esto es como preguntar si es primero el huevo o la gallina. El desarrollo humano fomenta valores o los valores en el fondo es la traducción del nivel de desarrollo de una organización. No sabría decir dónde tengo la variable independiente. (E14)

- No es clara la relación (1 entrevistado):

En la pregunta anterior, la empresa E7 expone su propia visión de la relación entre DH y valores, y aquí acaba concretando su desacuerdo: el DH no es una forma de fomentar los valores, sino una forma de lograr que las personas clave para la organización participen en el futuro de la organización.

- No, porque el DH es desarrollar gente para la organización. Si hacemos esto no es porque somos Cáritas, queremos que la gente asegure el futuro de la compañía, si perdemos de vista lo que es el norte, que es la rentabilidad de la compañía, sólo tienen derecho al desarrollo los que hayan de desarrollar la compañía hacia delante. (E7)

El entrevistado aclara que sólo recibirán oportunidades de desarrollo aquellos que “desarrollen la compañía hacia adelante”, puesto que no hay que perder de vista el “norte, que es la rentabilidad”. Respecto a esta respuesta, queremos realizar dos observaciones sobre la percepción del tema de valores por parte de los responsables de Desarrollo o de RRHH:

La primera es que en las grandes organizaciones, no sólo en el caso de la empresa E7, los procesos de evaluación del desempeño están orientados a incentivar el máximo desempeño y a identificar el talento potencial de la organización. Se seleccionan así determinadas personas que destacan por sus capacidades y habilidades, y en ellos se invierten los recursos para retenerlos y para que puedan acceder a importantes puestos por promoción interna. Algunos autores han criticado esta práctica común de las grandes empresas³⁰⁴ por fomentar

³⁰⁴ Ver PFEFFER, J: “Fighting the war for talent is hazardous to your organization’s health”, *Op. cit.*

el individualismo y olvidar la importancia del desempeño por equipos. Se pone de relieve la inconveniencia de pensar que las oportunidades de desarrollo deben ser sólo para determinados individuos. La forja del *ethos* corporativo debe incluir a todos los *stakeholders*, incluso aquellos que no rinden tanto, siempre y cuando su trabajo esté a la altura de unos mínimos que justifiquen su aportación al proyecto de empresa. Por eso mismo las acciones de desarrollo deben dirigirse a todos los *stakeholders*. De nuevo topamos aquí con la importancia de comprender cómo definen las empresas el DH. En el caso del fomento de la CE, defendemos la necesidad de pensar en distintas acciones que incluyan a todos los *stakeholders*.

La segunda observación tiene que ver otra vez con la escisión entre la dimensión ética y la económica. Al preguntar al entrevistado por las acciones de desarrollo, éste las asocia a una ONG, mientras que podría ver el desarrollo como parte fundamental de la obtención de los resultados económicos. La definición de éxito empresarial está en tela de juicio: ¿podemos definir éxito empresarial únicamente bajo los parámetros relacionados con la obtención de un alto rendimiento anual? Tal y como hemos expuesto en el punto 3.2.1. *El ideal de empresa ética*, el concepto de empresa que aquí defendemos es mucho más amplio.

Excepto en un caso, los entrevistados están de acuerdo en que el DH es una forma de fomentar los valores; la mayoría de los entrevistados claramente considera que las acciones de DH ayudan a tomar decisiones respetando mejor los valores que fomenta su organización, perciben, por tanto, el DH como una forma de fomentar valores.

La clave para comprobar la percepción de la dimensión ética del DH requiere, sin embargo, un mayor análisis sobre el tipo de valores en los que el entrevistado piensa.

E12/E13. Observar si hay auto-análisis según las preguntas de MASLOW y McGREGOR sobre los supuestos y creencias (preg. 12 y 13).

Las preguntas 12 y 13 abordan directamente las creencias personales de los entrevistados, tema que hemos abordado en el punto 3.2.4.b) *La importancia del diagnóstico inicial*. Seguimos aquí a MASLOW y McGREGOR³⁰⁵ en su defensa de que las creencias personales determinan la forma en la que las personas se interrelacionan. Un *manager* que crea que los miembros de su equipo no quieren aprender o que no buscan significado en su trabajo, seguramente tendrá una percepción muy distinta del DH y de la posibilidad de fomentar la CE en la gestión diaria. Con estas preguntas hemos querido detectar si los entrevistados han reflexionado sobre sus creencias y si son conscientes de cómo éstas pueden afectar a su percepción del DH.

A continuación agrupamos las respuestas a la pregunta 12 sobre si la gente por naturaleza desea aprender:

- Sí, con matices (8 entrevistados):

Para estos 8 siguientes entrevistados, en general y salvo excepciones, las personas quieren aprender pero no por naturaleza, sino porque existen motivaciones concretas que les hacen pensar que el esfuerzo merece la pena.

³⁰⁵ MASLOW, A. H: *Op. cit.*, pp. 43-44.

- Sí, pero tiene que valer la pena, el esfuerzo debe ir acompañado de una recompensa (4 empresas):
 - En general, sí. La naturaleza humana se fundamenta en la evolución y aprender ayuda a que este avance sea en la dirección más positiva. Pero también es cierto que las personas necesitan estímulos y objetivos palpables que ayuden a focalizar el esfuerzo o dedicación que comporta el aprendizaje. Hay que establecer un buen equilibrio entre esfuerzo y recompensa (de cualquier tipo). (E1)
 - Sí, la capacidad de aprendizaje es una cualidad innata en las personas y diría que es perenne siempre y cuando exista una motivación o un estado anímico positivo. (E2)
 - Sí, yo creo que sí, pero hay que ponérselo fácil. Cuando la gente tiene que sacrificar vida personal o hacer un extra-esfuerzo, tienes que facilitar la vida a la gente, si no se convierte en complicado. La gente es consciente de que hay que estar en constante formación debido a la creciente competitividad del mercado laboral. (E3)
 - Por naturaleza creo que sí, el ser humano, como los niños, está intrínsecamente interesado por las cosas nuevas. Lo que pasa es que la naturaleza humana ha de luchar con este interés por conocer cosas nuevas y otro interés muy humano que es la gandulería, la comodidad. (E9)
 - Sí. Creo que [el aprendizaje] es inherente a la condición humana. Pero no lo que a ti te interesa, lo que le interesa a él. (E12)
- Sí, pero siempre hay excepciones (3 empresas):
 - Pues sí yo creo que sí, pero claro, no es uniforme, casi nada lo es, pero estadísticamente la mayoría de la gente yo creo que sí quiere. (E6)
 - En general sí, la gente muestra inquietud por aprender, de hacer las cosas mejor, aprender cosas nuevas. La gente de forma natural, evita las rutinas, el aprendizaje permite cambiarlas, intercambiar conocimiento. Digo en general porque he encontrado gente sin inquietud por aprender, ya le parece bien lo que hace, sin intención de mejorar y quiere quedarse con lo que hace. Hay menos pero los hay. (E13)
- Sí, pero el entorno debe ayudar (1 empresa):
 - En general sí, con muchas excepciones, pienso que depende más del entorno en el que estás que de la naturaleza humana. Creo que la naturaleza humana es inquieta y quiere aprender, tiene curiosidad por las cosas, pero hay entornos que castran estas inquietudes (como el de la cultura del anti-aprendizaje, de “no estás aquí para pensar”). (E5)

- Sí desean aprender (3 entrevistados):

Como vemos, estos 3 entrevistados opinan que las personas desean aprender, aunque un entrevistado no se muestra de acuerdo con el concepto “natural”:

- Creo que debería desvincularse un poco del concepto “natural”, pienso que la gente desea aprender en general, quiere conocer cosas nuevas y, sobretodo, que se preocupen por él, eso sí que lo desea todo el mundo.

Aprender a aprender continuamente, voluntaria e involuntariamente, formal e informalmente. (E10)

- Creo que sí, todos, y hay gente a la que también les hace ilusión asistir a un programa formativo, o a una sesión informativa, o a una sesión anual de comunicación, que le cambien el jefe. (E11)
- Sí, sí, espero que sí vamos, digo yo, sí. (E15)

En total, la mayoría (11 entrevistados de 15) cree que, en general, las personas desean aprender, sin embargo, 8 entrevistados lo afirman con importantes matices, siendo el más citado el balance esfuerzo/recompensa.

- No es algo evidente (4 entrevistados):

En las siguientes respuestas los entrevistados no afirman que las personas no desean aprender, pero sí son mucho más críticos que el resto de entrevistados:

- Hace unos años te hubiera dicho que sí, pero ahora tengo mis dudas. Posiblemente una mayoría sí, pero hay gente que ya está bien como está, no tiene un interés especial, o a lo mejor quiere aprender lo que él quiere aprender. (E4)
- El alma humana es muy complicada, la gente quiere aprender si ve que necesita aprender, pero pienso que hay gente que decidió hace mucho tiempo tirar la toalla. He observado en gente más joven la poca voluntad y el poco interés para sacrificarse, pero esto no es consecuencia de la empresa, es consecuencia de la sociedad. ¿El DH forma a las personas y sus creencias? Yo creo que no, que las creencias ya vienen de antes. Se pueden aprender pero no si en tu casa no te han enseñado el valor de la responsabilidad, de la ética, de la palabra dada y de no sé cuantas cosas más. Este problema es el mismo que tienen los maestros en este momento. (E7)
- Por naturaleza, no. Una cosa es la inquietud y otra el reconocimiento o premio que tengas en base a esta inquietud. La gente necesita reconocimiento, quiere aprender porque le ayudará a hacer cosas de manera diferente que le revertirán en mayor satisfacción, mejor reconocimiento por parte de su entorno, crecimiento profesional, personal, económico. El aprendizaje no es *per se*, pienso que viene mucho más reforzado si tienes una recompensa. (E8)
- Saber aprender, en general, me parece que suena muy bonito pero es para nota y para algunos. Otra cosa es si yo me veo envuelto en un proceso de aprendizaje qué provecho le saco, pero saber aprender incluye toda la escalera completa: el conocimiento, la habilidad supeditada a una actitud. Y este saber aprender está mucho más allá de lo que mucha gente realmente quiere. (E14)

Aunque no niegan que las personas quieran aprender, estos 4 entrevistados afirman que no es tan obvio. De nuevo, en un caso, no está de acuerdo con el término “por naturaleza”. También se repiten los comentarios sobre la necesidad de recompensa, de que hay personas que no desean aprender, o que el entorno influye en la persona a la hora de animarse a sacar provecho de la formación.

La creencia de que la gente desea aprender es mayoritaria aunque va acompañada de algunos condicionantes fruto de la experiencia de los entrevistados.

Percibimos pues cierta reflexión por parte de los entrevistados en relación a los deseos de las personas. No cometen el error de pensar que lo que ellos creen

es lo mismo que creen las personas en su organización, por tanto, muestran su capacidad para reflexionar desde la distancia. Esta capacidad de desvincularse de las creencias personales para poder observar imparcialmente la realidad es fundamental para fomentar la CE en la gestión diaria. La experiencia es sin embargo una condición indispensable, tal y como ilustra el siguiente comentario:

- “Hace unos años te hubiera dicho que sí pero ahora tengo mis dudas”. (E4)

A continuación agrupamos las respuestas a la pregunta 13 sobre si la gente busca significado en su trabajo:

- Sí, buscan significado (7 entrevistados):

Exponemos a continuación las respuestas que confirman claramente que la gente busca significado.

- Sí, rotundamente, de lo contrario no tiene ningún sentido el esfuerzo por el trabajo. Hay que buscar el objetivo final del trabajo para darle un valor adecuado y concretar éste mismo dentro de la cadena de valor de la compañía. En la sociedad del bienestar en la que convivimos el trabajo está estipulado como una parte de la realización como persona del ser humano. (E2)
- Mi opinión es que a todos nos gusta trabajar en aquello que nos permita crecer tanto a nivel profesional como personal. Desgraciadamente no siempre es posible esta situación, aunque el objetivo es el mismo para todos, disfrutar con lo que hacemos. (E3)
- Evidentemente. Si no tiene sentido lo que haces, difícilmente te levantarás por la mañana con ganas de ir a trabajar, y difícilmente darás lo que puedes dar. (E5)
- Sí, absolutamente, por una razón, porque es inherente al ser humano, es la clave de la motivación, de la vida, es que no conozco a nadie que no lo quiera. (E10)
- Sí, todos necesitamos entender, encontrar sentido a lo que hacemos, son muchas horas y, además, si lo que hago no siento que me aporte valor como persona, seguramente lo acabaré rechazando. (E11)
- Clarísimamente sí, busca significado en lo que está haciendo desde que nace. Yo creo que eso sí que es una curiosidad que tenemos las personas. (E14)
- Claramente, creo que es la motivación superior, incluso a la económica, que tu trabajo te aporte. Creo que es lo que más, no es la única pero seguramente la principal. (E15)

Las razones que incitan a pensar que todo el mundo busca significado en su trabajo son las siguientes: de lo contrario no tiene sentido trabajar, a todos nos gusta crecer con lo que hacemos, si no, no tiene sentido levantarse por la mañana, no conozco a nadie que no quiera, necesitamos encontrarle sentido porque son muchas horas, es una curiosidad que tenemos, es una motivación superior a la económica.

- Sí, pero con matices (2 entrevistados):

Hemos separado estas respuestas porque, a pesar de expresar su conformidad a que la gente busca significado en el trabajo, lo hacen con importantes matices:

_5. Viabilidad del desarrollo humano en la organización: análisis de quince entrevistas a empresas.

- Sí, yo creo que la gente busca, pero la gente necesita siempre tener algo más que el trabajo de cada día: ¿porque estoy haciendo lo que hago? Necesito tener una excusa y un motivo, necesito dármelos a mí mismo para levantarme cada día. (E7)
- De natural hay gente que no quiere moverse, pero los menos; si yo tuviera que decir, básicamente la gente prefiere venir 8-10 horas a un sitio pensando que sirve para algo y que básicamente sí, porque si no, de verdad, no vendríamos. (E6)

De las 15 entrevistas, en 9 casos están de acuerdo en que las personas buscan significado en el trabajo.

- Algunos sí y otros no, posición neutral (6 entrevistados):

En esta agrupación mostramos aquellas respuestas de los entrevistados que no argumentan claramente a favor o en contra, son respuestas de tipo neutro.

- Es lo que podríamos llamar “realización” y creo que es un tema muy personal difícil de generalizar. (E1)
- Algunos sí y otros no, está en función de los valores de la persona. Hay personas para las que el trabajo es una parte muy importante de uno, no es un medio de subsistencia, y personas que lo que valoran es su vida fuera del trabajo y el trabajo, simplemente, pues es un medio de ganar dinero. (E4)
- En bastantes casos hay una desconexión respecto a los valores que tiene la persona y los valores que reflejan su posición actual. Los valores personales están lejos de lo que estás haciendo a día de hoy, sin embargo, estás contento, entonces, hay una disociación entre los valores personales y el trabajo. Por eso no tengo claro que para todo el mundo sea esencial que sus valores se vean recompensados en el ámbito profesional. (E8)
- Cuando una persona tiene acceso, o tiene decisión, tiene suficientes elementos para poder decidir el lugar de trabajo al que quiere acceder, entonces creo que sí, el porcentaje es muy elevado; pero cuando las personas por diversos motivos, personales, sociales, no tienen esta capacidad de decidir su realidad profesional, seguramente no buscan nada en el trabajo, seguramente buscan los ingresos para poder buscar otras cosas en la vida. (E9)
- A ver, si pasas hambre es una cosa, hablamos de personas con las necesidades cubiertas, una de las cosas que más se valora es el buen ambiente de trabajo y estar satisfecho con lo que haces, y ése es uno de los niveles de la felicidad. También saber que eso que sirvió para algo, te reporta algo personalmente. (E12)
- La gente lo necesita, si lo busca no lo sé, pero la gente a veces necesita sentirse útil. La gente no sabe porqué uno está bien o está mal, no sabe pensar eso. Yo necesito saber el significado de mi trabajo, ahora, no sé si lo buscan, pero sí que lo necesitan. Si buscan significado, creo que sí y que no. (E13)

Los entrevistados no se muestran ni a favor ni en contra de si la gente busca significado en su trabajo, porque depende de si se tiene capacidad de elegir (E9) y (E12), porque es un tema difícil de generalizar (E1), porque depende de los valores de las personas y algunas le buscan significado y otras no (E4) (E13), porque existe desconexión respecto a la los valores propios (E8) o, sencillamente, creen que algunos sí y otros no.

- No buscan significado (0 entrevistados).

Los entrevistados se dividen principalmente en dos grupos: los que creen que sí que las personas buscan significado en su trabajo, o creen que sí aunque importantes matices, y los que no se atreven a generalizar. Ningún entrevistado ha argumentado que, en general, la gente no busca sentido a su trabajo. La mitad de los entrevistados opina que las personas buscan significado en su trabajo y la otra mitad se muestra en una posición neutra (ni a favor ni en contra), optando por no generalizar y señalando importantes elementos a tener en cuenta.

E14. Comprobar la dimensión ética en su definición de DH (preg. 14).

Según los entrevistados, una persona con un alto grado de DH es una persona con las siguientes características (ordenadas de mayor a menor importancia según el número de empresas que han citado cada punto):

- Capacidad estratégica:
Equilibrada, firme, sólida, pausada, que sabe a dónde va, con sentido común, analiza los hechos, resuelve y decide con criterio, orientada a resultados, que anticipa los objetivos a corto plazo, equitativa.
- Capacidad emocional:
Con una gran inteligencia emocional, empática, que sabe escuchar, gestionar el conflicto o evitarlo, preocupada por los otros, orientada a las personas, actúa con cariño, amor, sentimiento, cuida el aspecto humano.
- Actitud responsable:
Con sentimiento de responsabilidad y compromiso, con valores, con ética, actúa desde la confianza, solidaria, marca las maneras tolerables de actuar.
- Actitud de aprendizaje:
Curiosa, con ganas de aprender, consciente de sus puntos fuertes y débiles, con ganas de mejorarse.
- Capacidad de innovación:
Persona creativa, innovadora, sin miedo al cambio, que ve otras formas de hacer las cosas, imaginativa, constructiva.
- Actitud emprendedora:
Inquieta, con sueños, con un proyecto vital, con iniciativa, luchadora, motivada.
- Capacidad de liderazgo:
Líder que conoce su capacidad de influir en los demás, con conciencia de rol, que contagia la ilusión a los otros, que da claridad y visión a su equipo, utilizando bien el feedback.
- Actitud alegre:
Alegre, con sentido del humor para tomar distancia de las cosas, de sonrisa contagiosa, que trabaja para ser feliz.
- Actitud colaboradora:
Sencilla, que sabe dar servicio a los demás, con experiencia.

Como puede apreciarse, los entrevistados resaltan como tercer aspecto relevante, el tener una actitud responsable, y hablan de compromiso, valores, ética, confianza, solidaridad, etc. El resto de características más relevantes de una persona con alto grado de DH son muy afines a una actitud responsable: capacidad estratégica, capacidad emocional, actitud de aprendizaje. Consideramos

que para lograr una actitud responsable es imprescindible poseer capacidad estratégica que permita resolver situaciones de forma equilibrada, anticipándose a los problemas y con visión a largo plazo a partir de criterios éticos. Asimismo, la capacidad emocional es imprescindible para gestionar situaciones complejas propias de las tomas de decisiones responsables. Por último, la actitud de aprendizaje es ineludible para desarrollar la moral hacia la postconvencionalidad. Con estos resultados, podemos confirmar que:

Existe una importante presencia de la dimensión ética en la definición de DH proporcionada por los entrevistados.

3. Conclusión bloque E.

En este bloque hemos comprobado que los entrevistados perciben la relación existente entre DH y valores, sin embargo, les falta profundizar en lo que entienden por valores. En efecto, el objetivo de este bloque era analizar la percepción de la dimensión ética en el DH, y los entrevistados afirman que existe relación entre el DH y los valores, pero no sabemos si tienen en mente valores como la competitividad, el crecimiento, el máximo rendimiento, o la honestidad, el respeto, la solidaridad.

En cuanto a las creencias de los entrevistados, la mayoría opina que la gente desea aprender pero no por naturaleza, sino que existen motivos más allá del deseo innato de aprendizaje. En cuanto a si buscan significado en su trabajo, 9 empresas de 15 contestan que sí, mientras el resto detalla interesantes objeciones, aunque no se oponen frontalmente. De todo esto concluimos que se percibe un peso importante de la dimensión ética en su concepto del DH.

5.2.3. Dilemas éticos.

El objetivo de este punto es analizar determinados dilemas éticos relacionados con el DH y vislumbrar si los entrevistados hacen algún tipo de reflexión ética. No pretendemos ser exhaustivos en la selección de temas ni en el análisis de su argumentación, lo que buscamos es profundizar en aquellos aspectos que se han repetido en las entrevistas con el objetivo de confirmar la necesidad de fomentar la CE en la gestión de los RRHH con ejemplos prácticos. Hemos identificados dos temas recurrentes: el ligar la evaluación a salario y el dar formación únicamente a los talentos, añadimos además una reflexión sobre la importancia de la innovación en el fomento de la CE.

a) Evaluación ligada al salario.

Como hemos visto, la mayoría de los entrevistados mencionan la evaluación del desempeño como una acción de DH; algunos han justificado espontáneamente el motivo por el cual la ligan -o no- al salario. Vale la pena destacar los siguientes comentarios precisamente por ser claramente contrapuestos:

- “Según quién no le daba la suficientemente importancia, nos hemos visto obligados, y creo que es muy buena idea, a ligarlo con el incremento

salarial y el pago del *bonus*. No se aplicaba el incentivo anual en la nómina hasta que no se presentara la evaluación”. (E2)

- “No está ligado al salario, vamos a empezar sin ligarlo. Para que no genere estrés. Hemos hecho un 360 grados al inicio del programa en base a las competencias, esto también ha sido una revolución en una compañía en donde no hay evaluación (...) hemos implementado un 360 grados voluntario”. (E11)

Tal y como hemos expuesto en el capítulo 4, la evaluación del desempeño se implementa para medir el rendimiento y detectar las áreas de mejora. Se supone que los evaluados quieren mejorar y que la evaluación es objetiva, por lo que la herramienta debería ser valorada positivamente por los participantes. Sin embargo, existe la necesidad de imponer la evaluación, ligándola al salario, cómo única forma de lograr que los participantes cumplan con los plazos acordados. Al hacerlo, la empresa deja de tratar a las personas como agentes autónomos vulnerando el principio de autonomía al no tratarles como adultos responsables de sus acciones. Da por hecho que los individuos sólo cumplirán su responsabilidad bajo la imposición, eliminando cualquier posibilidad de acuerdo o diálogo por parte de los implicados.

Por otro lado, la empresa E11 reconoce que ligar la evaluación al salario puede ser motivo de estrés. Al ligar la evaluación con el salario, se impone la implementación del DH y, sin embargo, éste pretende ser una herramienta que fomente la adhesión *voluntaria* a los valores corporativos. Este dilema es por tanto un buen ejemplo de la fina línea entre el fomento de los valores y la imposición a través de herramientas de RRHH. La imposición puede forzar actitudes fingidas con el único propósito de cobrar el *bonus*. Recompensar con dinero las actitudes deseadas es moverse en un paradigma de *management* claramente economicista, cuando la recompensa al desarrollo debiera ser el desarrollo en sí o el incremento de la empleabilidad.

Se vulnera también el principio de justicia al utilizar la evaluación del desempeño para favorecer otros intereses distintos a los que corresponden a esta herramienta. No los volveremos a repetir³⁰⁶, pero sí queremos destacar que al ligar el salario a la evaluación, la herramienta se equipara a una mera negociación sobre la consecución de objetivos, en la que la evaluación cualitativa dificulta además la objetividad de los participantes en el proceso. Los evaluados no participan activamente en la identificación de sus puntos de mejora en beneficio propio, sino que desarrollan sus habilidades como abogados defensores para poder cobrar el máximo *bonus*.

Existe una profunda reflexión ética detrás de esta acción de DH y una mala implementación de la evaluación, puede pues vulnerar distintos principios éticos y afectar así al *ethos* corporativo. No es la existencia de la herramienta, sino la forma en la que se implementa, la que requiere una revisión especial que asegure la CE de las decisiones relacionadas con la evaluación del desempeño. La función del fomento de la CE debe mediante esta reflexión, cuestionar la manera en que se implementa esta práctica de DH y cambiar e innovar en aquellas costumbres que puedan afectar negativamente a la forja del *ethos* corporativo.

Por las características de nuestra investigación, no podemos ahondar en las argumentaciones de los entrevistados, sin embargo sería interesante un estudio que analizara las reflexiones éticas de los responsables de RRHH en la toma de decisiones relacionadas con las acciones de DH.

³⁰⁶ Ver la evaluación del desempeño en el capítulo 4.

b) Discriminación en las acciones de formación y desarrollo.

Muchas empresas destinan las acciones de desarrollo o formación sólo a empleados que, mediante la evaluación del desempeño, han sido identificados como *talentos*. Hemos seleccionado los siguientes comentarios por, de nuevo, ser radicalmente opuestos en su argumentación:

- "Esto va por todos los empleados, yo estoy cansado de ver sólo formación para los *highpos* (*high potentials*)".³⁰⁷ "El tema del DH tiene que abarcar a todo el mundo. La sorpresa es el éxito de esto, todo el mundo se ha apuntado". (E3)
- "La formación no es recompensa, la formación es una obligación, (...) tú no envías a la gente a cursos para que estén más contentos, sino para que sean más eficaces". (E7)
- "Necesitamos (...) gente preparada para asumir los nuevos retos, pero hay mucha gente cuyo reto diario es venir aquí, cumplir con su obligación, y lo va a tener que hacer durante mucho tiempo; eso es muy importante, (...) hay que contar con esa gente, (...) tiene que estar ilusionada, motivada, porque en ellos nos apoyamos los demás, todo el mundo que va creciendo, hay una serie de personas que están ahí, y de las que nos olvidamos". "Esas personas también son muy importantes, porque nos ayudan a los demás a crecer". (E13)
- "Lo negativo del modelo es que está muy destinado a que los buenos lleguen más lejos (...) el no tan bueno dice (...) "me piden mucho" (...) y eso hace que nuestra organización pueda tener mayor rotación en ciertos niveles". (E15)

El objetivo de las empresas es invertir en los que el día de mañana pueden aportar más a la empresa. Sin embargo, todos los que se quedan fuera de esta selección también son trabajadores que se esfuerzan, y aunque comparativamente su aportación futura será menor, será igualmente importante, como bien indica el entrevistado de la E13. Las acciones de gestión del talento pueden convertirse en generadoras de competitividad fomentando el individualismo y determinados *guettos* entre los elegidos. La empresa ideal valora antes a un buen equipo que la suma de excelentes profesionales: es la forma en la que trabajan conjuntamente lo que hace la diferencia y forja el *ethos* corporativo.

La vulneración de varios principios éticos en la forma en que se selecciona a las personas para un curso puede corroer el *ethos* corporativo generando envidias, incomprensión, frustración, etc. Incluso la comunicación –o no- de los criterios de selección y la cobertura de las formaciones puede afectar al *ethos*. Es posible encontrarnos con empresas cuyos criterios de selección para los candidatos a formar son legítimos pero que fallan en la comunicación de los mismos y en el marco de la forja del *ethos* corporativo, tan importante es obrar con CE como comunicarlo.

Topamos aquí de nuevo con el paradigma economicista cuando las acciones de formación o desarrollo se presentan como una exigencia de la empresa para lograr que las personas den el máximo de sí mismas. Se selecciona a las personas a partir del potencial y la rentabilidad de la inversión, atentando contra el principio de justicia al formar sólo a los mejores, cuando todos los empleados pueden mejorar su aportación gracias a la formación. Se atenta además contra el principio de maleficencia, puesto que se discrimina a los *no elegidos* incrementando las diferencias de empleabilidad: los que están con menor

³⁰⁷ Es otra forma de denominar a los empleados identificados como personas con *talento*.

empleabilidad la empeoran al carecer de formación. Al mismo tiempo, la retención de los talentos pasa a veces por un contrato blindado en el que se estipula que la persona debe permanecer en la empresa durante cierto tiempo en compensación por la formación otorgada. El objetivo, de nuevo, es que la empresa no pierda el dinero invertido en el empleado. La empresa debe recurrir al ámbito legal para cubrirse de las posibles decisiones de aquellas personas en las que invierte por su talento: invierte en personas de las que desconfía. Estas medidas no hacen más que acrecentar las distancias producidas por los distintos intereses de los *stakeholders*. En el caso de un fuerte *ethos* corporativo en el que prevalece la confianza, no se precisan medidas legalistas de este tipo.

Otras empresas ofrecen formación como reconocimiento o incentivo del desempeño. Se vulnera también aquí el principio de justicia, ya que el afectado por esta toma de decisión no puede confirmar lo que para él sería una recompensa. Si se le preguntara, igual preferiría otros ítems, como mayor flexibilidad horaria o libre elección de días de vacaciones, etc.

Observando estos comentarios concluimos que sería muy oportuno el llevar a cabo una investigación que profundizara en la reflexión ética existente en la implementación de las acciones de formación y desarrollo. En futuras investigaciones habría que ayudar a resolver estos dos dilemas que muestran claramente la necesidad de la integración de los valores en la gestión de los RRHH y el impacto en el *ethos* corporativo

c) El rol de la innovación en el fomento de la CE.

Por último, queremos destacar la importancia de la innovación en el fomento de la CE. Como hemos visto en el capítulo 3, la innovación está creciendo en diferentes áreas de la empresa, siendo el DH una de ellas. En varias empresas entrevistadas, el concepto de innovación o creatividad aparece como un dato importante a tener en cuenta en las acciones de DH, o como característica propia de una persona con alto grado de DH. A continuación destacamos algunos comentarios realizados en relación a la innovación que muestran la importancia que tiene en DH y en RRHH:

- Se requiere más innovación:
 - “La competencia tiene que innovar continuamente, poniéndose las pilas”. (E12)
 - “Creo que en RRHH falta bastante innovación, y ahí ya no tengo la barita mágica, lo que creo es que, hablando de personas, muchas veces utilizamos instrumentos que son más de fábricas: intentamos conceptualizarlo todo”. (E15)
- La innovación como herramienta de DH:
 - “Donde vamos avanzando sin prisa pero sin pausa es en temas de innovación, (...) cambiando hacia fórmulas de estar y ser en la compañía más innovadoras”. (E6)
 - “Trabajamos la orientación a resultados, la orientación al cliente, la innovación y (...) la seguridad. (...) El proyecto X intenta desarrollar un sistema de innovación a través de las aportaciones de los colaboradores, entonces se monta un sistema de focos estratégicos, aportaciones de ideas para desarrollar estos focos, filtro y, al final, salen unos proyectos que les llamamos innovación para la compañía, que se referirán básicamente al crecimiento. (...)”

Esta acción la lidera un director general de unidad de negocio y el director de recursos humanos”. (E7)

- La innovación como característica de una persona con alto grado de DH:
 - [Una persona con alto grado de DH] “quiere hacer las cosas de una forma cada vez más creativa, más innovadora”. (E5) [Es una persona con] “curiosidad, empatía, iniciativa, sin miedo al cambio, que le gusta probar e innovar”. (E11)

Sería muy oportuno aprovechar esta presencia de la innovación en el DH para revisar cómo las herramientas propias de la innovación pueden facilitar la integración de los valores en los RRHH, afectando positivamente el progreso a un nivel moral postconvencional. Precisamente, una de las premisas de la innovación es cuestionar los procesos establecidos y retar a los empleados a cambiar prácticas profundamente arraigadas. La innovación es una forma de atacar la falacia naturalista propia de las grandes empresas: no porque siempre se haya hecho así significa que deba hacerse así. Pretendemos subrayar aquí la importancia que la innovación tiene en el fomento de la CE, y, por tanto, en la forja del *ethos* corporativo.

5.3. Resumen de los resultados.

5.3.1. Resultados.

Hemos realizado esta investigación para profundizar en cómo integrar la ética en el día a día, explorando las oportunidades y limitaciones que brinda la gestión de los RRHH. Para ello hemos querido analizar varios puntos clave relacionados con el DH por su similitud con el fomento de la CE. Hemos dividido el análisis en cinco bloques.

En el bloque A las preguntas son muy abiertas porque pretenden descubrir qué entienden los entrevistados por DH, qué prioridad le dan y observar espontáneamente si surgen temas de ética empresarial. Según los entrevistados, para que pueda fomentarse el DH se precisa, en primer lugar, que los responsables lleven a cabo una aproximación estratégica que contemple su origen y razón de ser. En el caso del fomento de la CE, hemos constatado que las grandes empresas deben considerar la importancia de comunicar adecuadamente el origen y razón de ser éste, especialmente aquellas con un departamento de RRHH acostumbrado a funcionar descentralizadamente, otorgando máxima autonomía en la gestión de los RRHH a las filiales o a determinadas áreas de la organización. El fomento de la CE requiere una aproximación estratégica en las grandes empresas que, a su vez, están influenciadas por la ubicación de la sede central o por la autonomía del departamento de RRHH en la organización.

El DH se centra en el desarrollo de los comportamientos, actitudes o habilidades de las personas, por tanto, pretende inculcar un cambio de hábitos en la manera de trabajar y de tomar las decisiones en general. Así, el DH y el fomento de la CE comparten la necesidad de que las personas mejoren determinados aspectos relacionados con su forma de trabajar. Las acciones que los entrevistados han identificado como acciones de DH y las prácticas propias de la integración de la ética en la empresa guardan una gran similitud. Otra

característica en común que justifica el símil del que hemos partido en nuestra investigación entre el DH y el fomento de la CE es la falta en ambas de concreción de las acciones. Las acciones de ética empresarial se encuentran actualmente diluidas en varios departamentos, siendo el de responsabilidad social el más visible. Esta falta de concreción frena la posibilidad de la gestión estratégica de estas disciplinas. Hemos detectado dos temas fundamentales para la implementación de la ética empresarial, por un lado, que es imprescindible estar en la estrategia, y por otro, que el reto para lograrlo está en ganar mayor concreción.

El bloque B profundiza en la prioridad que la Dirección y los responsables de RRHH le dan al DH. Según los entrevistados, el DH se considera una prioridad y por ello la contemplan en el plan estratégico y tienen al responsable de RRHH en el comité de Dirección. Consideramos que el fomento de la CE precisaría, como mínimo, el mismo apoyo que el DH. Sin embargo, los proyectos estratégicos de las organizaciones deben concretarse en un plan con objetivos realistas para poder hacer de ellos un seguimiento adecuado para comprender su impacto. El DH, a pesar de ser considerado estratégico, no consigue equipararse en cuanto a concreción a otros proyectos clave de la organización. En la mitad de las empresas entrevistadas falta un compromiso específico con objetivos concretos de DH y un seguimiento exhaustivo por parte de la Dirección similar que se da en otras áreas de la gestión empresarial. Observamos que esta falta de concreción dificulta la consideración del DH como prioridad estratégica.

En el bloque B también comprobamos que las lecciones aprendidas con el DH aportan información sobre cómo crear la función del desarrollo de la CE. Los entrevistados son conscientes de los puntos de mejora para conseguir que el DH se considere y se gestione como cualquier otra prioridad estratégica. Para ello destacan las siguientes propuestas de mejoras: reconocer el ritmo necesario para la integración de DH, revisar el DH en el plan estratégico y obtener el apoyo de la Dirección. Estas mejoras para lograrían que la CE fuera una prioridad estratégica y superaría los frenos identificados en el bloque C.

En el bloque C exploramos en profundidad los frenos y motores del DH. En línea con las propuestas de mejora, hemos identificado los siguientes frenos:

- Responsabilidad, creencias y resistencias individuales.
- Cultura empresarial.
- Falta de recursos.
- Orientación a resultados.

Observamos que de estos cuatro frenos unos tienen que ver con la persona y la cultura de la empresa y otros con el negocio. Los primeros se basan en que el DH debe empezar por la creencia de que es posible desarrollar a las personas y de que el mismo negocio así lo requiere. El DH topa aquí con creencias personales y con la cultura arraigada en la organización. Así, por ejemplo, como no todo el mundo comparte la necesidad de apostar por el DH como elemento estratégico para el futuro de la organización, no se sienten responsables de apoyar el DH en el día a día. Por otro lado, el DH requiere recursos, tiempo y dinero y, en un entorno orientado en exclusiva a los resultados económicos, el DH queda relegado a un segundo plano. Sin embargo, el DH participa e impacta positivamente en los resultados considerados en un sentido más amplio que el meramente económico. Relegar el DH a un segundo plano muestra una visión economicista de la empresa que separa la dimensión económica de la dimensión ética. Estos frenos ponen de

relieve la escisión entre la dimensión ética y la dimensión económica de la gestión.

Para afrontar estos frenos, los entrevistados proponen determinados motores:

- Preparar y formar a las personas.
- Influir.
- Incrementar recursos.
- Demostrar con hechos.

Para averiguar el análisis que hemos realizado permite el diagnóstico de frenos y motores del DH y sirve de punto de partida para el fomento de la CE. La comprensión de determinados frenos identifica cuáles son los motores prioritarios a poner en marcha. Hemos explorado también los frenos y motores en el resto de preguntas distintas a la 6 que aborda específicamente la cuestión. Así hemos comprobado la importancia de cuatro motores que confirman y completan la información obtenida a la vez que sirven para planificar el fomento de la CE. Hemos constatado que es preciso dimensionar bien la importancia de los siguientes motores:

- Demostrar con hechos.
- Mostrar el apoyo de la Dirección.
- Reconocer ritmo de asimilación del cambio.
- Buscar la implicación de todos (participación y comunicación).

En concreto, el análisis de frenos y motores es imprescindible para diagnosticar el punto de partida de una organización; así como comprender la relación de frenos permite priorizar los motores a poner en marcha.

En el bloque D, hemos explorado la eficacia de la implementación y la identificación de las áreas de mejora. Estas oportunidades de mejora del DH redundan en el fomento de la CE. De la gran variedad de propuestas para mejorar la planificación del DH, las más citadas insisten en lograr una mayor reflexión estratégica, seguida de otras cuatro importantes áreas:

- Mayor reflexión estratégica.
- Mayor comunicación y participación.
- Más informatización y presupuesto.
- Mayor implicación de los *managers*.
- Un plan de desarrollo individualizado.

Considerando estas áreas de mejora, destacamos como motores los siguientes para el fomento de la CE:

- Demostrar con hechos.
- Mostrar el apoyo de la Dirección.
- Reconocer el ritmo de asimilación del cambio.
- Incrementar/optimizar recursos.

La mitad de los entrevistados reconocen una oportunidad de mejora en el ámbito de la medición del DH. Las mejoras en medición deben centrarse en lograr una mayor estructura, planificación, estandarización y una aproximación más cuantitativa.

Aunque se solicitan los servicios de consultores para un gran abanico de acciones relacionadas con el DH, donde se solicita mayor participación de los consultores es en formación. Esta disposición a pedir ayuda de expertos augura una buena oportunidad para fomentar la CE en la gestión de los RRHH. La planificación y la medición son puntos críticos a los que tendrá que enfrentarse el desarrollo de la CE. Recomendamos que los departamentos de RRHH empiecen a

fomentar la CE con la ayuda de expertos externos, dada la naturaleza del proyecto y la buena predisposición mostrada por los responsables de RRHH a pedir ayuda en ámbitos determinados.

En el bloque E hemos explorado la relación entre DH y fomento de la CE en la toma de decisiones. Los entrevistados perciben que el DH tiene un gran impacto en el *ethos* corporativo. La mayoría de los entrevistados considera claramente que las acciones de DH ayudan a tomar decisiones respetando mejor los valores que fomenta su organización, por tanto, perciben el DH como una forma de integrar valores. La clave para comprobar la percepción de la dimensión ética del DH requiere, sin embargo, un mayor análisis sobre el tipo de valores en los que el entrevistado piensa al responder. Si son meramente economicistas no ayudarán a integrar la CE, si son valores morales promovidos desde el paternalismo tampoco facilitará la reflexión postconvencional, y tal y como hemos comentamos en el capítulo 1, se trata de adherirse a valores legítimos³⁰⁸ y desde la postconvencionalidad. Por otro lado, comprobamos que existe una importante presencia de la dimensión ética en la definición de DH proporcionada por los entrevistados.

Las entrevistas nos han permitido explorar la complejidad de la integración de la DH en la práctica y hemos revisado las claves para que el DH sea prioritario no sólo en la teoría sino precisamente en la práctica. Las dificultades observadas en su implementación nos sirven de lecciones para abordar el fomento de la CE.

5.3.2. Limitaciones del estudio y sugerencias de investigaciones futuras.

a) Limitaciones del estudio.

Hemos preferido no hablar de ética a los entrevistados para evitar discursos aspiracionales o demagógicos alejados de la realidad. El DH es un concepto próximo que nos ha permitido explorar la viabilidad del fomento de la CE en los RRHH, sin embargo, DH y CE, son conceptos demasiado amplios para ser abordados en una investigación. Una de las limitaciones más importantes de este estudio es la falta de conocimiento de la ética en las empresas. La ética es un concepto poco claro que en las empresas tiende a confundirse con la moral, con el paternalismo, la solidaridad, etc. Para comprender la importancia en la gestión de la forja del *ethos* corporativo y del fomento de la CE es preciso conocer en qué consisten los principios éticos, el nivel de conciencia moral postconvencional, la adhesión voluntaria a valores, el fin de la ética empresarial, etc.

Los responsables y las funciones que deben realizarse para integrar la ética en el día a día tampoco están claros; no es lo mismo liderar acciones de RS externa que fomentar la CE en la gestión diaria. Hemos centrado la exploración en el objetivo principal y en los sub-objetivos planteados al inicio de la investigación, asumiendo la restricción propia del enfoque limitado que toda tesis doctoral tiene. Por eso, la falta de conocimiento de las empresas y el hecho de que la exploración se haya centrado en un concepto tan amplio como el DH, hace que,

³⁰⁸ Ver punto 1.1.1. *Ética y moral.*

seguramente, hayamos dejado sin tratar elementos que otros investigadores hubieran considerado importantes para completar el análisis realizado.

Otra limitación es la naturaleza del estudio que nos ha llevado a realizar una investigación cualitativa. Pese a que hemos investigado el DH en quince empresas multinacionales (o de muy gran tamaño organizacional), pertenecientes a nueve sectores distintos, y que hemos hablado con dos perfiles de responsables diferentes (director de RRHH y responsable de desarrollo), los resultados de esta exploración no pretenden ser representativos del universo de las grandes empresas en España, sino que proporcionan una reflexión sobre una determinada realidad de empresas avanzadas en el ámbito de la gestión de los RRHH, siendo el objetivo principal observar las percepciones de los entrevistados sobre el DH y acumular datos que orienten posteriores investigaciones. En concreto, hemos pretendido descubrir y profundizar en las causas que explican las dificultades y las oportunidades, tanto estructurales como coyunturales, a las que se enfrenta el departamento de RRHH a la hora de promover el DH de los empleados.

En línea con esta limitación se pudiera cuestionar el hecho de que sólo se haya realizado una entrevista por empresa. Sin embargo, el objetivo de la investigación era conocer las impresiones de los responsables y no evaluar la validez de los datos, o realizar una valoración del DH en las empresas entrevistadas. Por tanto, no afecta a la calidad de nuestro estudio el hecho que una empresa tenga más o menos herramientas de DH en marcha, o si éstas se están usando mejor o peor. Los resultados se centran en la percepción de los entrevistados sobre la importancia estratégica del DH, su futuro en la empresa, sus frenos y motores, las posibles mejoras en la implementación (planificación, medición y asesoramiento externo) y sobre si le dan importancia a la dimensión ética del DH.

Finalmente, aunque se haya procurado la máxima objetividad en la interpretación de los resultados, siempre existe la posibilidad de que el investigador cualitativo, al ser el único que analiza sin poder contrastar su información con otros investigadores, esté sesgado inconscientemente por sus creencias y conocimientos sobre el fenómeno explorado. Por eso sugerimos llevar a cabo estudios posteriores que profundicen en los hallazgos de esta investigación, algo por cierto, coherente con nuestra propuesta de aprendizaje continuo que toda “empresa” requiere.

b) Sugerencias de investigaciones futuras.

Esta investigación cualitativa explora la percepción del DH en determinadas empresas para analizar la viabilidad y conveniencia de fomentar la CE *en y desde* la gestión de los RRHH. Para validar la información obtenida sobre los frenos y motores del fomento de la CE, sería oportuno realizar un estudio en profundidad que combinara una investigación cualitativa con una cuantitativa, entrevistando a diferentes *stakeholders* de una misma empresa. El objetivo sería dimensionar la importancia de cada freno y motor para realizar un diagnóstico que identificara los motores prioritarios para planificar el fomento de la CE y forjar el *ethos* corporativo. Si el estudio se ampliara a más empresas, se podría elaborar un modelo de diagnóstico que proporcionaría una metodología práctica para planificar la integración de la ética empresarial en las organizaciones.

Para evaluar la viabilidad del fomento de la CE en una empresa debería realizarse previamente otro estudio. Se debería desarrollar un modelo para identificar y evaluar la existencia CE de los elementos fundamentales de la

organización, como la misión y visión de la empresa, los valores por los que se quiere identificar, las políticas de buen gobierno, el nivel de conciencia moral de las personas que más impactan al *ethos* corporativo, etc. No tiene sentido iniciar un plan para fomentar la CE en una empresa en la que la misión o los valores son claramente economicistas, o donde el éxito se define como la mera creación de valor para el accionista. Distinguimos dos niveles de diagnóstico para diseñar un plan de forja del *ethos* corporativo: por un lado, un análisis que se centre en revisar la CE en los pilares que definen y legitiman la empresa (misión, visión, valores), y por otro, uno que ayude a diagnosticar la situación de cada empresa para el fomento de dicha empresa.

En resumen, en el capítulo 5 hemos profundizado en cómo integrar la ética en el día a día corporativo, explorando las oportunidades y limitaciones que brinda la gestión de los RRHH y, en concreto, las acciones de DH. Para ello hemos explorado mediante una investigación cualitativa las claves para la viabilidad del fomento de la CE en y desde la gestión de los RRHH. El trabajo de campo nos ha permitido observar lo siguiente:

El DH tiene un papel relevante en la forja del *ethos* porque tiene características similares al fomento de la CE, facilita la CE, ya que se identifica y reconoce como una herramienta que fomenta los valores y es prioritario y seguirá siéndolo para la Dirección.

Aunque existe una importante presencia de la dimensión ética en la definición de DH, es preciso analizar el tipo de valores que se pretenden fomentar, para que no sean valores meramente economicistas.

Las lecciones aprendidas con el DH aportan una valiosa información sobre cómo fomentar la CE.

Conclusiones.

El objetivo principal de la investigación ha sido *analizar la necesidad de fomentar la CE en y desde la gestión de los RRHH para forjar el ethos corporativo*. La originalidad de nuestra propuesta radica en la limitada literatura sobre la implementación de las acciones de ética empresarial desde la gestión de los RRHH y contemplando la totalidad de dichas acciones bajo el enfoque global de la CE.

Las conclusiones de nuestra investigación son las siguientes:

1. El fomento de la CE en la gestión diaria impacta directamente en la forja del *ethos* corporativo y ésta es indispensable para afrontar de manera continua la demanda de ética por parte de todos los *stakeholders*. La integración de la ética en la empresa se pone de relieve en la existencia de la CE.

Los datos confirman una creciente demanda de ética en los negocios y la necesidad de que las empresas sean legitimadas por la sociedad. La creciente y sostenida demanda de ética por parte de todos los *stakeholders*, accionistas incluidos, exige la forja de *ethos* corporativo que *humanice* a la empresa. Sin embargo, la puesta en marcha de acciones de ética no garantiza su éxito ya que, a pesar de haber definido el “qué”, falta experiencia en el “cómo”. Existe cierto consenso en lo que la ética empresarial debería ser, pero no hay una visión, ni un conocimiento claro ni suficiente experiencia sobre cómo debe implementarse en la gestión diaria, ni tan sólo en las grandes decisiones. Además, para forjar el *ethos* corporativo no basta con ir implementando acciones de ética empresarial que logren determinadas buenas prácticas, se requiere sobretodo una revisión profunda de la implementación de estas acciones priorizadas en un plan específico adecuado a cada organización y revisado de manera continua. Para ello, las empresas deben actuar teniendo en cuenta los siete elementos clave de la CE: los principios éticos, la misión, los valores, las normas, los juicios, los procesos y acciones, las consecuencias, y actuar a partir de estos aprendiendo continuamente de la experiencia. Una empresa con CE contempla una misión que englobe los intereses de todos los *stakeholders* generando riquezas (económicas, ecológicas y sociales); es una empresa que trata a las personas como tales, y no como meros medios, no antepone el fin a los principios, no justifica las acciones únicamente desde las consecuencias, no promueve normas que vayan en contra de los valores o de los principios. Por último, el fomento de la CE exige que la organización sea capaz de aprender continuamente de la experiencia de la integración de la ética.

2. Las nuevas estructuras matriciales permiten la existencia de un responsable del fomento de CE que pertenezca al departamento de RRHH y que al mismo tiempo dependa de un responsable de ética empresarial.

Optamos porque haya un responsable coordinando todo el tema de la gestión ética, y delegados que se especialicen en sus departamentos de la integración de la ética en el día a día. Los delegados tendrían dos superiores, el propio del departamento y el de ética empresarial. Así, el responsable de ética empresarial y los delegados conformarían un grupo de trabajo

interdisciplinario capaz de representar a todos los *stakeholders*. En el caso de la función del fomento de la CE, el delegado pertenecería al departamento de RRHH.

3. El fomento de la CE es una función que debe liderarse *desde* el departamento de RRHH.

Las herramientas actuales de la ética empresarial tienen limitaciones en su implementación, precisan integrarse mejor en la gestión diaria para lograr fomentar la CE. La complejidad del fomento de la CE explica la necesidad de que alguien asuma dicha función. Los departamentos de RS se centran en las áreas de la ética empresarial menos relacionadas con la gestión diaria del negocio, como la reputación, la acción social o las acciones con la comunidad, y participan menos en los procesos de RRHH o en el gobierno corporativo. La ética empresarial necesita ser impulsada por un departamento que conozca y participe en la gestión diaria y, al mismo tiempo, que tenga impacto en toda la organización. La gestión de los RRHH, y concretamente las acciones relacionadas con el DH, impactan en la forja del *ethos* corporativo más que cualquier otra área de la gestión diaria. Los responsables de RRHH entrevistados perciben el DH como una forma de fomentar valores reconociendo así la importancia en sus funciones de la dimensión ética. En concreto, el DH facilita el fomento de la CE, y dadas las nuevas tendencias en la gestión de los RRHH, cualquier acción que suponga un cambio de hábitos en la manera de ser y hacer empresa tiene sentido que sea liderada desde el departamento de RRHH. Por eso consideramos oportuno que la integración de la CE se promueva desde la gestión de los RRHH, para que pueda fomentarse activamente y mediante el ejemplo. Sin embargo, se requiere un profundo análisis de los valores en los que se piensa. Para que haya CE, los valores corporativos deben poder alinearse con el resto de los siete elementos que lo componen. Así, una empresa donde predominen valores meramente economicistas no estará considerando al mismo nivel los intereses de los distintos *stakeholders*. Por eso, en esta investigación hemos asumido como condición indispensable para la forja del *ethos* corporativo que la Dirección contemple el deseo de actuar éticamente empezando por el mismo gobierno corporativo.

4. El departamento de RRHH necesita CE *en* su gestión diaria para lograr sus objetivos.

Las limitaciones de las herramientas de RRHH vienen provocadas por la falta de CE en su aplicación. Las nuevas tendencias y prácticas de la gestión de los RRHH necesitan CE para lograr sus objetivos, especialmente el área relacionada con el DH. La demanda de ética por parte de los empleados es cada vez más relevante en la gestión de las personas, dado el creciente poder de éstos en la sociedad del conocimiento. El fomento de la CE es, por tanto, ineludible para lograr los objetivos de las acciones de DH y RRHH en general. La ética empresarial y la gestión de los RRHH se necesitan mutuamente: la ética necesita estar presente en la gestión de los RRHH para integrarse en el día a día y la gestión de los RRHH precisa actuar con CE para lograr sus objetivos.

5. El fomento de la CE para forjar el *ethos* corporativo debe concretarse como prioridad estratégica a largo plazo.

En estudio de campo se ha constatado la importancia de contemplar el DH en la estrategia a largo plazo y lograr mayor concreción. Las acciones deben ser concretas en sus objetivos para poder alinear las expectativas de los distintos *stakeholders* y hacer el adecuado seguimiento del proyecto. La mayor concreción y la presencia del responsable de RRHH en el comité de Dirección son elementos imprescindibles para conseguir que la CE se contemple al mismo nivel que cualquier otro proyecto clave del negocio. Otra cuestión a evaluar sería si la forja del *ethos* debe estar al mismo nivel que el resto de proyectos o por encima. En cualquier caso, consideramos que nunca puede estar por debajo. Por eso, al proponer que la función del fomento de la CE se integre en las acciones de RRHH, consideramos que éstas deben contemplarse en la estrategia a largo plazo y recibir apoyo explícito de la Dirección.

6. El diagnóstico de frenos y motores del DH sirve de punto de partida para planificar el fomento de la CE.

El DH, como el fomento de la CE, precisa de un diagnóstico que identifique los frenos y motores de la organización para diseñar el plan de acción a seguir. Recomendamos revisar como motores críticos la orientación a resultados, el apoyo de la Dirección, el incremento/optimización de recursos y el reconocimiento del ritmo de asimilación del cambio (que implica contemplar el largo plazo), ya que son motores imprescindibles para medir y hacer el seguimiento adecuado del impacto de la CE en el *ethos* corporativo. Sugerimos profundizar en los resultados obtenidos sobre los frenos, motores y áreas de mejora del DH mediante una investigación cuantitativa que valide un modelo para la planificación del fomento de la CE.

7. La implementación de acciones para el fomento de la CE requiere centrarse especialmente en la planificación y la medición.

Al igual que el DH, existe una dificultad especial en la implementación de la ética empresarial por ser proyectos a largo plazo y porque medir el impacto en el *ethos* corporativo es muy complicado. Sin embargo, se requiere un esfuerzo especial para lograr una mayor concreción en la planificación y en la medición que permita evaluar la presencia y la evolución de la CE. Recomendamos, comprobada la predisposición positiva de los responsables de RRHH, solicitar los servicios de consultores externos (al menos en la fase inicial), dada la naturaleza y originalidad del proyecto.

8. Para trabajar los frenos al fomento de la CE es necesaria una nueva concepción de empresa y de éxito empresarial.

Varios frenos provienen de la escisión entre la dimensión ética y la económica, por tanto, se requiere romper, en primer lugar, con la antigua definición de éxito empresarial centrada en el mero beneficio económico y redefinir la misión de las empresas para que éste sea legitimado por todos los *stakeholders*. La dificultad de la implementación de acciones de ética empresarial radica en el hecho de que se están introduciendo instrumentos

nuevos en enfoques viejos, sin replantear una revisión de la misión de la empresa, sin tener en cuenta un enfoque global con CE. La actual crisis global evidencia la necesidad de revisar el concepto de éxito empresarial. Y para ello es preciso redefinir la empresa misma. La conveniencia de integrar la ética en la gestión diaria para generar riquezas de manera equilibrada para todos los *stakeholders* solo puede concebirse en un nuevo paradigma de empresa. En el antiguo paradigma cualquier motor o acción de ética empresarial tendrá un impacto limitado. La empresa del siglo XXI debe ser una empresa responsable, ciudadana o del tercer tipo, cuya misión se establezca en coherencia con los principios y valores éticos para *mejorar la calidad de vida de los stakeholders promoviendo la generación de riquezas*.

Anexos.

- *E-mail* enviado a los entrevistados.

TESIS DOCTORAL: DESARROLLO DEL TALENTO EN SU ORGANIZACIÓN

Lea atentamente la siguiente introducción para comprender mejor las preguntas

Definición Desarrollo Organizacional (DO) (Robbins, 1996): es un conjunto de intervenciones planeadas de cambio construido sobre valores humanísticos que procuran incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

Características (DO) (Chiavenato, 2002):

- Utiliza un **diagnóstico** de situación.
- Una **intervención** para modificar la situación.
- Un **refuerzo** para estabilizar y **mantener** la nueva situación.
- Aplica los conocimientos de las **ciencias del comportamiento**.
- Cambia **actitudes, valores y creencias** de los empleados para que puedan identificar e implementar los cambios necesarios para mejorar el funcionamiento de la organización.

Tesis: Explorar el desarrollo organizacional desde el **individuo**, lo llamamos *Desarrollo Humano* (DH).

Objetivo entrevista: Explorar cómo su organización fomenta en personas directivas, o responsables de un equipo de personas, el *DH que engloba acciones cómo:*

- Desarrollo competencias.
- Mejora actitudes, valores y creencias.
- Mejora proceso de toma de decisiones.
- Estilo de liderazgo.
- Mejora de eficacia organizacional.
- Aumento del bienestar de los empleados.

Tipo de entrevista:

- Semi-estructurada de 45 minutos.
- Breve ficha personal y de la organización.
- 9 preguntas enviadas previamente.

Confidencialidad:

- Ni su nombre, ni el de la organización serán mencionados.
- Citaremos perfil de entrevistados & empresas pero nunca con suficiente detalle como para ser identificada.
- Motivos:
 - La propia naturaleza de la investigación: se trata de **explorar realidades, mitos o frenos en relación con el DH**.
 - Pretendemos **ahondar en su opinión personal** como profesional con experiencia.

Requerimientos organización:

- Más de 100 personas.
- Con departamento de RRHH importante.
- Empresa privada.

PREGUNTAS

1. *¿Qué destacaría sobre la política de desarrollo humano (DH), o del conjunto de acciones relacionadas con el mismo?*
2. *¿Qué acciones se han realizado en 2005 para el DH (listar)? ¿Son más acciones que el año anterior? ¿Se le va a destinar mayor atención a este tema?*
3. *¿Su organización considera el DH una prioridad estratégica? ¿Y a la función o conjunto de acciones de RRHH se le da importancia estratégica? ¿Cómo y dónde está explicitado?*
4. *¿El órgano de dirección considera que las acciones realizadas para fomentar el DH se han ajustado a las expectativas previstas para 2005? ¿Por qué?*
5. *¿Qué opinión personal le merece lo realizado versus lo que se propuso para 2005? ¿Usted, personalmente, habría introducido algún cambio? ¿Cree factible algún cambio en 2006?*
6. *El DH es complejo puesto que trata de influir en el comportamiento, la forma de trabajar y liderar equipos. ¿Cuáles son los frenos en su organización para la implementación? (listar y ordenar) ¿Qué fomentaría una mayor atención o la inversión de más recursos?*
7. *¿Cómo diseñan y organizan las acciones de DH de las personas? ¿Existe algún estudio previo con objetivos concretos? (ejemplos, documentos) ¿Qué mejoraría en esta parte del proceso previa a la implementación?*
8. *¿Cómo miden (ejemplos o tipos de mediciones) y cómo fomentan el progreso realizado en DH? ¿Qué mejoraría en relación a la medición?*
9. *¿Solicitan algún tipo de asesoramiento (interno o externo) para coordinar acciones de DH? ¿Para qué acciones?*

(Preguntas extra)

- 10) *¿Cree que estas acciones de DH ayudan a tomar decisiones respetando mejor los valores que fomenta su organización?*
- 11) *¿El DH es una forma de fomentar los valores?*
- 12) *¿Crees que por naturaleza la gente desea aprender?*
- 13) *¿Crees que la gente busca significado en su trabajo?*
- 14) *¿Cómo describiría una persona con alto grado de desarrollo humano?*

- Resumen de las entrevistas.

a) Resumen bloque A.

En este anexo ofrecemos el resumen de los contenidos más relevantes proporcionados por cada empresa y por pregunta. Se ha quitado la información no relevante para los objetivos de la pregunta, como detalles demasiado concretos o expresiones del diálogo que no aportan nada a la comprensión de la respuesta. Aunque existe una importante labor de resumen para sintetizar el contenido de las respuestas, se ha procurado respetar al máximo las palabras que las utilizadas por los entrevistados. Este ejercicio facilita el análisis temático de las entrevistas sin alterar ni la calidad ni el rigor del ejercicio de análisis de los datos obtenidos.

	1. ¿Qué destacaría sobre la política de desarrollo humano (DH), o del conjunto de acciones relacionadas con el mismo?
1	Es prioridad estratégica, hay mayor sensibilidad y necesidad de DH debido a la actual falta de talento. En eso estamos.
2	Hay muy buenas intenciones de la Dirección y de RRHH, pero no se apoya la estrategia desde Dirección general ya que se decidió dejar de trabajar con competencias, por no ser determinante. Ahora con la nueva Dirección general, se está volviendo a retomar.
3	Tenemos un proceso anual que incluye la evaluación del desempeño (en una parte se evalúa el “qué”, los objetivos conseguidos y por otra el “cómo”, si se ha conseguido respetando los imperativos de liderazgo de la empresa). La evaluación va a veces ligada a revisión salarial, otras acciones de DH son el plan de desarrollo individual; la revisión del talento, y otros componentes como la compensación.
4	La finalidad del DH tiene que ser incrementar los resultados (...), sin tener un marco o una finalidad global, hacer acciones sueltas es tirar el dinero (...) y genera falsas expectativas. Tiene que partir de la estrategia y de ahí determinar un modelo cultural de conductas y competencias clave para implantar la estrategia. Y tiene que bajar en cascada. Las acciones de DH surgen del modelo definido.
5	Existe una importante descentralización en el responsable de área. Hay tres componentes clave para que todo funcione: la visión estratégica, el liderazgo de equipos y el desarrollo de las personas.
6	En los últimos 4-5 años se ha mejorado mucho facilitando la gestión de RRHH implicando tanto a empleados como a equipo de gestión. Se ha facilitado el manejo de herramientas con la informatización. Destacan los programas de identificación y desarrollo de potencial, e innovación.
7	Desde hace 10 años, se han hecho acciones continuadas y sistemáticas, el desarrollo es importante, especialmente, aquellas acciones que permiten la política de la compañía de cubrir los lugares por promoción interna. Transición de empresa familiar a algo un poco más complejo. La empresa tiene como sustrato fundamental el concepto paterno-filial y el deseo de que la gente crezca y se realice.
8	El responsable de desarrollo es uno mismo. El <i>manager</i> es un <i>coach</i> que facilita el desarrollo de la persona pero desde un punto de vista de gestión del rendimiento en el lugar actual o de gestión de carrera, (...) uno mismo, a través de su motivación y capacidad, consigue construir su presente y su futuro.
9	Hace 2 años no había un sistema de gestión para el desarrollo, ni plan de formación, había una plantilla antigua y sin rotación. Ahora hay identificación del potencial con un <i>Development Centre</i> interno y se hacen planes de desarrollo. La evaluación del rendimiento está un poco coja debido a la rotación de directores generales. Se empieza desde cero y quiero que se entienda el propósito del proyecto y evitar generar falsas expectativas.
10	Hay una plantilla antigua, con los valores de personas que trabajan toda la vida allí, era una empresa deseada donde más se pagaba antaño, ahora paga como el mercado por motivos de competitividad. En 6/7 años hemos duplicado plantilla y facturación. El desarrollo es trabajar en la cultura (se han adquirido empresas, otros productos y regiones). Se enfoca la política de desarrollo a la persona (cada uno tiene distintas necesidades) y no al grupo.

11	Hay conciencia de evolucionar en los valores, por exigencias mercado y por ofrecer desarrollo profesional y personal (por el número de horas que pasamos). La responsabilidad empieza por arriba. “La compañía (...) está verde en algunas cosas y menos verde en otras, no aprobamos al 100% en nada”. La responsabilidad depende de cada mando de RRHH y de la capacidad del departamento de RRHH de persuadir, formar, tener suficiente tiempo y recursos. “No hablo de cultura de valores porque eso es algo muy profundo, (...) eso es algo súper complicado. (...), tardas años en construir una cultura y una entidad propia y (...) en entender cuales son los valores de una compañía y que la gente lo viva”. Hablo de crecer, dar la oportunidad, herramientas para que las personas, y por tanto la organización, crezca evolucione y rectifique ciertas actitudes. Ahora empiezan con competencias, no hay cultura de evaluación de desempeño, se hará una evaluación del desempeño basado en competencias a 150 comerciales.
12	Hemos trabajado mucho el liderazgo con actitudes, valores y creencias. Si el cambio no se hace desde la parte de valores y la Dirección, la incidencia es muy baja. En el 97 nace el departamento de formación para trabajar valores, misión y visión de la compañía anticipándose a una fusión. Luego está la reorganización del área comercial con el desarrollo de competencias a distintos niveles. Y a raíz de la ISO, en el área industrial hemos trabajado la línea de mandos, la calidad, el medio ambiente y la prevención. Hemos cambiado la forma de organizarnos realizando un plan de cambio de funciones, habilidades y actitudes (creación de equipos autónomos de producción). Y también estamos haciendo un plan de gestión de talento y uno de gestión de carreras.
13	“Queremos seguir llevando el negocio como si siguiera siendo una empresa familiar, con los mismos valores, con la misma cercanía hacia la gente” (...) “que las personas se sientan cómodas, protegidas, que sientan que su jefe está por ellos”, preferimos instrumentos no sofisticados/no muy formalizados.
14	Ha estado gestándose en los últimos 5 años una política bastante compleja e integral buscando desde el desarrollo individual, el desarrollo organizativo, y al revés. Se ha pasado por diseñar, desarrollar e implantar el modelo de gestión por competencias con todos los procesos asociados que estos tienen (identificación candidatos, selección, formación, promoción o incluso desajuste con ese puesto).
15	Somos una empresa considerada líder en desarrollo, valorada por los trabajadores por su capacidad de desarrollar sus habilidades. Queremos acercarnos más a la persona, por eso dividimos la organización en grupos pequeños. Luego aclaramos qué significa liderar con el ejemplo y se remunera por ello con el <i>programa de reconocimiento</i> (se nombra a los que dan ejemplo en aplicación de valores en la gestión) Realizamos 360grados, valoración del trabajo (cada proyecto realizado). Además tenemos un programa de gestión talento que identifica futuros líderes y les da formación individual y <i>coaching</i> externo. A los rezagados se les ayuda con formación tradicional pero deben llegar a los mínimos establecidos. Somos empresa líder en desarrollo pero muy exigentes a la vez (y eso a veces es más rotación), la promoción interna es muy dura para seleccionar a los mejores.

2a. ¿Qué acciones se han realizado en 2005 para el DH (listar)?

1	Acciones para que las personas mejoren y definan mejor su carrera: Programa nuevos talentos: identificar a gente con nivel <i>senior</i> a través de evaluaciones por trabajo y anuales realizadas por el supervisor donde se miden competencias de conocimiento, gestión de personas, etc. (¿qué posibilidades tiene?) Programa monitorización de directivos que consiste en evaluaciones 360, <i>coaching</i> , cursos de negociación y otras herramientas con consultores externos para que puedan convertirse en socios de la empresa (ver qué le falta para ser socio). Luego está el <i>proyecto personas</i> que se basa en 3 pilares que han salido de las encuestas sobre los valores.: ilusionar/motivar; conciliar y honestidad/integridad.
2	Hemos hecho un plan de sucesiones, encuesta de clima que inicia el proyecto “revitalizar el espíritu X ³⁰⁹ ”: la familia fundadora de la empresa, algunos miembros del comité de Dirección y consultores externos han redefinido la misión, los valores y la cultura de la compañía, y se quiere transmitir para que se viva en el día a día. “No es fácil pero es uno de los objetivos que nos hemos marcado para este año”. Se realizará para ello, una jornada de trabajo fuera de oficinas. Pregunta 5 ³¹⁰ : tenemos un programa de sugerencias del empleado para dar ideas sobre ahorro de costes y remunerarlo. Pregunta 6: Tenemos la evaluación del desempeño implementada desde hace mucho tiempo, donde un 10% del salario se relaciona con el desarrollo.
3	Hemos elaborado un título universitario en colaboración con una universidad pública (dirigido a todos comerciales y personal de fábrica). Consta de una formación de 3 años, con 3 itinerarios de formación. También se ha creado la “Academia de ventas”, con una formación de 4 años sólo para la gente de ventas. “Hay dos tipos de desarrollo humano, en cuanto a formación. Una es la técnica y la otra de gestión”. La de gestión consiste en llevar equipos, gestión del tiempo, gestión de proyectos, formación en <i>coaching</i> , liderazgo.

³⁰⁹ Utilizamos la X para ocultar el nombre de la empresa y garantizar así su confidencialidad.

³¹⁰ Algunos entrevistados han recordado más adelante en la entrevista información relevante para la pregunta resumida. A partir de ahora, indicaremos así en qué pregunta se han acordado seguido de la información adicional aportada.

4	<p>“Hemos estado invirtiendo en crear el marco”. Se estableció una estrategia en la que participó la Dirección y a partir de allí se estableció “el modelo cultural con conductas y competencias clave necesarias para implantar la estrategia”. El proyecto con más eco es el de los equipos de evaluación, seguido de un plan de desarrollo y seguimiento. Hicimos también una encuesta de clima laboral y estudios de clima cualitativos que han conllevado proyectos concretos como el de <i>orientación al cliente</i> para mejorar las relaciones entre departamentos. Hemos reorganizado la retribución variable y establecido estructuras organizativas homogéneas (descripción del puesto, planes de carrera, etc.). “Hemos hecho también una especie de auditoría de beneficios sociales” (incluyendo horarios).</p>
5	<p>Tenemos una acción de desarrollo y un proceso de definición y evaluación de competencias directivas. Estamos trabajando sobre 3 competencias clave: visión estratégica (evitar centrarse en el corto plazo), <i>coaching</i> y desarrollo de personas y orientación a resultados. Y no sólo se hace la evaluación sino la consecuencia de la evaluación, los programas de desarrollo individuales (más a medida) o colectivos (más estándar) según el nivel jerárquico. Hacemos acciones de consultoría interna a los responsables de equipos para conectar el negocio con las personas, dar soporte al crecimiento, y ofrecemos tutorías a individuos con potencial.</p>
6	<p>Cualquier práctica que haga cualquier otra compañía lo tenemos (retribución variable, evaluación del desempeño, planes de formación, clases de idiomas, formación <i>on-line</i> o presencial, evaluación 360 grados ligada a programas de liderazgo y motivación, etc.). Destacaría estas tres bandas: informatización, programas de identificación y desarrollo de potencial, e innovación.</p>
7	<p>Tenemos una herramienta que es muy importante, la valoración del desempeño, en la que se mide el desarrollo de competencias, se vincula a salario para que se lo tomen en serio. Tenemos el programa de reconocimiento público y económico que intenta desarrollar las conductas de los empleados como la orientación a resultados, la orientación al cliente, la innovación o la seguridad. Incluye actitudes, valores y creencias. Hicimos un club para dar seguimiento a la formación en liderazgo, consta de reuniones en las que se comparte y aprende los unos de los otros. Hicimos unas encuestas de satisfacción del personal y sacamos medidas para mejorar los resultados. Otra acción es el sistema de innovación con la participación de todos, incluye acciones para el bienestar de los empleados (conciliación, empleabilidad). Acción de planificación estratégica de RRHH/plan de sucesiones (identificación talento, plan de carreras, sucesiones). Otro programa audita el nivel de la Dirección es una evaluación restringida y delicada (en resultados, retos, actitudes). Tenemos un plan de formación según la norma ISO, un plan de comunicación (que incluye encuesta clima, cambios gobierno...), una escuela abierta de formación técnica y en habilidades, y cursos de gestión de las emociones (como el de preparación para la jubilación).</p>
8	<p>Tenemos una herramienta de dirección por objetivos, que combina la evaluación del rendimiento y del desarrollo personal, con una vinculación directa en la retribución individual, sirve tanto para la definición de objetivos como la definición del plan de carrera. Y del plan de carrera sale un plan de desarrollo individual. Por ejemplo, hemos formado en capacidades de negociación al equipo comercial, en capacidad de comunicación a marketing, en liderazgo efectivo a los mandos intermedios, y reforzaremos esto con formación en herramientas de delegación, de gestión del tiempo, de priorización y de gestión de equipos en general.</p>
9	<p>Focalizamos la formación en el trabajo en equipo para el personal de producción y luego haremos énfasis en su participación (aportación de mejoras) como parte de un importante cambio cultural. Hemos hecho muchas promociones internas, y estamos identificando el potencial de individuos en planes de desarrollo para preparar los futuros directores (<i>development centre</i>).</p>
10	<p>Hemos invertido mucho tiempo en selección, estructura organizativa, definición puestos de trabajo (organigramas); luego en formación técnica (automatismos maquinaria) y en solución de problemas de producción, y por último estamos en un proyecto de desarrollo de talento (una vez realizado el organigrama y la evaluación desempeño) con políticas de desarrollo para la adecuación del individuo con su lugar de trabajo según las habilidades y competencias que se requieren. También hemos iniciado planes de sucesiones. Tenemos un plan de comunicación interna (revista, reunión de <i>managers</i>, cafés con la dirección). Es la primera vez que se hace la evaluación del desempeño ligada a un plan de desarrollo.</p>
11	<p>Se trabajó en formación homogénea (inteligencia emocional, gestión del estrés, programación neurolingüística, técnicas de venta) y ahora se apuesta por un plan de desarrollo individual mediante un <i>Development Centre</i> ligado a competencias. Tenemos un programa de incentivos que se quiere ligar al DH y otro de evaluación del desempeño, se empieza sin ligarlo de momento al salario para no generar estrés (posibilidad de 360 grados voluntario sobre las competencias y ligado a un plan de desarrollo). Así tenemos el <i>development centre</i>, el <i>coaching</i> individual y el programa de desarrollo directivo y el sistema de incentivos que va ligado a esto.</p>
12	<p>Nos hemos centrado en la reorganización del área comercial, la nueva planta de producción, y la parte de habilidades sigue con formación a medida y seguimiento posterior (comunicación, liderazgo). Se centraliza la selección de técnicos o mandos intermedios para que entre un perfil concreto que cuadre con la misión y un estilo de liderazgo determinado. También hemos hecho capacitación de personas de <i>customer service</i>, tenemos un plan de acogida para los nuevos, hacemos encuesta de clima sólo a partir de mandos intermedios. Hacemos una acción para potenciar toda la plantilla pasando un cuestionario de evaluación de competencias para construir así el plan de desarrollo de competencias.</p>

13	Lo primero que hacemos por lo de la cercanía con las personas es formar a los jefes y nuevas incorporaciones en habilidades de liderazgo o gestión de personas. Segundo tema importante es la involucración de la gerencia en la selección. Hemos analizado en central los puestos de trabajo y detectando las 7-8 competencias requeridas para realizar entrevistas de desempeño a personal de la base, hemos capacitado a jefes para que sepan hacer entrevistas de desarrollo. También hemos revisado las categorías profesionales y clarificado el organigrama.
14	Hay 3 tipos de competencias: El <i>conocimiento (saber)</i> , la <i>habilidad (poder)</i> y las <i>actitudes (querer)</i> . Hemos hecho programas a nivel directivo que están orientados a incrementar el conocimiento específico del sector. Y desde el punto de vista de <i>habilidad</i> y <i>actitudes</i> , hemos estado desarrollando y el año pasado finalizó, un master en habilidades directivas y gestión de personas, orientado a toda la cadena directiva más toda la cadena de mando (co-realizado con universidad y de título oficial).
15	Además de las descritas ³¹¹ , más acciones son la colaboración internacional (promoción a otros países y fomento de la diversidad) esfuerzo en eliminar subjetividad en programas de <i>coaching</i> . Mayor refinamiento que presencia.

2b. ¿Son más acciones que el año anterior? ¿Se le va a destinar mayor atención a este tema?

1	Más que contar el número de acciones, se requiere difundir la sensibilización: el apoyo del director general y planificar sesiones sobre el proyecto X [de DH] explicado antes.
2	Sí de va a destinar mayor atención, es debido al cambio de director general, el anterior se centró sólo en beneficio.
3	Se están destinando más recursos.
4	Se ha invertido en crear el marco modelo de conductas, un modelo cultural, con competencias necesarias para implantar esa estrategia. El objetivo es que los directivos compren RRHH, generar credibilidad; darles servicio (<i>Assessment centre</i>). Sí que se le va a destinar mayor atención.
5	Hemos pasado de trabajar en muchos aspectos de expansión (crecimiento) a trabajar en temas corporativos más transversales. En liderazgo claramente sí, es más rentable que la formación técnica.
6	Sí, se seguirá haciendo más.
7	Sí.
8	No es mayor apoyo, es igual, pero con mayor énfasis en el programa de efectividad.
9	Sí, hay un cambio cultural pendiente, vendrá con el nuevo director general.
10	La atención será la misma pero más de cara al público porque hasta ahora se ha trabajado más en los pilares del edificio.
11	Es el año que más competencias hemos trabajado. Sí, de hecho una de las personas de mi equipo la estamos formando en competencias.
12	Igual de apoyo, aunque noto más compromiso que en años anteriores.
13	Sí, y continuaremos las cosas en marcha y haremos algo más, actualizaremos el estudio de clima
14	Viene de un ejercicio de continuidad y se le va a dedicar más atención para reducir a cero la distancia entre lo que se espera de la personas y lo que se ha obtenido.
15	Se le va a dedicar más atención, siempre se le dedica mucha atención porque vendemos servicios no producto acabado. Y luego está el cambio de presidente que sirve para dinamizar la organización y ese entusiasmo del que empieza se nota.

³¹¹ Ver resumen pregunta 1.

b) *Resumen bloque B.*

3a. ¿Su organización considera el DH una prioridad estratégica? ¿Y a la función o conjunto de acciones de RRHH se le da importancia estratégica?	
3b. ¿Cómo y dónde está explicitado?	
1	a.- Absolutamente, las palabras son “la supervivencia de la firma pasa para que esto funcione bien” Se le da importancia estratégica total. b.- Se comunica con correos internos del presidente, foros de comités ejecutivos, cursos de nuevas promociones, sesiones específicas en las que el presidente explica y otras sesiones en las que responde a preguntas y dudas que han salido.
2	a.- Pienso que lo consideran como una prioridad estratégica. Sí con reparos, (...) podría tener una mayor importancia estratégica. b.- Se comunica a través de la <i>Intranet</i> , o como parte de la encuesta de clima y sus acciones posteriores a través de detalles dejados en la mesa para que reflexionen.
3	a.- Se considera al DH como una prioridad absolutísima, es tener mejor talento y desarrollarlo. En todo lo que sea la gestión del cambio, RRHH tenemos un papel importante, es el caso dadas las dos fusiones recientes. b.- Comunicamos primero en el proceso establecido de RRHH, luego en políticas internas (aunque poca gente las lee), y también se hace en el programa de acogida.
4	a.- Sí, bueno, el estar en el comité de dirección creo que es reflejo de ello. b.- En la estrategia: el tercer pilar estratégico es el de contar con un equipo humano cohesionado, competitivo y comprometido. Y en reuniones de comunicación interna.
5	a.- El libro del presidente enfatiza el desarrollo del liderazgo. Por lo tanto, claramente sí. En el plan estratégico se incluye desarrollar nuevos esquemas de carrera, y por tanto, desarrollo de personas. El reto es que el estándar de calidad en la gestión de personal llegue al nivel del estándar de negocio. Por lo tanto hay que mejorar. b.- Comunicamos esto en el plan estratégico, en diferentes líneas de comunicación, en la revista interna, y en algunos acuerdos del convenio colectivo como la creación de una nueva figura en el organigrama.
6	a.- Yo creo que sí, y a RRHH también sin duda. b.- Tenemos una estructura conectada con la misión y los objetivos estratégicos, cada año vamos viendo nuestros objetivos operativos para transcurrir al unísono.
7	a.- Sí y sí. b.- Está en la declaración de los principios de la organización, es uno de los cinco grandes elementos de la estrategia (productos, calidad; crecimiento, rentabilidad, innovación; RRHH). Y en la página <i>Web</i> .
8	a.- Sí, de hecho dentro de la planificación estratégica de negocio tenemos identificadas seis prioridades clave, y una de ellas es el desarrollo de recursos humanos. Y este plan se baja a funciones (RRHH tiene un plan estratégico funcional). b.- En reuniones de departamento, comunicados internos e <i>Intranet</i> .
9	a.- Sí, y espero que lo podamos consolidar luego, serán herramientas normales dentro de esta compañía, que nos ayudaran a todos a gestionar mejor nuestros RRHH. b.- Se empieza ahora a explicitar, justo se está haciendo el plan estratégico y el establecimiento de la misión, visión y valores nuevos de la compañía. Se hará bajo un plan de comunicación a toda la compañía.
10	a.- Sí, de hecho el desarrollo del talento es uno de los puntos que salen en la estrategia. b.- En la sesión de <i>managers</i> .
11	a.- Sí. b.- Se explicita y se comprueba a nivel formal, el director de RRHH era adjunto al director general, era un poco el portavoz del comité de dirección.
12	a.- Prioridad no, somos una empresa muy orientada a resultados. La hoja de ventas se mira cada día, pero no los proyectos de RRHH. Pero sí que son sensibles a la iniciativa de gestión del talento, plan de carreras, universitarios en formación. Se le da importancia, ojalá hubiera sido una prioridad. b.- N.C. ³¹² .
13	a.- Tenemos 3 pilares: persona, tecnología y un concepto claro de producto y de marca. Existe la intención de buscar talento dentro de la organización, existe un fomento muy importante de la promoción interna (muy importante en DH). b.- En la estrategia, la memoria de sostenibilidad, la <i>Intranet</i> , correo electrónico, revista interna, tabloneros de anuncios, manual de sostenibilidad, reuniones con gerencia para los objetivos que luego se bajan a los equipos.

³¹² NC: puede ocurrir que el entrevistado no conteste a algunas sub-preguntas, bien porque deja de ser oportuno según su argumentación, o sencillamente por descuido ya que se formulan la pregunta y todas las sub-preguntas de una vez.

14	<p>a.- Claramente sí, porque entre otras cosas no se concibe el plan estratégico sin el desarrollo organizativo, se ha desarrollado la visión, misión, y valores y a partir de aquí se estructuran el plan estratégico con los valores en forma de comportamientos o competencias (modelo de gestión por competencias) y los objetivos de la evaluación. Se evalúa la contribución al negocio y su desarrollo competencial.</p> <p>b.- Para comunicar los valores hay un despliegue de información importante en distintos formatos según los niveles, está presente en el modelo de competencias, procesos de selección, formación, promoción interna, adecuación de la persona al puesto. La gente está visualizando que todo nace a partir de este modelo.</p>
15	<p>a.- Aseguro que sí, de todas formas, hay problemas en la conciliación al ser tan agresivos en talento, hay frustración al ser tan competitivos, y al trabajar donde el cliente es difícil que sigan la cultura corporativa (se adaptan a la del cliente).</p> <p>b.- Está publicado en la estrategia y la conocen todos.</p>

4. ¿El órgano de Dirección considera que las acciones realizadas para fomentar el DH se han ajustado a las expectativas previstas para 2005? ¿Por qué?

1	En las encuestas se ve un cambio de tendencia, la gente ha comprado la idea, falta que en el engranaje de la organización también se vea. Es más sí que no, aunque queda mucho por recorrer, los <i>surveys</i> mejoran.
2	Bueno, quizás no del todo, porque todo el plan estratégico de valores y cultura se ha retrasado, con lo cual las expectativas debían haberse concluido ya en el 2005, se espera hacerlo durante el primer semestre.
3	Yo entiendo que sí, tampoco tendría que decidir yo, pero entendemos que sí porque todo el mundo ha estado totalmente volcado en el proyecto de la universidad X.
4	En la última convención, nosotros, repasamos todos los objetivos del 2005 y en los que hacían referencia a RRHH la mayoría daban luz verde o amarilla
5	Seguimos teniendo algunas asignaturas pendientes. La visión del comité de dirección es que aún tenemos cosas que hacer.
6	Sí. A juzgar por el cumplimiento de objetivos que hemos tenido como departamento.
7	Hemos hecho más de las que preveíamos. Han habido acciones que han sorprendido a la propia dirección.
8	Sí, si revisas lo realizado respecto lo que se acordó al principio del año fiscal, entonces, todo lo que se definió se ha realizado
9	Sí satisfechos pero porque no hay las necesidades definidas (sólo el convenio).
10	En temas de satisfacción no (hay altos y bajos) pero sí en cuanto a cumplimiento de expectativas.
11	Hemos hecho más de lo debido.
12	Sí.
13	Entendemos que sí, que se ha cumplido el objetivo.
14	Bastante, bastante. Si bien es cierto, que no solemos vincularlo a un año y es una temporalidad excesivamente corta en gestión de personas. De hecho creo que es ahora cuando podemos empezar a medir lo que sucede en los últimos 5 años, si contabilizamos sobre todo a partir del primero, el último año es consecuencias de los últimos 5 en cualquier caso.
15	Sí porque en las auditorias de RRHH tenemos buenas valoraciones y porque los objetivos que estamos consiguiendo son extremadamente buenos. Eso significa que nuestra gente es extraordinariamente buena, aportamos más calidad y por lo tanto eso se nota, es otro índice para nosotros.

5. ¿Qué opinión personal le merece lo realizado versus lo que se propuso para 2005? ¿Usted, personalmente, habría introducido algún cambio?

1	Hubiera sido más atrevido, más drástico en aquellos entornos o personas que se ve que no están por la labor.
2	Pues muy buena, la encuesta de clima no estaba prevista y se hizo. Faltó ampliarlo a las fábricas, y a las filiales (no sólo oficinas centrales) pero no hubiera introducido ningún cambio, porque ya es bastante trabajo.

3	Hemos hecho un buen trabajo en cuanto a expectativas, muchas iniciativas, el reto es hacerlo con excelencia. Que la gente esté satisfecha, el desafío es llegar a los realmente interesados en la formación, estamos haciendo no café pero sí caviar para todos. La reflexión es cómo diferenciar al interesado en hacer un extra de formación (ponemos a todos en el mismo carro).
4	De lo que me propuse habré hecho la mitad, es decir que semáforo rojo. Quizás actuamos más por reacción, que por previsión. La sensación es apagar fuegos. Aunque tenemos algo planificado, vamos tarde en todo, así que la tendencia va a ser la misma.
5	En algunas áreas el itinerario de crecimiento profesional y los puestos a cubrir están muy definidos, ahí estoy satisfecho, pero en otras áreas no. La asignatura pendiente es definir esquemas claros de progresión y ligarle el desarrollo. El futuro dependerá del plan estratégico y éste de la nueva Dirección que habrá el año que viene. La línea es rematar el plan estratégico más que generar expectativas en el nuevo.
6	Viene lo que se pretendía: avanzar sensiblemente en los temas de identificación y desarrollo de potencial y también en dar salida, que luego, cuando necesitas unos puestos de determinado nivel, pues estés colocando a gente identificada dentro, no que te los guardes como los mejores que no pueden llegar a ninguna parte. Sería bueno que no se revisaran tanto ciertas propuestas de RRHH, que están muy pensadas, que no se les dé tantas vueltas, que no tengan tanto filtro a final para tomar la decisión.
7	Hemos de ir a más, es cuestión de seguir insistiendo, es una obsesión, y seguir con lo que estamos haciendo (comunicación de las acciones de la encuesta de satisfacción) y en el tema innovación lo mismo.
8	Sí, más de lo que se esperaba, durante el año te planteas cosas que a lo mejor el plazo era más largo y finalmente se implementa antes de lo previsto (por ejemplo, una reestructuración en ventas importante). Sí hubiera hecho distinto el proyecto <i>diversidad</i> , estamos haciendo cosas que el negocio todavía no entiende. Es una evolución y una consolidación, entonces un cambio grande no habrá, iremos reforzando la efectividad, hemos de ser más conscientes en conciliar o ser efectivos, y después respecto a la diversidad y gestión del talento estamos yendo a algo más profundo, con un impacto a largo plazo muy vinculado a la necesidad del mercado y del negocio.
9	No, se ha ralentizado en el inicio del año. Hubiera hecho alguna cosa distinta con Dirección general pero poco, como algún proyecto del comité de dirección de evaluación y de desarrollo, de trabajo en equipo pero también es cierto que se puede posponer, ya que estamos desbordados. No habrá cambios que no tengamos previstos, el más importante será el de evaluación del desempeño y el establecimiento de planes de formación.
10	Sí estoy satisfecho pero vamos lentos, pero los RRHH tienen su tempo, las personas tienen que digerir las acciones, los cambios. Creo que hemos hecho lo que la organización necesitaba.
11	Sí, estoy contentísima porque hemos convencido desde RRHH, desde la demostración práctica. Y tenemos mucha ilusión en el resultado del <i>Development Centre</i> , y en implementar planes de desarrollo a más de la mitad de la compañía. Hubiera tratado con más tiempo algunas cosas como el <i>Development center</i> , involucrando a más gente de ventas, y que no fuera tanto de Dirección, y explicando con calma qué es, y porqué es una oportunidad de mejora y no un examen (hubo resistencia porque el fin no es de formación sino saber los puntos fuertes y áreas de mejora) Creo que como mínimo irá igual.
12	No hubiera hecho nada distinto, lo tengo muy bien: el departamento lo monté yo y con el director de RRHH estamos totalmente alineados. Marqué mi plan y se ha cumplido. Si alguna cosa no se ha podido hacer es por un tema de medios, los cambios sobre el plan los decido yo.
13	Estoy contento de cómo lo hemos hecho, quizá hubiera ido con algo más de rapidez. La duda es si teníamos que haberlo hecho porque se está discutiendo esto de inventariar los puestos de trabajo. Cuesta mucho mantenerlo. Ya estamos haciendo, pero seguro que podemos hacer más cosas.
14	Nos queda la asignatura más difícil, y hemos hecho las más fáciles, a pesar de que aparentemente es al revés. Hemos empezado montando toda la arquitectura y el movimiento organizativo y nos queda lo más difícil, la gestión consecuente de todo esto. Es cuestionarse si el negocio se hace a partir de las personas, hasta qué punto podemos perder cuota de mercado perdiendo un directivo excelente en resultados pero mediocre en desarrollar y motivar a su equipo. Posiblemente no hubiera ido tan rápido.
15	Opino que nos quedamos siempre por debajo, pero eso es bueno. Me gustaría individualizar más todas las políticas de RRHH, hacer más formación individual. Me hubiera gustado mantener las reuniones con toda la organización como hice el año anterior, y dar más importancia a la comunicación. Tenemos que tener una organización de RRHH más orientada al cliente, la gente no sabe quien lleva qué. Espero conseguir más cercanía.

c) *Resumen bloque C.*

6a. ¿Cuáles son los frenos en su organización para la implementación? (listar y ordenar)	
1	El principal es haber tenido mucho éxito sin la necesidad de fijarse en estos temas, es la cultura de los que mandan. También está la responsabilidad individual, seguramente hay gente que no debe creer que eso sea importante o que se tenga que hacer de esa manera y eso debe aglutinarse en una cultura al cabo del tiempo.
2	Tenemos gente joven, extranjera, licenciadas, personas muy buenas técnicamente, pero gestionando personas o liderando no rinden. Quizás no se le da la importancia que se le debería de dar a las personas, se prioriza el resultado económico. El ejemplo es que hay que perseguir a los <i>managers</i> para que den las evaluaciones.
3	Más que un freno es un punto de referencia el pensar que toda formación ha de aportar resultados al negocio. Si a largo plazo no aporta resultados no se hace. Pero interesa tener la mejor gente para tener mejores resultados. El trabajo en equipo repercute en resultados seguro, pero lo que limita es el centrarse sólo en aportar resultados. Otro freno son los recursos, tenemos que bajar los gastos indirectos y gastar menos y mejor.
4	Que estemos teniendo años tan buenos en resultados a pesar de importantes dificultades en nuestro sector es un freno. Otro, es que la empresa es bastante autocomplaciente (somos la empresa líder). Al venir de una empresa familiar, somos bastante permisivos en temas de disciplina, somos poco estrictos. Otro de los frenos, sería la concepción de que los conocimientos son muy difíciles de adquirir (no se puede opinar sobre un sector sin haber estado un mínimo de años). Otro freno es un tópico: el miedo al cambio (y más si el modelo sigue funcionando).
5	Más que un freno nos encontramos aquí con una dificultad que hemos creado: la filosofía de descentralización fruto del paradigma de que los servicios centrales fiscalizan el negocio (una evaluación parece una intervención excesiva). Otra dificultad es el ritmo de crecimiento muy alto, las prioridades son otras, cuesta encontrar tiempo para desarrollar funciones no técnicas aunque se intente explicar que si no es "pan para hoy y hambre para mañana". El DH es difícil cuando tratas con volumen de personas muy elevado.
6	El freno más importante es la insuficiente dedicación de tiempo no desde RRHH sino desde el resto de la organización. El motivo es la fuerte presión por el negocio, y creo que es erróneo. Se consiguen los resultados estimulando a sus equipos de trabajo, con su implicación.
7	El primer freno es la creencia de que las personas no pueden cambiar. Mejor dicho, de que no pueden o no quieren cambiar. Y también el pensar "para qué voy a cambiar con lo mayor que soy". La falta de confianza en uno mismo, no tener modelos de referencia, ni saber como quieres que las cosas sean... Lo que hay que hacer es impulsar, y eso lo haces con la línea de mando, y ahí está el segundo freno: algunos creen que el ser humano que trabaja con ellos no tiene porque desarrollarse, se viene a trabajar, dar resultados y ya. La gran barrera es la diferencia que se hace al gestionar recursos dejando a las personas para RRHH. Y el tercero es el tiempo y dinero que son escasos, para invertir hay muchas prioridades, y lo primero siempre son los resultados.
8	Estamos muy orientados al resultado a corto plazo, y esto hace que sea más importante llegar al resultado que como se gestiona el equipo. Otro freno es el ritmo frenético, a pesar de disponer de un calendario común de evaluación del rendimiento y de definición de objetivos, se da la circunstancia de que hay empleados que desarrollan su trabajo sin haber definido o revisado con su <i>manager</i> los objetivos concretos para ese periodo, dedicando más tiempo para clarificar posibles redundancias o discrepancias. Son empresas con unos objetivos ambiciosos, con una visibilidad importante en el mercado de valores y por ello debes cumplir tus compromisos con el accionista. También es muy importante la manera que tenemos de premiar comportamientos (imaginemos un comportamiento que ha conllevado un resultado numérico bueno en el pasado).
9	El propio cambio estratégico es un freno pero también un potencial de mejora, un freno porque cuando estas por ejemplo en una fusión, frenas actividades de desarrollo por cuestión de recursos y de inversión de tiempo, y de que las personas se han de dedicar a organizar esa fusión. Las expectativas de la gente no involucrada a actividades de desarrollo no es un freno, pero es un elemento discordante. Aquí aún es una cosa nueva.
10	Las mismas personas son un freno, por lo de que conviven dos generaciones, una viene con una metodología nueva y la otra con el método tradicional. Aún hay una visión vertical de las cosas (y no matricial). Diría incluso la misma velocidad, hay que ir con cuidado con el obrero, ahora no saldría bien hacer un 360 grados.

11	La cultura (todo lo distinto por definición genera resistencia en el mando, más si viene de RRHH, o se suele ver policial, o bien, como una tontería). Son frenos los miedos de los de la vieja usanza (orientados a tarea, control, resultados), el estar demasiado orientado al día a día y al corto plazo, y por lo tanto la falta de tiempo y el no verlo como un elemento prioritario dentro de la compañía, más orientada a resultados.
12	Salirse de la zona cómoda, cambiar comportamientos y formas de hacer, es lo más complicado. Es inversión de tiempo, la gestión de personal y desarrollo es tiempo. Y el estar muy orientados a resultados. Y la misma marca porque es líder, es un freno. Esto hace que la empresa tenga una inercia de ventas que no para. La competencia debe estar innovando y poniéndose las pilas. Puede que se vea como prioritario pero mientras las ventas van bien, no puedo decir que la gente no esté contenta. Si no hay apoyo desde Dirección es un freno.
13	Los departamentos ya muy creados, establecidos, y consolidados constituyen un freno para el desarrollo en cuanto a la asunción de nuevas responsabilidades, nuevas funciones, nuevos retos, darle cancha a personas es más complicado. El no contar con las personas adecuadas para poder efectuar esas promociones, el límite está en las personas, si tienes las adecuadas y preparadas es más fácil. Al contrario también, crecer más rápido que los demás puede ser un freno. Luego el liderazgo, tenemos delegado en el responsable de un departamento la transmisión de los valores, el freno ahí es predicar con el ejemplo. Ciertas actitudes son un freno. Freno es también que siempre te gustaría ir más rápido, nos cuesta llegar a todas las cosas a través de un consenso de que la gente esté informada, hablarlo, las cosas se van ralentizando. Y que los directores están super ocupados y transmitir esa priorización es complicado en el día a día.
14	Hay varios. En un proceso de desarrollo se busca la modificación de conducta, el primer freno es el usuario, es complicado modificar la conducta, y hay un proceso previo de hacer consciente esta incompetencia para decidir si quiero mejorarla. Este viaje muchas veces se hace a pesar de las personas y no conjuntamente con las personas. Otro freno es poner en marcha cosas que acaben siendo un "como sí" (como si fuera en serio sin serlo). Ocurre por no querer hacer cambios contundentes en épocas de bonanza ("¿para qué poner en riesgo una organización?"), y devienen cambios a medias. Otra barrera externa son las amenazas de sector, ¿quién sobrevivirá en este viaje? Fusiones por ejemplo... Y otra, también externa, es pensar que no se puede prever. La gente se encuentra en una situación de bastante incertidumbre. Supone un freno porque decides no mover lo que funciona.
15	Los frenos son que la gente está en el cliente, somos muy grandes, presupuestos escasos limitan la acción, y los malos hábitos del pasado (siempre hay una resistencia al cambio).

6b. ¿Qué fomentaría una mayor atención o la inversión de más recursos?

1	El problema no es de recursos, un toque de atención para que esto tirara mucho más adelante sería que de una manera explícita se dejara claro que quien no está con esto, no está con la firma. Haría una cosa muy ejemplarizante. Lo malo es que una persona en un entorno de influencia en la intimidad se está comportando diferente de lo que decimos que hay que hacer, así no hay honestidad, coherencia.
2	Que no nos vieran sólo como un departamento de apoyo o cuando hay un tema de despidos. Hemos pasado una época muy fuerte de reestructuración. Ahora volvemos a lo que ya iniciamos de valores, misión, y espero que se nos vea como un departamento que aporta.
3	Buscar sinergias entre países.
4	Que fueran mal los resultados un año sería un buen detonante. El incorporar directivos nuevos también es un factor, ya que encajan con la nueva cultura. Es levantar un poco la vista y mirar más lo que hay fuera y no simplemente lo de dentro.
5	Haciendo lo que hacemos, trabajando desde una manera de hacer con colaboración y, sobretodo, poner a la gente ante paradojas (por ejemplo, preguntarle: ¿no quieres hacer expansión?).
6	La procedencia técnica de la gente hace que no haya una preparación suficiente de <i>management</i> , una formación y una mentalización, cuando la gente va a dar ese paso es importante el ayudarle, conseguir un cambio de mentalidad y de hábitos.
7	Se pueden hacer más cosas y mejor, centrarse en la calidad con un sentimiento personal de los responsables, de todos, hasta del empleado, de que podemos ir más allá.
8	Hay que asegurar que el proceso es el adecuado, sino, realmente, estamos siendo reactivos no pro-activos. Son varios factores, hablamos de corto plazo, nuestro sistema de compensación se basa en resultados a corto. Podría ayudar a compensar el fomentar la fidelización y la visión a largo plazo vinculando su salario con el plan estratégico, combinando el corto y el largo plazo; permitiría conductas o enfoques de los <i>managers</i> propios de un horizonte más allá del ejercicio tanto en la gestión del negocio como en el desarrollo de sus equipos. Todo ello premiaría las conductas o enfoques de los <i>managers</i> que tengan un horizonte más allá de lo que pueda ser un ejercicio, tanto en la gestión del negocio como en el desarrollo de sus equipos.

9	Sin duda debe crecer la inversión en recursos. El éxito de una acción potencia que haya más recursos para la siguiente, o para hacer más o para aceptar de una manera más abierta y natural estas inversiones; porque empezar un presupuesto de cero es duro, cualquier cantidad es un porcentaje muy elevado respecto al anterior.
10	Una mayor implicación de todos. El plan de comunicación es donde invertiría más en recursos para hacer llegar el mensaje a todos los niveles y que éstos lo recojan como suyo, y pasen a ser desarrolladores de personas. Prestaría más atención y buscaría la complicidad y no dejaría que se viera como un proyecto sólo de RRHH. Cuando demuestras que es importante después vienen los recursos. ¿La atención la puedes dar sin poner recursos? A veces es imposible.
11	Demostrar el impacto, el retorno sobre los resultados y sobre la compañía, “pero la compañía tiene que vivir también por su propia identidad, por sus valores, por la gente que está y deja de estar, porque deja unos valores en la compañía, por como se nos conoce, qué imagen tenemos”. Intentamos hacer un <i>balanced scorecard</i> para indicadores de RRHH y encontramos muy pocos. Esto, o tener en la dirección una persona que crea <i>per se</i> en los valores del desarrollo.
12	Creérselo y ser un impulsor. Es como la formación, están de acuerdo en que es importante, pero, a la hora de soltar a alguien una semana, hay problemas.
13	Tener gente preparada, poder dar recursos en la formación para que la gente se prepare y hacerlo más personalizado. Establecer reuniones periódicas, casi de <i>coaching</i> interno, para actuar más puntualmente sobre ese jefe, sobre sus puntos débiles. Ver cómo podemos mejorar conjuntamente, cómo podemos ayudarlo, e identificar qué formación específica necesita para mejorar una competencia. Ayudaría el ver los resultados, hacer un planteamiento a nivel piloto y, si funciona, podremos pensar que es la manera de trabajar para el resto.
14	Abrir vías transversales (horizontales) de comunicación fomentaría claramente el desarrollo. Las verticales se están abriendo bastante en tanto que los procesos evaluativos funcionan relativamente. Pero transversalmente precisamos abrir más vías: Inter-equipos, Inter-áreas, Inter-departamentos, entre central y red, y entre personas de la misma oficina para los mismos niveles. Se podría invertir en programas de atención transversal por áreas, provocar el intercambio de expectativas del uno y del otro para conseguir que los procesos fluyan más. Normalmente no suelen fluir y viajan verticalmente (hacia arriba y hacia abajo, cada uno lo eleva al nivel superior para ser resuelto), y esta ineficiencia organizativa provoca que el DH se empobrezca. Para conseguir esto se debería fundamentarlo en el plan estratégico, con programas formativos orientados a un <i>assessment</i> transversal y a una dinamización por colectivos.
15	Respecto al orden de la organización, la única manera es la cercanía a la gente, más comunicación, <i>coaching</i> , celebraciones de éxitos y oportunidades de interactuar con la empresa. Al ser grande, organizarnos en grupos muy pequeñitos. El presupuesto es lo más fácil, no es tan difícil demostrar financieramente que es bueno. Todo programa tiene un análisis financiero de ventajas e inconvenientes para ser aprobados, luego hay que asegurarse que se da. La Dirección hará cualquier programa rentable, y sólo por ganar puntos en rotación, sale a cuenta. Y los malos hábitos se superan predicando con el ejemplo, y si sigue el mal hábito, hay que decírselo y ya está.

d) *Resumen bloque D.*

7a. ¿Cómo diseñan y organizan las acciones de DH de las personas?	
1	Encuestas de liderazgo, de valores (que revisa el código y su aplicación), por sectores, reuniones con los <i>seniors</i> y gerentes donde se habla coloquial y luego formalmente de sus inquietudes y opiniones.
2	Estudio previo no hacemos, diseñamos las acciones de DH y se presentan al director general, y si contamos con su apoyo, el comité de Dirección, sabiendo su conformidad, lo aprobará. Se organiza y diseña con consultores externos, y preferimos cambiar de consultores en función del proyecto. Creo que es interesante trabajar con ellos porque te aportan experiencias de otras empresas, pero también te hacen reflexionar y pensar a ti mismo o al departamento, y pensar en ideas que a veces no tenías tan claras.
3	Hay formación que nos viene del grupo, como la gestión de proyectos, el <i>coaching</i> . Luego está todo lo que hemos identificado con la encuesta que nos ha servido para decidir qué formación se necesitaba. “Muchos temas de los que hemos trabajado están muy basados en <i>imperativos de liderazgo</i> establecidos que medimos en la evaluación de desempeño”.
4	Desde los 2 marcos de estrategia y modelo cultural. Según los semáforos de seguimiento, se decide el foco del año. Este año los focos son liderazgo y comunicación, y centramos las acciones en esto. Por ejemplo, hacemos el plan de desarrollo directivo que dura todo el año, y no es simplemente un curso de formación sino que implica que se hagan proyectos entre áreas. También empezamos un <i>business game</i> para poner de manifiesto la manera en que trabajamos: dar cuatro ideas, refrescar cómo debe ser el liderazgo. También hacemos una sesión de <i>coaching</i> con cada directivo, aunque ya han pasado por la evaluación por equipos el año pasado, esta sesión sirve para ver progresos. Los formadores observan como actúan durante los cursos, sobretudo en este juego.
5	La demanda surge de 5 consultores internos que nos reportan y tienen su cartera de clientes internos y deben ayudar a sus distintas áreas en la puesta en marcha de las acciones. Y tenemos también al responsable de RRHH de territorio, que es nuestro cliente-socio. Con ellos hacemos un primer diseño consensuado antes de ponerlo en marcha.
6	Tenemos una estructura de RRHH de tres pilares, uno estratégico, otro operativo y otro de relación con los clientes internos que tenemos. A éstos últimos les llamamos <i>business partners</i> porque son figuras que tienen un pequeño equipo cada una de ellas y son el <i>face to face</i> de RRHH con el cliente; son la fuente de información de lo que necesita la organización y, a partir de ahí, diseñamos o proponemos. Otra fuente es el propio mercado, participamos en foros de <i>benchmarking</i> y de empresas del sector, vemos lo que se hace y funciona y lo que recomienda la evolución del mundo.
7	RRHH hace un plan estratégico general con los impulsos globales de la estrategia que la dirección difunde y con la encuesta de satisfacción.
8	En la evaluación hay un apartado que es el plan de desarrollo individual donde se identifican cuáles serán las necesidades de desarrollo, ya sean carencias o para hacerlo todavía mejor. El <i>manager</i> y el empleado consensúan áreas sobre las que trabajar durante el próximo año y esto se envía a RRHH. Aquí identificamos si hay necesidades grupales, para una acción de desarrollo <i>in company</i> , o si son individuales. Valoramos si son acciones de formación o si se puede hacer en el trabajo con una <i>coach</i> o un mentor que no necesariamente ha de ser su <i>manager</i> . Disponemos de un plan de desarrollo individual que dura un año, pero lo vamos adaptando según los <i>inputs</i> , y dos veces al año se revisa de manera formal.
9	Sí hay ámbitos para los que hacemos evaluaciones concretas para después montar el programa, pero no para todo, porque cuando se parte de cero, no puedes ir con estudios para todo (cargas a la gente). En cambios de sistemas de trabajo sí hemos hecho un estudio motivacional y de intención de tipo de clima. También hemos hecho una encuesta y un <i>focus group</i> destinado a todo el mundo y unas entrevistas individuales.
10	Con mucho equilibrio y cariño, son muchas horas de trabajo en común. Para arrancar la primera fase tuvimos apoyo externo, porque tampoco teníamos recursos. Hicimos reuniones con personas de distintos entornos, para diseñar lo que queríamos hacer, hicimos un esquema integral de RRHH, elaboramos una presentación para el comité de Dirección: hablamos de selección, formación y evaluación, y de un plan de comunicación.
11	No hemos hecho un ejercicio a nivel global, estamos hablando de pequeñas parcelas, muchas de ellas hechas por necesidad. Porque para hacer un cambio de modelo comercial he tenido que usar una herramienta que ya me sirve para hacer las competencias, y ahora quiero tratar incentivos, pues aprovecho una parte, y hago otra parte que tenga vinculación con el desarrollo y la <i>performance</i> . Pero no ha sido un ejercicio de voluntad propia, de “vamos a implementar un modelo por competencias”..
12	A través de la persona y de su jefe.

13	Desde el punto de vista de la formación, que es el campo más clásico para el desarrollo de personas y para el desarrollo de habilidades, detectamos anualmente con cada responsable de departamento las necesidades. Les animamos a que se reúnan con sus equipos para clarificar necesidades tanto para sus equipos como para ellos mismos. Y luego que lo transmitan en un cuestionario que les hacemos rellenar y también hacemos una reunión con ellos para priorizarlas. Ahí vemos si hay necesidades grupales.
14	Escuchando al mundo, mirando afuera, preguntándonos qué puede dar respuesta a un futuro imprevisto y poco definido, que nos permita sobretodo anticipar un posicionamiento de más nivel. Y luego, mirando dentro: analizar desde la Dirección qué palancas estratégicas se quieren impulsar para reforzar negocio. Y tres, mirando <i>micro</i> y buscando a nivel menor dónde tenemos principalmente las áreas de necesidad o <i>gaps</i> para desarrollarlo. La conjunción de los 3 ejes tiene que darnos todo un plan de actuación.
15	Un programa surge porque ha funcionado algo en internacional o en el mercado, o por la inspiración divina que es lo que funciona mejor, como el <i>brainstorming</i> de algún tema, olvidando lo que hacen los demás, para hacer algo nuevo. Chequeamos los resultados de un <i>focus group</i> con un experto externo, según el tema. Con sus aportaciones y colaboración lo implantamos. Si nos viene algo internacional o del mercado, soy escéptico, no queremos copiar fallos, así que hacemos lo mismo: se lo damos a un experto en la materia, y que nos lo implante.

7b. ¿Existe algún estudio previo con objetivos concretos? (ejemplos, documentos)	
1	Documentos concretos son los <i>surveys</i> a nivel de Europa, mundial y por país, y hasta nivel de oficinas, y se compara.
2	No, cada proyecto es diferente.
3	La encuesta era muy genérica, pero básicamente está todo basado en los imperativos de liderazgo: <i>accountable, aggressiveness and adaptable</i> . Luego tenemos <i>forward-thinking, living our values, producing, collaborative and motivating</i> . Está en un librito corporativo.
4	Dónde queremos ir es el modelo cultural. Dónde estamos serían los temas de evaluación del rendimiento, los estudios de clima, las valoraciones de los <i>managers</i> , de sus equipos e incluso de su propia valoración, y un poco también nuestra percepción de las cosas.
5	Casi siempre hay un diagnóstico. Pueden ser una serie de entrevistas, <i>focus groups</i> , depende del colectivo o, a veces, disponemos de información previa y la trabajamos.
6	Depende. Ahora, por ejemplo, con la ley de igualdades hacemos un mayor énfasis en saber cuál es exactamente la situación. Hace un par de años con todo el énfasis que cobró la RS, y dentro de ella la conciliación, hicimos una auditoria para de ahí empezar a construir. Otras veces no se requiere tanto, si ponemos en marcha un sistema de identificación de potencial, no hacemos un análisis, no requiere un análisis tan exhaustivo. Depende de los temas.
7	La información de RRHH y la encuesta.
8	Tenemos unas reuniones puntuales. En la planificación de RRHH revisamos la evaluación del equipo en general y, evidentemente, también a nivel individual. Revisamos el plan de sucesiones y el plan de carrera de los individuos con potencial y buen rendimiento. Así se definen acciones formativas para reforzar una competencia determinada.
9	Ahora, como acción de comunicación interna, haremos una auditoria. Las personas, a parte de ser responsables del proyecto, son responsables de temas de compensación, de clima, de selección, y una de las obligaciones que tienen es estar mucho en el terreno, entrevistando a la gente interna, y a raíz de todas estas intervenciones, vamos tomando nuestras decisiones y considerando también el plan estratégico de RRHH.
10	No comenta nada de estudios previos.
11	No comenta nada de estudios previos.
12	Detectamos las necesidades de DH a través del plan de formación bianual y vemos, a nivel de colectivos, las necesidades de formación, <i>training</i> (actitud) y de liderazgo. La otra vía es el plan de evaluación trianual. También están el plan o la gestión del talento, plan de carrera y plan de sucesión. Se identifican posibles candidatos a potenciar, se hace un estudio previo y las acciones de <i>coaching</i> que se hacen es una buena entrada para detectar todo esto.
13	Se trata de obtener resultados, no tanto del cómo, les damos ayudas a nivel de herramientas por si a la gente le interesa, para que se sientan cómodos, y lo que les damos es una cosa muy sencilla, hojas de cálculo y hojas de <i>word</i> . Lo importante es la filosofía que hay detrás, que se sienten con su gente, pregunten qué necesitan para hacer mejor su trabajo, qué carencias ven y que propongan. También les proponemos cursos. Es importante que RRHH conozca muy exhaustivamente los procesos de cada uno; es mucho tiempo, pero muy importante también para la selección.

14	Claramente sí, hay documentos que reflejan dónde teníamos que estar en 5 años y han servido como hojas de ruta orientativas. Hay que estar dispuestos a asumir una cuota riesgo, que no sea <i>kamikaze</i> pero que sea razonable. Para esto se precisan personas con una tolerancia importante a estos riesgos.
15	Sí, dos cientos mil documentos, siempre lo organizamos todo. En los <i>brainstormings</i> hacemos como un proceso que contiene todo, y eso es lo que va a la persona externa, suelen ser documentos muy completos, muchos de ellos superan el centenar de páginas con todo, eso sí que es un <i>briefing</i> .

7c. ¿Qué mejoraría en esta parte del proceso previa a la implementación?	
1	La fase de sensibilización: uno puede caer en el error de que los que hemos desarrollado todo esto lo tenemos muy claro y de golpe, salir con la caballería y lanzarlo. A lo mejor falta un poco de marketing interno, explicar porqué se hace, preparar el terreno.
2	Lo que hicimos con el proyecto X sería positivo en otros proyectos, aunque no siempre es posible, por temas de confidencialidad. No hacerlo sólo en RRHH, sino coger a un colaborador de cada departamento, 3 personas de RRHH y un consultor externo, con lo cual el trabajo es más enriquecedor, se dan puntos de vista diferentes. Así, uno piensa en sistemas, otro en finanzas, otro en marketing. Mejoraría que no sólo RRHH lidere la formación de personas, lógicamente RRHH por su experiencia o formación entiende más, pero es necesario que haya más <i>inputs</i> de otros departamentos.
3	La carta de los reyes magos sería poder hacer un plan de desarrollo individualizado. Es posible, pero cuando lo pongamos en práctica no lo harán, esta es la realidad.
4	Deberíamos sistematizarlo, no tenemos integrado todo, tenemos la encuesta de clima, los equipos de evaluación, nuestra percepción, pero coger y hacer un documento con todo junto y decir esto es lo que vamos a hacer, no lo hacemos.
5	Creo que tenemos que mejorar los dos sistemas de información que tenemos. Empezamos a tener una buena información de una área con la evaluación de competencias (es el <i>feedback</i> directivo). Pero luego ya saltamos a un volumen de personas que requiere un sistema de información potente. Y éste es un problema que tenemos, el poder hacer diagnósticos más claros, es un tema de máquina (informatización).
6	La comunicación, que a lo mejor es ya parte de la implementación, es lo que más falla en todos los sitios, y también a nosotros nos falla. Esta empresa no sólo es grande, estamos dispersos. No acabamos de calar lo suficiente, habría que mejorarlo. El tamaño dificulta la comunicación pero no sólo es eso: no dedicamos los recursos suficientes, ni el tiempo, muchas veces es precipitación.
7	No se me ocurre, porque ya tenemos todas las herramientas de la estrategia sobre la mesa. Posiblemente, para ser puristas, valdría la pena dedicar más tiempo a entender partes de las estrategias que se nos pueden escapar. Creo que ya lo estamos cumpliendo y, justamente ahora, estamos acabando de diseñar una herramienta que es parecida un cuadro de mandos en base a lo que son los elementos globales de la estrategia, o sea, algo parecido a un indicador que nos dice cómo se está recuperando, contribuyendo o apoyando a esta u otra parte de la estrategia
8	El presupuesto en primer lugar. Luego insistir en la oportunidad del papel del <i>manager/Coach</i> para desarrollar una persona, para que mejore una cierta competencia o un conocimiento técnico. La única solución no es formación, hay que ir más a qué conductas ha cambiado y cómo esto le ha repercutido en trabajar de manera diferente. Esto es algo que evidentemente hemos impulsado desde RRHH para sensibilizar a los <i>managers</i> .
9	Mayor involucración cuando la cosa esté más madura en RRHH y la participación de los mandos sea más intensa. Ya les involucro en todo, pero claro, a la hora de formular los proyectos, los hay que participan, tienen una conciencia moderna, pero no es lo general, y puede mejorar. Participan con sus aportaciones y contenidos, pero sólo como especialistas en su tema, no diciendo qué creen mejorable. Una cosa es el desarrollo del proyecto y otra la implementación. La madurez aún no es suficiente para que puedan modificar. No han trabajado nunca en esto, pero seguro que cuando empiecen a ver más cosas, en uno o dos años, podrán participar mucho más.
10	Estuvimos muy orientados a las prácticas y ahora lo estamos más a las personas y el tipo de cliente. Hubiera mejorado las herramientas de trabajo, SAP o algo para la gestión de la información. Pecamos de no pensar cómo soportar el proyecto porque teníamos pocos recursos (tiempo y dinero), y había otras prioridades cuyo impacto en resultados era mayor. Escogimos otra herramienta menos potente pero más rápida y barata de implementar. Ahora que ya tenemos las descripciones, capacidades, la gente identificada, organigramas, evaluación del desempeño, objetivos, procesos de selección, formación, y plan de comunicación, ahora necesitamos SAP ya. Hay cosas que no podemos tener porque no tenemos soporte.
11	No lo podemos hacer de una forma distinta. Conociendo la cultura, es una compañía que siempre ha ido por delante en su sector y que tiene marcas muy buenas y muy buenos resultados, ¿para qué cambiar las cosas? Cuando entré tenía la ilusión de implantar un modelo de competencias y hacer una evaluación por competencias, desarrollar un plan de competencias a nivel global, pero cuando conocí la compañía, durante tres meses vi que no tenía ningún sentido. Es una compañía con

	tradición y a la que las cosas le van muy bien, así que hice pequeñas incursiones en áreas clave a partir de aquí generar un eco en lo que es la competencia, y ver qué modelo de competencias tiene la organización, así que no haría nada diferente.
12	Antes de poner en marcha cualquier acción de DH buscaría el compromiso del jefe y del director de departamento, del comité de Dirección, todo lo demás son herramientas. Que te creas el proyecto. Te lo puedo vender y tú decirme me lo creo, pero quiero que lo sigas. Que en el comité, cuando se repasen las ventas, etc., también se revise el plan de sucesión, si cada mes el director repite que eso es importante, al final te crees que lo es.
13	Destinamos poco tiempo a la reflexión para ver cómo puedo dotar a mi gente de conocimiento para que mejoren en un año. Ese ejercicio cuesta, porque parece que ahora no es importante. Mejoraría el destinar momentos al año a esas reflexiones. Podría ser la semana del DH, es complicado porque, insisto, nuestra vorágine del día a día nos absorbe. Hay que diferenciar un poco de cuando ya tienes todo establecido, de cuando estás en constante crecimiento, con nuevos problemas que necesitan respuesta. Pensar en la formación, en lo que necesita la gente para dentro de cuatro años no es lo más urgente, pero sí es importante, porque luego hay que tener a la gente en el momento adecuado y bien formada.
14	Mejoraría la parte del plan estratégico del negocio, ver qué preguntas fundamentales se ha hecho en cuanto a su posicionamiento. Miraría la parte interna: dónde queremos estar, para ajustar más el discurso entre lo que decimos y lo que hacemos, y que no haya una distancia tan grande. El plan estratégico es el quinquenal o decenal, no el público (el plan de negocio). Es el que, en el fondo, responde a preguntas existenciales: ¿qué queremos ser de mayores? ¿Y qué tenemos que hacer para conseguirlo? Orientaría más el discurso a qué quiero de aquí a 10 años, ajustaría más a partir de allí. Mejoraría el mirar dentro, las palancas estratégicas.
15	Saber más del mundo, hoy el conocimiento te hace distinto, y ése es el mayor problema, quieres no reinventar la rueda y hacer cosas sobre la rueda. Luego el proceso puede ser que esté mal definido en el punto de partida, depende de las capacidades de las personas y los asesores. Todo ha cambiado a mayor complejidad. Con la división de RRHH de Inglaterra tenemos mucha relación, tienen estudios de cómo se comporta la gente en función de la generación a la que pertenece y sus gustos musicales etc., y en función de eso, acaban obteniendo pautas de comportamiento, y saben mejor qué valoran.

8a. ¿Cómo miden (ejemplos o tipos de mediciones) y cómo fomentan el progreso realizado en DH?

8b. ¿Qué mejoraría en relación a la medición?

1	a.- Con <i>surveys</i> , siendo la parte cualitativa la más delicada. b.- N.C.
2	a.- No encuestamos una vez finalizada una acción para ver el resultado o grado de satisfacción del cliente interno, lo único que hay es el <i>input</i> positivo o negativo que los colaboradores manifiestan, y los colaboradores que más se mojan son los directores de área, y los miembros del comité a título individual, pero es más de palabra. Cuando se hace una acción de formación se hace un <i>test</i> , pero el tema de cultura se demuestra que es útil si conseguimos que triunfe y persista (como la vigencia de la evaluación, el plan de promociones, etc.). b.- N.C.
3	a.- Medimos a través de los imperativos de liderazgo y el desempeño en la evaluación. Informes de gente hay 3: Imperativos de liderazgo, el desempeño y el talento que valora el jefe o un 360 si se considera necesario. Tenemos evaluación a mitad de año, pero intentamos optimizar al máximo el tiempo que la gente dedica a las personas. Lo que pasa es que el plan de desarrollo, que tú llamas desarrollo humano, no es individual. La ruta está por nivel, independientemente de lo que salga. b.- Mejoraría la evaluación de desempeño, la medición de los objetivos tiene que ser más matemática y también creo que los resultados deberían afectar al variable y no al incremento de salario del siguiente año.
4	a.- Medimos con las evaluaciones del rendimiento. Para la plantilla (no directivos) hacemos evaluación jefe-colaborador, y para directivos es por equipos. Miramos si los planes de desarrollo se han cumplido. Con las encuestas de clima también medimos el grado de implantación. Y después, en acciones formativas vemos la percepción del participante, aunque es impacto a corto. Sería más intuitivo: ver cuando hemos hecho una acción, como <i>assessment centre</i> , como modelo cultural, el hecho de que las vayas oyendo en boca de la gente, que sepan de lo que se está hablando, que te lo pidan, etc. Es una medición muy intuitiva, ves que va calando, pero no es algo que tengamos muy estructurado. Tanto en la planificación como en la medición, tenemos bastante trabajo qué hacer. Lo que te comentaba de ir apagando fuegos... b.- Mejoraría estructurando la medición, establecería indicadores de medida a inicio de año, y mediría. También medimos cómo vamos gracias a estar en un club de <i>benchmarking</i> de RRHH.
5	a.- Por ejemplo, medimos el potencial por evaluación, hemos llegado a realizar <i>Assessment Centers</i> , entrevistas. b.- Más que la medición trataría de estandarizar sistemas, es necesario debido a la descentralización.

6	<p>a.- Según el programa montamos un mecanismo u otro de seguimiento, si lo montamos. Pongo ejemplos distintos: la evaluación de desempeño la hemos intentado mejorar, y para tener constatación de la mejora realizamos al empleado una mini-encuesta de calidad obligatoria para cerrar el proceso. Otra forma es hacer pequeñas reuniones, con un muestreo de gente, o una encuesta, o pedir información vía <i>Intranet</i> con respuestas a tiempo real.</p> <p>b.- No creo que mejorase nada, a lo mejor, mediría más cosas para tener más certeza de cómo se recibe. Y mejoraría el uso de las conclusiones que a veces no las usas, al final es un problema de recursos, sabes lo que piensa la gente, cómo está funcionando, lo que habría que mejorar, y igual se tarda un poco a reaccionar.</p>
7	<p>a.- Durante mucho tiempo hemos tenido indicadores de gestión y demás, pero ahora estamos acabando de ultimar una que une todo. Primero, ¿qué hemos hecho este año para respaldar la estrategia? Segundo, ¿qué están haciendo nuestros competidores? Hacemos el <i>benchmark</i> de lo que hacemos y de lo que pasa fuera. Tercero, elaboramos una conclusiones de recomendaciones; y cuarto, de las recomendaciones escogemos cuáles poner en el plan estratégico o el plan de acción anual.</p> <p>b.- Mejoraría el ver que el resultado de lo diseñado funciona.</p>
8	<p>a.- ¿Cómo valorar la efectividad de las acciones de formación y desarrollo? Éste es un proyecto que estamos definiendo. En formación dispones del <i>feedback</i> al finalizarla, y hacemos sesiones de refresco, de <i>feedback</i>, o <i>coaching</i> al cabo de un tiempo, con el grupo o el individuo para consolidar sus aprendizajes. La valoración formal es la evaluación del <i>manager</i> que compara el plan de desarrollo con los resultados, esta área la reforzamos con <i>feedback</i> y los <i>360</i>'s, para identificar si el entorno se está dando cuenta de que hay un cambio de conductas. Los indicadores son conductas, aspectos concretos observables, ¿qué se está haciendo a día de hoy que debería de hacerse diferente? Y entonces tener esto como referencia para valorar la evolución en un tiempo definido. Mejoraría que la medición sea desde la identificación de cambios en la conducta, y no tanto desde que hemos hecho el plan de desarrollo porque hemos hecho todas las acciones que esperábamos.</p>
9	<p>a.- Viendo si los objetivos se han cumplido. Por ejemplo, hacemos un programa piloto y después vemos, a lo largo de las reuniones, cuántas aportaciones ha hecho la gente, cuánto se ha llevado a la práctica, y cuál es su opinión. Cada una la hacemos de manera diferente; por ejemplo, el programa de evaluación y <i>development center</i>, con la opinión del propio interesado y del directivo, son evaluaciones más cualitativas (porque son tan incipientes que tampoco hay números, y los hay que aportan poco).</p> <p>b.- La medición es uno de los grandes temas de trabajo de RRHH, porque, además, las compañías habitualmente se mueven por mediciones, y siempre somos los que hablamos cualitativamente y menos cuantitativamente. Tenemos mucho a mejorar, sobre todo, hacer cosas más cuantitativas y relacionar indicadores. Pero esto, de momento, hasta que no tengamos una herramienta informática de RRHH potente que lo permita, es muy difícil (y también estamos en ello).</p>
10	<p>a.- Hacemos cuadros de mando, indicadores, fotos: está la evaluación del desempeño, que es el gran indicador por persona, y de ahí se define todo. Luego los 3 niveles de satisfacción de la formación (se pregunta si ha gustado y si se ha aprendido, y posteriormente, se mide la eficacia según la valoración del jefe al cabo de un tiempo). Y esto se convierte en <i>ratios</i> dentro del cuadro de RRHH. Y vamos a ser más científicos, ligaremos toda la formación en habilidades a un estudio sobre la evaluación del cumplimiento y veremos en qué habilidades nuestros <i>managers</i> están fallando y de ahí cubriremos las carencias, y revisaremos esta foto anualmente.</p> <p>b.- Ahora tenemos que darnos un tiempo para que estos indicadores, medidas y herramientas se consoliden. Y mejoraría el tener una herramienta que lo calcule solo. Algunos <i>ratios</i> tienen sentido sólo en unas empresas, aquí la media de edad o antigüedad tiene mucho sentido.</p>
11	<p>a.- Lo que usamos para medir es el <i>development centre</i>, el <i>360 grados</i>, y luego hemos creado este pequeño cuaderno, el manual de evaluación del desempeño, para el caso de ligar las competencias comerciales a un sistema de incentivos; esas son las tres grandes cosas que hemos hecho.</p> <p>b.- Lo ligaría a dinero. A nivel de motivación entiendo que es seguir evaluando, que la persona vea que hay seguimiento, que se le apoya para mejorar, que las mediciones son objetivas (aunque cambiemos de jefe, la medición sigue siendo la medición).</p>
12	<p>a.- No estoy satisfecha, es muy difícil medir cómo van los proyectos de desarrollo a pesar de tener todos los cuadros de mandos integrales habidos y por haber. Tengo más indicadores indirectos que directos, la rotación, si la gente está contenta. Medir no mido, hay proyectos que sí, como la evaluación del potencial de la plantilla, y de ahí salen medias. Pero más en proyectos, creo que lo mido de manera indirecta.</p> <p>b.- No sé en qué mejoraría, sé que medir es una forma de incidir. No he encontrado la fórmula para medir desarrollo del potencial de las personas, mejora de las competencias, mejora del grado de satisfacción de las personas con la organización. Pero sí tengo una fórmula indirecta: gente que marcha, cómo una persona promocionada ha encajado su puesto de trabajo o si nos hemos equivocado. En otras áreas de formación o selección, sí tengo el grado de satisfacción del candidato y las encuestas de satisfacción del cliente interno.</p>

13	<p>a.- Desde el punto de vista de la formación hay mediciones que, sin tenerlas, se pueden conocer. En cuanto al desarrollo podemos dar datos como los que antes apuntábamos: el 38% de los puestos de responsabilidad son cubiertos por promoción interna. Si no estuviéramos preparados, no podríamos. Intentamos medir mediante encuestas de evaluaciones a los cuatro meses de finalizar una formación preguntando si ha sido útil.</p> <p>b.- No lo sé, con la medición siempre me encuentro con los intangibles, es muy complejo, y más cuando se refiere a medir talento, desarrollo. Claro que eso ha incidido directamente en la venta, pero buscar la causa efecto es tremendamente complejo. Así que la hipótesis de trabajo ha de ser meridiana, si uno está más desarrollado en su trabajo, vendrá más a trabajar, pero a efectos tangibles es complejo. Se trata de ir a índices de medición básicos, tampoco de entrar en la vorágine de medirlo todo. Creo que estas cosas se hacen porque se cree o no se cree en ellas, vamos a intentarlo con indicadores de movimiento, las compañías que lo hacen lo hacen por dogma de fe. Partimos de la base de que la formación es algo que nos ayuda a nosotros y a nuestros empleados los hace más empleables. Todavía no se ha dado el caso de que nos rechacen un curso en gerencia, normalmente se aprueba todo; medirlo después, o no medirlo, nos da un poco igual.</p>
14	<p>a.- Esta es para mí una asignatura pendiente, a pesar de que existen desarrollos que en el fondo llegan a evaluar, son bastante binarios respecto de si las cosas se hacen o no. Un desarrollo organizativo tiene una medición con un nivel de complejidad que no estamos pensando ni siquiera qué forma tiene, por tanto, lo único que podemos hacer es mirar a la organización muchos años después, unos 5 años para ver que efectivamente ha crecido desde el punto de vista profesional. Pero medir en el corto, sólo serán procesos binarios (si se ha hecho o no, si se ha conseguido a tiempo, involucrando, etc.) Hay una dificultad importante, ¿cómo vamos a medir más actitud? Se mide la suma de acontecimientos, las consecuencias más que las causas.</p> <p>La asignatura pendiente en RRHH es medir de forma cualitativa el desarrollo. No existe, lo que sí existe son cuadros de mando pero que me parecen más justificativos de proceso (hemos conseguido evaluar a tantos, formar a tantos, y te fijas bastante en el volumen). Todo desde el punto de vista cualitativo está por hacer.</p>
15	<p>a.- Voy a empezar por lo fácil, medimos por los resultados de la firma. Cada programa tiene un seguimiento, tiene que proporcionar <i>kpis</i> (<i>key performance indicators</i>) de RRHH, y con ellos vamos viendo. Voy a hablar más de cómo lo fomentamos. Además de la compensación a lo largo del año, el empleado recibe una compensación adicional por lo que llamamos innovación, si fomentamos que la gente aporte ideas que luego, se ponen en marcha, reciben premios. Si aquí viene alguien que me da una idea genial sobre como retener mejor a la gente, lo implantamos y le pagamos, le compensamos la innovación.</p> <p>b.- La medición siempre es un coñazo, mejoraría que fuera más divertida a parte de eso, es que no sé.</p>

	9. ¿Solicitan algún tipo de asesoramiento (interno o externo) para coordinar acciones de DH? ¿Para qué acciones?
1	A veces sí, en una organización integral como ésta siempre hay alguien en algún sitio del mundo en el que hay departamentos internos que saben, o nos vamos a ESADE y les pedimos que nos hagan cosas, o a una empresa que nos desarrolle un cuestionario que pasamos en los <i>assessment</i> para promocionar.
2	Sí lógicamente, aunque se hizo también una extracción interna muy positiva, por ejemplo, el plan de sucesiones lo hicimos nosotros, y todo el tema de cultura, misión, valores, se ha hecho con consultores externos.
3	Todo. Hemos de estar pendientes de lo que hace el mercado, nos interesa conocer, muchas veces tenemos reuniones con gente externa para saber qué es lo que se está haciendo. El sector consumo es el más agresivo del mundo en cuanto a talento. Hay temas en los que nos apoyamos en gente externa, pero hay otros para los que no tenemos dinero o no vale la pena porque podemos hacerlo nosotros.
4	Sí, somos pro-consultores aunque el que más conoce la empresa eres tú. Trabajamos con un par que son más <i>partners</i> que consultores, nos conocen casi tan bien como nosotros. Una para temas formativos, sobretodo para directivos, y otra para temas más de desarrollo, de <i>focus groups</i> , dinámicas de grupo, y también para el tema del modelo cultural. Son consultores con los que nos llamamos casi semanalmente y la gente incluso los conoce. Queremos trabajar con gente que realmente no venga a ponernos modelos estándares.
5	Sí, en muchas acciones, como por ejemplo, en los <i>assessment centers</i> . Si no tuviéramos apoyo externo sería imposible. Tenemos grupos de consultores que llevan años trabajando y que se ponen a trabajar de una forma parecida a la que como trabajaríamos nosotros.
6	Sí, muchas veces, por ejemplo, en todos los programas de formación utilizamos recursos externos, si no sería imposible. Para muchas cosas pedimos colaboración de consultores externos.
7	[Sub-pregunta no realizada por falta de tiempo durante la entrevista].

8	Nuestro plan de acción combina acciones hechas con recursos internos, puede ser que venga del propio <i>manager</i> , que venga de un mentor, que ayude a desarrollar a otra persona, con acciones que desarrolla RRHH internamente; y después también acciones que hacemos con consultorías externas, tanto de formación como de <i>coaching</i> , por ejemplo.
9	Los usamos para hacer búsqueda de directivos, para la fase de reclutamiento en otro tipo de selecciones, después se hacen las entrevistas internamente. Y para la formación, todas las actividades de formación están fuera, casi ninguna es interna.
10	Ahora que ya tenemos recursos, pienso que ya tenemos la identidad propia de la empresa. La idea es que intentemos hacerlo todo nosotros, pero hay 2 criterios a tener en cuenta a la hora de externalizar. Uno, es por tema credibilidad, y el otro, por “pelotas fuera”. Por ejemplo, en las bandas retributivas necesitas saber como está el mercado. También cuando hay que valorar a determinadas personas, por muy profesional que seasno puedes ser tan objetivo, o te pueden tildar de subjetivo.
11	Sí, siempre y las máximas posibles. Por experiencia, neutralidad y por objetividad. Es que, además, a mí no me harían caso, a los de RRHH nos ven siempre o como el justiciero, o como el que tiene siempre que ir cambiando la política de RRHH y ahora hay que cambiar no se qué. Si un externo rasca, tiene experiencia, aporta valor, y además es neutro. Si tengo dinero para pagarle, siempre solicito ayuda externa para competencias en el tema de evaluación.
12	Los usamos muy poco. Todo lo de desarrollo lo hacemos interno, es más trabajo pero la ventaja es que conoces la cultura, la Dirección, los mandos, los departamentos... Toda esta fase que un consultor o una persona externa debería empaparse, ya la tienes. Es mucho más práctico, operativo y entra más suave. Un externo hará más bombo de un tema pero es más arriesgado porque no conoce las tripas de la casa. En el desarrollo es mejor que la gente no tenga muchas expectativas, e ir haciendo cositas que vayan calando, y así me siento muy cómoda. La reorganización comercial, el plan de sucesión, se ha hecho interno aunque me preguntaban si necesitaba ayuda.
13	Puntualmente colaboramos con ayuda externa, y en muchos casos es asesoría interna, como la herramienta de formación para RRHH. Cuando hemos tenido que hacer algo y lo desconocíamos, se ha formado a la plantilla de RRHH en ese ámbito y en eso ha consistido la formación externa. La selección la hacemos nosotros, y los proyectos de RRHH (como la encuesta de clima). Aunque a veces no se tiene experiencia, se trata con algún consultor, pero no tenemos uno para todo, hay uno para cada proyecto concreto. En competencias, vamos a la persona que nos parece que más nos pueda enriquecer en ese campo.
14	Sí, buscamos expertos en cada nivel y proyecto de desarrollo que estamos haciendo. Por ejemplo, buscamos expertos de desarrollo organizativo que colideran con nosotros. Internamente suelen ser más que expertos, son líderes de opinión que conocen el nivel más micro, personas que conocen el detalle de la organización.
15	Usamos mucho los externos. Internamente a través de <i>focus groups</i> identificamos temas pero luego siempre se va a expertos externos.

e) **Resumen bloque E.**

Tal y como se explica en el capítulo 5, las preguntas de este bloque no se anticiparon a los entrevistados, porque son de tipo personal, y se buscó obtener una respuesta espontánea. Además, las respuestas no han sido muy extensas, por eso, hemos decidido para mantener la máxima información en beneficio del análisis, no resumir prácticamente el texto.

10. ¿Cree que estas acciones de DH ayudan a tomar decisiones respetando mejor los valores que fomenta su organización?	
1	Yo creo que poco a poco irán calando, sobretodo cuando se vea que todo esto va en serio. Es lo que comentábamos antes, las encuestas muestran que todo esto va mejorando, pero igual tiene que haber una tormenta para que se vea que va en serio.
2	Sí, decididamente sí. Por lo que te contaba que es una empresa familiar y la empresa siempre se ha preocupado por las personas, aún en los momentos de crisis y reestructuración. Sinceramente, llevo 7 años en la compañía, he trabajado en empresas muy importantes, multinacionales, americanas, españolas (Caprabo, Nabisco, United Biscuits), y considero que el clima que se respira aquí no tiene nada que ver en otras grandes empresas, y creo que esto es gracias a la cultura o los valores que intenta transmitir directamente la familia, el fundador en su momento, algo que es propio de esta compañía, el ambiente distendido, los valores que se quieren transmitir, la sinceridad, la franqueza.
3	Sí.
4	Sí. Sí, sí, vaya, no tengo duda. A veces explicitamos en las acciones que lo que queremos es eso, que la acción vaya enfocada a que la toma de decisiones sea bajo esos parámetros.
5	Sin duda. Porque tenemos un rol de garantizar unos valores comunes y transversales a la organización y no los valores particulares que pueda tener cada alto directivo que gestiona un territorio; y a través de esto también conseguimos mentalizarlos de cuáles son los valores de la organización. Ayudamos a que se vayan consolidando. Pero pienso que una de las cosas positivas que tiene el introducir sistemas comunes no es tanto la estandarización como el anclar los valores, formas de hacer y creencias.
6	Sí, sin duda, porque las planteas en base a ello. Intentamos ser consistentes con lo que una compañía necesita y las bases sobre las que quiere montar su estrategia, su operativa y su estar en el mundo empresarial. Aquí hay un código de conducta que recoge los valores y las prácticas que la compañía quiere que tengan los empleados. Siempre que hacemos cosas de este estilo lo estamos tratando de ligar con el negocio. Si ahí estás haciendo declaraciones de respeto, de transparencia, cosas de este estilo, lógicamente, lo que nosotros proponemos va a estar sintonizado con ello o lo va a facilitar.
7	Tengo dudas entre los valores y el DH. DH quiere decir desarrollar a las personas y darles utilidad y validez para el futuro de la organización, pero si estas personas que se han incorporado ya no llevan dentro de sí mismas los valores y creencias necesarias, será mucho más difícil y complicado, por tanto, dedícate a contratar gente que tenga los mismos valores que tú y entonces ya hablaremos si se ha desarrollado o no. Cada vez que incorporas a una persona estás modificando el <i>estatus quo</i> de los valores y las creencias. Somos de una manera de ser determinada, si viene alguien dispuesta a pisar a los demás, duraría muy poco.
8	Cada uno es propietario de su propio desarrollo, la gente está enfocada en el desarrollo de su carrera, la rotación interna es muy grande, la gente está de promedio tres, cuatro años en una misma posición. No todos los cambios tienen que ser cambios verticales, pueden ser cambios laterales que complementan su carrera. Las herramientas de desarrollo, tanto desde el punto de vista de su rendimiento, como de desarrollo de las personas, hacen que la gente esté más preparada. Si nuestra filosofía es crecimiento, por un lado, de negocio, también es serlo de las personas. Estas herramientas para desarrollar a la gente, hacen que las decisiones reflejen los valores de la compañía ("si quieres, puedes") y, realmente, si tienes iniciativa y capacidad, crecerás tú también desde la compañía. Es bastante consistente con el mensaje que estamos dando desde un punto de vista corporativo.
9	Sí, sin duda. Una de las primeras cosas que aportan las políticas es transparencia. Cuando no la hay, se complican las cosas ("que si me llevo bien con el jefe o al menos es lo que la gente piensa"). Desde el momento en que se crean unas políticas, unos sistemas de gestión, unas herramientas de desarrollo que son suficientemente transparentes, es decir, cuando hago una evaluación, la gente sabe lo que se evalúa y qué perfil estamos buscando. Yo puedo participar activamente, y por tanto, esto está ya incidiendo activamente en unos valores de la compañía. Por todo ello, definitivamente sí.

10	Absolutamente. Porque si no tuviéramos esto, no podríamos medir ni llevar a cabo los objetivos de la compañía ni del departamento.
11	Totalmente, creo que hablar de desarrollo empieza por hablar de ética, de honestidad personal y profesional, y además porque toda competencia está totalmente ligada a unos valores o cultura de la misma, una cosa va ligada con la otra. Por ejemplo, si tengo que tomar la decisión de promocionar o no a una persona, si tengo una serie de mediciones hechas en base a competencias y a desarrollo, tomo la decisión de una forma más objetiva y más segura.
12	Sí, porque estás concienciando a los mandos de lo que ya saben: lo fácil son los recursos técnicos y económicos, lo difícil son los RRHH. Cualquier cosa que quieres emprender, como comprar máquinas fantásticas, al final las llevan personas, y en eso son plenamente conscientes. La gran dificultad para conseguir el éxito son las personas, cualquier cosa nueva o cambio debe tener en cuenta el desarrollo del equipo, clarísimo.
13	Lo diría al revés, creo que hacemos acciones de desarrollo porque tenemos unos determinados valores, que hablan de creer en las personas y fomentar su desarrollo. Nuestro desarrollo no va orientado sólo a lo profesional, sino también a lo personal, así que intentamos estar atentos a las inquietudes que puedan tener interiormente, que a lo mejor no tienen nada que ver con los puestos de trabajo le ayudamos a que tenga ese interés, tenemos unos valores determinados y hacemos unas acciones que van encaminadas por esos valores que tenemos. Es un pez que se muerde la cola. Al final el ejemplo es muy importante, si tu predicas con el ejemplo, o que tengas gente en el equipo que se comporte así: hay cierta capacidad de mimetizarse con lo que ves, con lo cual tienes el comportamiento que das.
14	Sí, pero estamos empezando, no es tan inmediato, no se transforma el comportamiento de una forma inmediata porque yo explicito mis valores y tomo mis decisiones de acuerdo a unos valores, porque es bastante aparente. La modificación es mucho más lenta y mucho más compleja.
15	Sí, claramente, sólo creo en los valores, todo lo que hacemos está ligado a ellos, al final tiene que fomentar los valores. El desarrollo, la selección, todo debe ir ligado a ellos. Es lo que el IESE llama gestión por valores, no hacemos una gestión por competencias. Que hagan conforme a nuestros valores, si son buenos, ya buscaremos la manera de que sean rentables para la firma. Quiero gente que se comporte según nuestros valores. Es una diferencia respecto a la organización tradicional que coge competencias e intenta llenar huecos. Cogemos gente que tenga nuestros valores y le buscamos el hueco. Todos nuestros procesos están basados en valores, si luego no tengo gente con la competencia, preferimos no cubrir el proceso hasta encontrar a la persona, no queremos tener gente que no viva nuestros valores, a más, si algunas de nuestras personas dice que no vive nuestros valores, lo mejor es decirle que lo sentimos mucho. Los valores es quizás lo único que no vamos a discutir nunca, porque es como discutir quien es tu padre, es más, es la única razón por lo que la gente entra y sale de la organización. Actuamos con integridad, y quien no, que se vaya.

11. ¿El desarrollo humano es una forma de fomentar los valores? ¿Por qué?

1	Sí, sí claro. ¿Qué vas a venderles cuando vas a una universidad para presentar la empresa en un foro de empleo? Desarrollo como persona dentro de la organización profesional. Otra cosa es que lo vean o no. Pero desde el primer día tienes tu vida organizada si quieres, otra cosa es que te encuentres en ella si coincide con tus intereses; si no no es así, no has perdido el tiempo, es una organización que todo lo que da se suma. No pierdes nunca el tiempo.
2	Sí, porque viene condicionado por la estrategia de la compañía, ya que intrínsecamente prioriza dentro del desarrollo, de los planes de carrera, los valores propios de la compañía.
3	Claro, está lo que te digo, marcas y gente, con lo cual la compañía está con la gente. Nosotros, todo lo que desarrollamos, está en un resultado con <i>imperativos de liderazgo</i> , con competencias. Tú te miras el resultado de esto con los <i>imperativos de liderazgo</i> y está todo <i>linkado</i> , no son temas totalmente opuestos, al contrario.
4	Sí. Sí, sí. Sí, sí, sí, sí. Sin duda.
5	Sí absolutamente.
6	Sí, sin duda.

7	No, porque el DH es desarrollar gente para la organización. Si hacemos esto no es porque somos <i>Cáritas</i> , queremos que la gente asegure el futuro de la compañía, no perdemos de vista lo que es el norte, que es la rentabilidad de la compañía. Desarrollar por desarrollar no, porque todo el mundo quiere, aquí solo tienen derecho al desarrollo los que hayan de desarrollar la compañía hacia delante. Desarrollamos para asegurar que mañana seguiremos comiendo, no por el placer de desarrollar, porque si esta gente que desarrollas después no pueden desarrollarse en el trabajo por la organización, si cada vez que lo desarrollas la persona se lo pone aquí en el bolsillo y se lo lleva cuando se va... Si invierto en formación es para que esta gente ayude a vender más, no creo que tenga que invertir en que la gente sea más feliz. Otra cosa es que lo desarrolle de otra manera dándole más empleabilidad, abrirle puertas, que tenga un jefe que le estimule, pero la inversión será en el jefe para que lo estimule, no será para ninguna otra cosa.
8	Sí, en los valores hablamos de competitividad, hablamos de crecimiento, de estar siempre a la ofensiva, de que el consumidor es la persona a la que siempre nos hemos de dedicar, todo esto, de alguna manera, lo hacemos desarrollando a nuestra gente y haciendo que sean efectivos, y con un rendimiento alto.
9	Depende de qué valores tengas en general, aquí en la compañía, sí.
10	Va más allá, todas las acciones de DH o de personas, fomentan los valores, hace que estos puedan consolidarse y puedan aparecer otros, para mí va más allá de hacer cumplir unos valores. Pienso que es imprescindible, cualquier compañía que quiera ser competitiva, con una posición de liderazgo, debe dedicar muchas y muchas acciones a la gente, más allá de las palabras, que siempre quedan bonitas.
11	También, una cosa va ligada a la otra. El desarrollo incluye comunicación, formación, y muchas cosas y todo tiene que estar basado en los valores y en la cultura de la compañía. Es que no podemos estar fomentando, desarrollando cosas que vayan en contra de los valores de la compañía, del carácter de la compañía.
12	Necesariamente. Cuando dices los valores de la compañía y hablamos de una forma de fomentar, necesariamente: si no tengo claro el estilo, los valores, ni las creencias que hay dentro, no puedo emprender ninguna acción, porque puede haber una contradicción total entre valores y creencias de la compañía y lo que estoy haciendo. Y eso es lo peor que puede pasar. Una cosa que pido es compromiso: dime qué valores y creencias, y estaré de acuerdo o no. Y si no estoy de acuerdo, "ya sabes dónde está la puerta", pero a partir de eso, todo lo que tengo que hacer debe estar en consonancia. Y si tengo algún problema con estos valores, lo trabajaré y diré: "estáis equivocados, o estoy equivocada", pero no puedo hacer nada que no esté en consonancia con esto, porque sería un fracaso absoluto, no se conseguiría el compromiso de la Dirección. Y sin él, entonces son palabras vacías <i>souffleteras</i> , y cuando vayas a poner en marcha, no se lo creará nadie.
13	Tenemos unos valores determinados que se llevan a cabo a través de un DH. Y al contrario, para que una persona se desarrolle dentro de la organización, contamos con que tienen que tener esos valores, si no, no formaría parte del proceso. Se deben tener unos valores determinados. Tenemos que intentar que esas personas los tengan, porque si no no somos coherentes. Tenemos una serie de valores y por esos valores valoramos a las personas. Es muy importante la parte técnica, pero si no te comportas de la manera que a nivel humano consideramos que te tienes que comportar, no vas a progresar dentro de la compañía, porque sería incoherente. Hemos de preocuparnos por que sea así, coherente. Nuestro presidente nunca se ha comportado de esa manera [de manera incoherente] con nosotros.
14	Bueno, esto es como preguntar si es primero el huevo o la gallina. El DH fomenta valores o los valores en el fondo es la traducción del nivel de desarrollo de una organización. No sabría decir dónde tengo la variable independiente.
15	Claramente, sólo puedes desarrollar a la gente liderando con el ejemplo, la gente sólo se queda contigo si lo que ve le parece bonito. Los que están arriba son un ejemplo en cuanto a valores: no hay nada peor que tener un mal ejemplo.

12. ¿Crees que por naturaleza la gente desea aprender?

1	En general, sí. La naturaleza humana se fundamenta en la evolución y aprender ayuda a que este avance sea en la dirección más positiva. Pero también es cierto que las personas necesitan estímulos y objetivos palpables que ayuden a focalizar el esfuerzo o dedicación que comporta el aprendizaje. Hay que establecer un buen equilibrio entre esfuerzo y recompensa (de cualquier tipo).
2	Sí, la capacidad de aprendizaje es una cualidad innata en las personas y diría que es perenne siempre y cuando exista una motivación o un estado anímico positivo. Personalmente, considero que en la vida profesional cuando llega un momento en el cual el aprendizaje se extingue, se pasa a la rutina del día, de esta manera, el rendimiento y la motivación laboral decaen estrepitosamente.

3	Sí, yo creo que sí, pero hay que ponérselo fácil. Cuando la gente tiene que sacrificar vida personal o hacer un extra-esfuerzo, tienes que facilitar la vida a la gente, si no se convierte en complicado. La gente es consciente de que hay que estar en constante formación debido a la creciente competitividad del mercado laboral. Y esta necesidad es fundamental para el progreso de cada profesional y para el desarrollo de equipos. La gente desea aprender y el objetivo es que la formación sea útil tanto para el desempeño de las funciones actuales como para el desarrollo personal de cada profesional.
4	Hace unos años te hubiera dicho que sí pero ahora tengo mis dudas. Posiblemente una mayoría sí, pero hay gente que ya está bien como está, no tiene un interés especial. O, a lo mejor, quiere aprender lo que él quiere aprender. Desde el punto de vista de empresa, te da lo mismo, porque lo que interesa es que se aprenda lo necesario para conseguir los resultados. Pero yo te diría que al final es un tema de que hay personas a los que les gusta mantener el <i>status quo</i> , y la formación milagros no hace, y el que no quiere aprender esa cosa en concreto, no la va aprender.
5	En general sí, con muchas excepciones, pienso que depende más del entorno en el que estás que de la naturaleza humana. Creo que la naturaleza humana es inquieta y quiere aprender, tiene curiosidad por las cosas, pero hay entornos que castran estas inquietudes (como la cultura del anti-aprendizaje de “no estás aquí para pensar”)
6	Pues sí, yo creo que sí, pero claro, no es uniforme, casi nada lo es, pero estadísticamente la mayoría de la gente yo creo que sí quiere.
7	El alma humana es muy complicada, la gente quiere aprender si ve que necesita aprender, pero pienso que hay gente que decidió hace mucho tiempo tirar la toalla. He observado en gente más joven poca voluntad y poco interés para sacrificarse, pero esto no es consecuencia de la empresa, es consecuencia de la sociedad (“la <i>gameboy</i> la quiero ahora”). Es la vivencia de lo inmediato, del placer en tiempo real, es el modelo social, queremos el móvil nuevo pero no estamos dispuestos a sacrificarnos más para conseguirlo, sonará <i>naïve</i> pero el espíritu de sacrificio, de compromiso y esfuerzo y de machacar cada día está bastante desperdiciado. ¿El DH forma a las personas y sus creencias? Yo creo que no, que las creencias ya vienen de antes. Se pueden aprender pero no si en tu casa no te han enseñado el valor de la responsabilidad de la ética, de la palabra dada y de no sé cuantas cosas más. Este problema es el mismo que tienen los maestros en este momento.
8	Por naturaleza, no. Una cosa es la inquietud y otra el reconocimiento o premio que tengas en base a esta inquietud. La gente necesita reconocimiento, quiere aprender porque le ayudará a hacer cosas de manera diferente que le revertirán en mayor satisfacción, mejor reconocimiento por parte de su entorno, crecimiento profesional, personal, económico. El aprendizaje no es <i>per se</i> , pienso que viene mucho más reforzado si tienes una recompensa. Hay gente para la que la recompensa es automotivación y hay gente cuya motivación procede de factores externos. Todo el mundo espera un retorno, pero este retorno puede venir de ti mismo, o ser externo. Otra cosa son las inquietudes personales. En nuestra empresa, este retorno viene de fuera, mediante promoción, reconocimiento, retribución, posicionamiento dentro de la compañía. La voluntad de aprender dentro de tu ámbito profesional viene reforzado por un reconocimiento externo y visible.
9	Por naturaleza creo que sí, el ser humano, como los niños, está intrínsecamente interesado por las cosas nuevas. Lo que pasa es que la naturaleza humana ha de luchar con este interés por conocer cosas nuevas y otro interés muy humano que es la gandulería, la comodidad. Y depende de cuál de los dos impulsos es más fuerte, si es la comodidad, a lo largo de la vida el interés por las cosas nuevas y el aprendizaje disminuye. Comodidad es estabilidad, si hay suficientes elementos fuera que hacen que se mantenga vivo el impulso éste, creo que el deseo de aprendizaje está en un porcentaje elevado de la población humana, más que la comodidad, sino no nos hubiésemos desarrollado tal y como lo hemos hecho durante siglos.
10	Creo que debería desvincularse un poco del concepto “natural”, pienso que la gente desea aprender en general, quiere conocer cosas nuevas, y sobretodo que se preocupen por él, eso sí que lo desea todo el mundo. Aprender a aprender continuamente, voluntaria e involuntariamente, formal e informalmente.
11	Hay un ser curioso en todos nosotros, y aunque a muchos nos cueste cambiar, nos aburrirnos haciendo siempre lo mismo, y hacer cosas nuevas no significa promocionar, hay gente que se piensa que hacer algo distinto significa promocionar, subir de nivel, y a veces no es un tema de mayor estatus, es un tema de innovar en el propio puesto de trabajo, comprendiendo nuevas responsabilidades, de meter la nariz en otra red funcional y aportar valor. Creo que sí, todos, y hay gente a la que también les hace ilusión asistir a un programa formativo, o a una sesión informativa, o a una sesión anual de comunicación, que le cambien el jefe.
12	Sí. Creo que es inherente a la condición humana. Pero no lo que a ti te interesa, lo que le interesa a él. Esto es importante, no todos los que están aquí quieren aprender sobre las máquinas (me lo invento), pero quizá sí de jardinería, por un interés personal.

13	En general sí, la gente muestra inquietud de aprender, de hacer las cosas mejor, aprender cosas nuevas. La gente, de forma natural, evita las rutinas, el aprendizaje permite cambiarlas, intercambiar conocimiento. Digo en general, porque he encontrado gente sin inquietud por aprender, ya le parece bien lo que hace, sin intención de mejorar, y quiere quedarse con lo que hace. Hay menos pero los hay. Es muy importante la ilusión del proyecto: somos una organización cambiante, obligados a aprender cosas nuevas, hay cosas que no puedes dejar de aprender, como metido dentro de una vorágine, si no es el inglés, es otra cosa. Creo que todo depende de la ilusión que uno tenga por hacer las cosas, es muy importante, da lo mismo que estés en un sitio o en otro, es tener ganas. Hay gente de veinte años que no quiere aprender, tienes que decirle que aquí vas a valer mucho más, cuanto más aprendas, más te llevas; es una actitud un poco egoísta, es mejor para ti, lo que te puedas llevar, todos los recursos que te dan. Si dispones de un departamento de formación que te ayuda y no te rechaza ningún curso, que te pagan la universidad, ¡aprovéchate!
14	Esa es una meta-competencia que me fascina, porque el saber aprender es algo que requiere un nivel de madurez que muy poca gente tiene, e implica saber identificar la diferencia de las cosas, por lo que me estimulo y porque implica una actitud o una competencia más existencial, más del saber ser, más del querer. Bajando de la meta-competencia, se requiere una habilidad y una destreza para hacerlo, y como primer peldaño, un conocimiento declarativo que me ayude a tener la escalera completa. Saber aprender en general me parece que suena muy bonito pero es para nota y para algunos. Otra cosa es si yo me veo envuelto en un proceso de aprendizaje, qué provecho le saco, pero saber aprender incluye toda la escalera completa: el conocimiento, la habilidad supeditada a una actitud. Y este saber aprender está mucho más allá de lo que mucha gente realmente quiere. Para mí saber aprender es de orden superior al querer aprender: querer es condición previa (es actitud), entonces puede ser que algunos se queden aquí: en la actitud, y la gran mayoría, en el conocimiento puro. Y este viaje hacia arriba lo hace muy poca gente.
15	Sí, sí, espero que sí, digo yo, sí.

13. ¿Crees que la gente busca significado en su trabajo?

1	Es lo que podríamos llamar “realización” y creo que es un tema muy personal, difícil de generalizar. El escenario/modelo de triunfo actual es bastante “tramposo” y parece que lo que prima es más el supuesto “éxito” y “fama” (tener mucho dinero y ser muy conocido) que otras consideraciones de índole más íntimas y esenciales.
2	Sí, rotundamente, de lo contrario no tiene ningún sentido el esfuerzo por el trabajo. Hay que buscar el objetivo final del trabajo para darle un valor adecuado y concretar este mismo dentro de la cadena de valor de la compañía. En la sociedad del bienestar en la que convivimos el trabajo está estipulado como una parte de la realización como persona.
3	Mi opinión es que a todos nos gusta trabajar en aquello que nos permita crecer tanto a nivel profesional como personal. Desgraciadamente no siempre es posible esta situación, aunque el objetivo es el mismo para todos, el de disfrutar con lo que hacemos.
4	Algunos sí y otros no, es en función de los valores de la persona. Hay personas para las que el trabajo es una parte muy importante de uno, no es un medio de subsistencia, y personas que lo que valoran es su vida fuera del trabajo y el trabajo, simplemente, es un medio de ganar dinero, con lo cual, no les importa tanto que se sientan realizados, sino, simplemente, tenerlo.
5	Evidentemente. Si no tiene sentido lo que haces difícilmente te levantarás por la mañana con ganas de ir a trabajar, y difícilmente darás lo que puedes dar.
6	Creo que la gran mayoría sí, ahora cuánta sí, sé que la pregunta es personal y te la estoy contestando como tal, porque veo que hay gente adocenada. No es que de natural a la gente le salga, sino que es una tarea aprendida, porque a lo mejor ha procurado tener alguna trayectoria y resulta que se ha visto frustrada, con lo cual se ha buscado el mecanismo de defensa, penoso que pase eso. Pero de natural hay gente que no quiere moverse, pero los menos, si yo tuviera que decir, básicamente la gente prefiere venir 8-10 horas a un sitio pensando que sirve para algo, porque si no, de verdad, no vendríamos.
7	Sí, yo creo que la gente busca, pero la gente necesita siempre tener algo más que el trabajo de cada día: ¿por que estoy haciendo lo que hago? Necesito tener una excusa y un motivo, necesito dárme los a mí mismo para levantarme cada día y tener el esfuerzo de seguir haciéndolo.
8	Desde un punto de vista personal, sí. Vuelvo al reconocimiento, no se hasta qué punto es más exógeno que endógeno. Por ejemplo: desarrollamos un curso a nivel corporativo enfocado a identificar las áreas que a ti te motivan desde un punto de vista personal para ver cómo se refleja esto en el lugar de trabajo, se llama <i>managing personal growth</i> . Identificas unos valores que son importantes para ti y después valoras como se reflejan en tu posición actual o en tu plan de carrera.

	En bastantes casos hay una desconexión respecto a los valores que tiene la persona y los valores que reflejan su posición actual. Los valores personales están lejos de lo que estás haciendo a día de hoy, sin embargo estás contento, entonces hay una disociación entre los valores personales y el trabajo. Por eso no tengo claro que para todo el mundo sea esencial que sus valores se vean recompensados en ámbito profesional.
9	El mundo es muy grande, hay mucha gente que continua trabajando de operario, picando piedra, y pensar que esta gente, lo que quieren hacer es eso en su vida, no lo sé, no sabría responderte. Cuando una persona tiene acceso, o tiene decisión, tiene suficientes elementos para poder decidir el lugar de trabajo al que quiere acceder, entonces creo que sí, el porcentaje es muy elevado. Pero cuando las personas por diversos motivos, personales, sociales, no tienen esta capacidad de decidir su realidad profesional, seguramente no buscan nada en el trabajo, seguramente buscan los ingresos para poder buscar otras cosas en la vida.
10	Sí, absolutamente, por una razón, porque es inherente al ser humano, es la clave de la motivación, de la vida, es que no conozco a nadie que no lo quiera.
11	Sí, todos necesitamos entender, encontrar sentido a lo que hacemos, son muchas horas y además, si lo que yo hago no siento que aporte valor como persona, seguramente lo acabaré rechazando.
12	Esto me lo he cuestionado mucho, yo sufría por ejemplo con esas tareas que son muy rutinarias y repetitivas, me moriría. Y pensaba que lo mismo le pasaría a todo el mundo, pero mi sorpresa fue que hay gente feliz haciendo eso, y si les dices de cambiar para hacer algo creativo, no quiere, ya está bien como está. La satisfacción en el trabajo es muy importante. Todo el mundo dice que viene a trabajar por dinero, y es cierto, pero trabajar por dinero y estar contento con lo que haces no tiene precio. Y creo que hay gente dispuesta a no ganar tanto dinero y estar bien en su puesto de trabajo. Porque además éste es un tema que en los cursos de valores trabajo. A ver, si pasas hambre es una cosa, hablamos de personas con las necesidades cubiertas, una de las cosas que más se valora es el buen ambiente de trabajo y estar satisfecho con lo que haces, y ése es uno de los niveles de la felicidad. También que eso que sirvió para algo, también te reporta algo personalmente.
13	Pienso que uno está motivado o contento cuando lo que hace en el trabajo le llega, buscar significado y entender en todo momento lo que haces, dónde contribuyes, para qué te sirve, la importancia que tiene tu puesto para la organización... Encontrar ese significado es encontrar la motivación más intrínseca que existe. La gente lo necesita. Si lo busca, no lo sé, pero la gente a veces necesita sentirse útil. La gente no sabe por qué uno está bien o está mal, no sabe pensar eso. Yo necesito saber el significado de mi trabajo. No sé si lo buscan, pero que lo necesitan, sí. Si buscan significado creo que sí y que no. No se para a pensar cada día si mi trabajo tiene significado, no lo sé, lo que sí sé es que buscan que eso les satisfaga, que venir aquí no sea algo perjudicial, venir contento porque les gusta hacer lo que hacen, les divierte, y porque están bien haciendo esto, y lo prefieren a hacer otra cosa. Lo interesante creo es trabajar con ganas.
14	Clarísimamente sí. Busca significado en lo que está haciendo desde que nace. Yo creo que eso sí que es una curiosidad que tenemos las personas.
15	Claramente, creo que es una motivación superior incluso a la económica que tu trabajo te aporte. Creo que es lo que más. No es la única, pero sí seguramente la principal.

14. ¿Cómo describiría una persona con alto grado de desarrollo humano?

1	Probablemente como aquél que tenga comportamientos en que los sentimientos y emociones –tan propios de la condición humana- sirvan para construir un filtro, tamizado por la experiencia, que permita afrontar las realidades que se le presenten de manera ética, equitativa y constructiva.
2	Una persona con un nivel de valoración alto en <i>Competencias de Interacción Humana</i> según el <i>Sistema de Valoración de HAY</i> ³¹³ .
3	Una persona con alto grado de DH es aquélla que no sólo progresa en el ámbito profesional sino también en el aspecto humano. Para cualquier compañía no sólo es importante el conseguir los objetivos sino el cómo se consigue, y es ahí donde el aspecto humano tiene toda su importancia.
4	Una persona que tiene muy claro que lo más importante es seguir aprendiendo y que, de alguna manera, está en una organización porque tiene claro que sus valores encajan con los de la organización. Y entonces, a partir de ahí, su actuación es coherente con esos valores, porque si estás en una empresa cuyos valores se dan de patadas con los tuyos, no acaba funcionando y acaba creando crisis. Y, por otro lado, el tema del aprendizaje creo que es básico; esto parece muy teórico, pero si los mercados van cambiando siempre, tenemos que ir aprendiendo nuevas formas de hacer las cosas.

³¹³ Desafortunadamente, no hemos podido encontrar la referencia.

5	Desde el liderazgo, hablamos de un directivo o líder, capaz de dar claridad y visión a su equipo, indicar las metas a alcanzar, no sólo cuantitativamente sino a nivel de valores, y cuáles son las maneras de hacer tolerables. He visto incorporar aspectos cualitativos en el salario. Si un determinado valor como el <i>respeto</i> y el <i>trabajo en equipo</i> no lo tienes desarrollado lo suficiente, puede que no te elijan para el <i>bonus</i> . Es un directivo que da visión, <i>feedback</i> (que es esencial), da sentido al trabajo que hace respecto al conjunto. Y facilita las conexiones de equipo, hace que haya interacción no conflictiva, y si se producen conflictos sabe resolverlos no desde la autoridad jerárquica, sino desde el sentido común, y quiere hacer las cosas de una forma creativa, innovadora. El trabajo directivo es muy difícil, el DH con el cambio de ritmo es muy complejo. El paradigma de hoy no es el de pasado mañana, y para mí esa es la principal dificultad; y después, hay mucha demagogia, muchas empresas se llenan la boca hablando de DH. Los líderes deben trabajar las emociones.
6	Debería ser una persona sencilla, equilibrada, firme, solidaria, que inspire confianza, para mí eso ya es un grado personal importante. Cuando hablamos de DH hablamos de una persona sólida como persona, a lo mejor no relaciono un alto grado de DH con gente en extremo competitiva, beligerante, luchadora-aplastadora, luchadora sí, pero aplastadora no, firme, solidaria, equilibrada, decidida pero sin aplastar.
7	Primero el nivel de auto-conocimiento personal, no está equivocada en lo que se refiere a sus cualidades, capacidades y áreas de mejora. Segundo, no es una persona que hable vulgarmente, se comporta de manera equilibrada, con sentido del humor para reírse y poner distancia delante de los problemas; porque todo esto es una gran comedia en la que estamos, tú puedes creértelo o no, hay gente que se lo cree y gente que no, que sólo está en el negocio. El trabajo es para conseguir resultados, hacerlo bien y no mucho más. No están comprometidas con una visión apasionada de la vida. Una persona de alto DH es de las que cree y tiene claro en qué etapa de su proyecto vital está, sus finalidades, sueños y cómo los está consiguiendo. Y sabe que todo eso lo conseguirá por sí mismo, que nadie se lo dará si no se lo gana. Y otro elemento fundamental es que hace las cosas con cariño, estimación, amor, por lo tanto, se esfuerza y tiene compromiso. Con espíritu inconformista, ganas de aprender, con ese motorcillo interno de ir avanzando y revisando la visión de ti mismo, las áreas que puedes mejorar, a dónde has de llegar, qué has de hacer...
8	Vamos a conductas, ¿no? En primer lugar, respecto a sus propios objetivos, alguien que es capaz de anticiparse a los objetivos de corto plazo y realmente ser capaz de generarse objetivos propios a largo plazo; que sea capaz de influir o inspirar a alguien de su entorno y no necesariamente significa que tenga un equipo a su cargo. Formará parte de un equipo, aunque no sea <i>manager</i> , en el cual es capaz de influir o inspirar para que las cosas se hagan de manera diferente. Para mí es muy relevante la capacidad de anticipación, en general, en la definición de objetivos, en la influencia en las personas y en el ser capaz de ver las cosas de una manera diferente; y, probablemente, ser capaz de imaginar y construir el futuro y no tanto en cómo se han hecho las cosas hasta ahora.
9	Como aquella persona capaz de valorar equilibradamente la orientación económica de sus actuaciones y está orientada a resultados y no sólo resultados tal cual, sino a resultados con beneficios económicos. Y el impacto que estas actuaciones tienen sobre la personas que o bien están involucradas, o bien están participando, o bien pueden estar afectadas por esta decisión. Tener en cuenta suficientemente el impacto que sus acciones tienen sobre los seres humanos que están alrededor, y esto no siempre se encuentra.
10	Podríamos utilizar el término equilibrio, implica motivación, pausa, armonía, implica muchos de estos conceptos que hacen que la toma de decisiones ante cualquier problema se haga de la mejor manera o la más acertada, con criterio. Para mí, el equilibrio es imprescindible. Quiere decir no coger la más buena sino la que mejor conviene. Es tener conciencia de rol, saber qué espera de mí la empresa, y eso falta en las empresas. Un <i>manager</i> es un equilibrio de un técnico, un gestor y un estratega, por tanto, debe saber su rol en esas fases. Un operario, su desarrollo personal, es hacer bien el trabajo. El desarrollo no es sólo para <i>managers</i> sino para toda la compañía. Eso es muy importante, hablamos de personas, no de puestos.
11	Una persona con muchísima curiosidad (entendida como ganas de entender el porqué de las cosas), de saber hacia dónde va, de aprender, de ver las formas de hacer otras cosas. Sería una persona empática, porque una cosa va ligada a la otra, si no es capaz de entender cómo otros hacen otras cosas, no va a entender esa forma de ver las cosas. Por tanto, con curiosidad, con empatía, con iniciativa, sin miedo al cambio, que le guste probar, innovar, que se oriente a las personas, con inteligencia emocional, que vaya más allá de lo racional, que entienda las emociones, inquieta, que experimente, con un buen nivel de comunicación; tiene que entender, saber escuchar y transmitir las cosas adecuadamente.
12	Más que <i>DH</i> , que <i>me pega más a persona y organización</i> , <i>te hablo</i> de una persona orientada al crecimiento personal. Una persona con ganas de aprender constantemente, inquieta, curiosa, con una auto-reflexión muy importante en todos los momentos y, quizá yéndome más a temas de empresa, ser consciente de sus puntos fuertes y sus puntos débiles, en crecimiento constante o desarrollando todas las carencias o debilidades para hacerlas fuertes. Muy consciente de lo que puede emprender y de lo que no, que trabaja para ser feliz.

13	Una persona con alta dosis de ilusión, ganas constantes de aprender, inquieta, comprometida; incluso que trascienda esa ilusión, estar contenta e ilusionada para poder desarrollarse como persona, y para que los que están a su alrededor estén bien. Contenta con lo que hace y que eso trascienda a los demás hace que los demás también estén en buena relación con esa persona. Para mí también es dar servicio a los demás, es todo un complejo de cosas.
14	Incluye un alto grado de conocimiento, de entrenamiento de la habilidad y destreza para poner ese conocimiento en juego, una buena gestión de su actitud, ese querer poner a concursar todo esto, o decidir en un momento determinado, no hacerlo. Una persona que tiene esa curiosidad innata del saber aprender, que para mí es esa meta-competencia, que incluye a las anteriores. O te lo digo de otra manera, sin las anteriores no se podría estar aquí, ese es mi pensamiento. Por tanto, es el que está posicionado en este último nivel.
15	Con unas orejas muy grandes para escuchar bien, con unos zapatos muy grandes para ponerse en el lugar de los demás, y luego tiene que tener los ojos muy abiertos para analizar bien lo hechos. Si estuviera en unos taburetes sentado, estaría sentado a la misma altura de los demás, y con una sonrisa, porque creo que la simpatía es contagiosa. Muchas veces tienen gente aburrída, tiene que haber gente alegre, con innovación, con ganas de hacer cosas distintas, y lo pondría con un corazón muy grande, porque creo que los sentimientos siguen siendo muy importantes, hay que gestionar con sentimiento. Si alguien tiene un problema tú no puedes ponerle un horario de 9 a 6 y tal, este tipo de cosas que se hacen, hay que gestionar con sentimiento.

Bibliografía.

AEDIPE Catalunya: *La aplicación de la RS a la gestión de las personas*. Barcelona, AEDIPE Cataluña, 2008.

AGULLÓ, S: *De la teoría a la práctica*, IQS, Facultat d' Economia, Universitat Ramon Llull, 1998.

ALVAREZ-GAYOU, J: *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*, Barcelona, Paidós, 2005.

ARISTÓTELES: *Moral a Nicómaco*, Madrid, Espasa-Calpe, 1992.

ARCHIER, G; SÉRIEYX, H: *La empresa del tercer tipo*, Barcelona, Planeta, 1985.

BARDIN, L: *El análisis de contenido*, Ediciones Akal, Torrejón de Ardoz, Madrid, 2ª edición, 1996.

BENNIS, W.G: *Organisational Development: Its Nature, Origins and Prospects*, Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Pub. Co, 1969.

BLANCHARD, K; O'CONNOR, M: *Managing by values*, San Francisco, Berret Koehler, 1997.

BORRELL-CARRIÓ, F: "Ética de la seguridad clínica. Contribuciones desde la práctica médica", *Med Clin, Barcelona*, 2007, <http://www.doyma.es> (11/07/2007).

BORISOFF, D; VICTOR, D: *Gestión de conflictos. Un enfoque de las técnicas de comunicación*, Madrid, Diaz de Santos, 1991.

BROOKS, L.J: "Corporate Ethical Performance: Trends, Forecasts and Outlooks", *Journal of Business Ethics*, Vol. 8(1), 1989.

BROWN, M. T: *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*, Barcelona, Paidós Empresa 9, 1992.

CAMACHO, I; FERNÁNDEZ, J. L; MIRALLES J: *Ética de la empresa*, Bilbao, Desclée de Brouwer, 2002.

CARBAJOSA, A: "La rebelión de los suburbios", *El País*, 13 de noviembre de 2005.

CASTELLS, M: *La era de la información, Vol 1. La sociedad red*, Madrid, Alianza editorial, 2001.

CASTIÑEIRA, A; LOZANO, J. M: "El Valor dels lideratges" en CASTIÑEIRA, A; CALSINA, M (coord.): *Catalunya reptes ètics*, Proa, Barcelona, 2006.

CHIAVENATO, I: *Gestión del Talento*, Bogotá, Mc Graw Hill, 2002.

CLAVER, E; LLOPIS, J; GASCÓ, J. L: “*Ética empresarial. Implicaciones para la dirección de los recursos humanos*”, Boletín de Estudios Económicos, Vol. LII, n. 160, 1997, p. 175-187.

CLEMMER, J: *Firing on all cylinders, the service/quality system for High-Powered Corporate Performance*, Illinois, Business One Irwin, 1992.

COMISIÓN EUROPEA (2002): *Libro Verde de la Comisión Europea*, Barcelona, IPES-Esade, 2002.

CONSTANT, X: *El control de gestión empresarial: el balance social en* GARCÍA-MARZÁ, D. (Comp.), *La ética como Instrumento de Gestión Empresarial*, Castellón, Fundación Etnor, 1996.

CORTINA, A: *Contracte i aliança: Ètica, política i religió*, Ed. Cruïlla, Aula Joan Maragall, 2001.

CORTINA, A: *Ética aplicada y democracia radical*, Madrid, Tecnos, 1993.

CORTINA, A: *Ética mínima. Introducción a la filosofía práctica*, Madrid, Tecnos, 1992.

CORTINA, A: *Por una ética del consumo*, Madrid, Taurus, 2002.

CORTINA, A: “La regeneración moral de la sociedad y de la vida política”, en CORTINA, A; PECES BARBA, G; VELASCO, D; ZARZALEJOS, J. A: *Corrupción y ética*. Bilbao, Cuadernos de teología, Universidad de Deusto, 1994.

CRESWELL, J. W: *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, 2ª edición, Sage Publications, 2003.

DOLAN, S. L: *La gestión de los recursos humanos*, Madrid, Mc Graw-Hill, 2ª edición, 2003.

DOLAN, L.S; GARCÍA, S: “Managing by Values, cultural redesign for strategic organisational change at the dawn of the twenty-first century”, *Journal of Management Development*, Vol. 21, n. 2, 2002, pp. 101-117.

EINSENHARDT, K.M: “*Building theories from case study research*”, *Academy of Management Review*, n.14, pp. 532-550.

FERNÁNDEZ, G. (coord.): *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Barcelona, Ediciones Deusto, HayGroup, 2004.

FERNÁNDEZ, J. L; HORTAL, A: *Ética de las profesiones*, Madrid, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, 1994.

FERNÁNDEZ, J. L: *Ética para empresarios y directivos*, Madrid, ESIC, 1994.

FRANCÉS, P; BORREGO, A; VELAYOS, C: *Códigos éticos en los negocios*, Madrid, Pirámide, 2003.

- FRANCÉS, P: *Ética de los negocios. Innovación y responsabilidad*. Bilbao, Desclée de Brouwer, 2004.
- FREEMAN, R.E: “Business Ethics at the millenium”, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, Issue 1, 2000.
- FREEMAN, R.E: *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman/Ballinger (Harper Collins), Boston, 1984.
- FRIEDMAN, M: *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.
- GARCÍA, S; DOLAN, S. L: *La dirección por valores*, Madrid, McGraw-Hill, 1997.
- GARCIA-MARZÁ, D: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Editorial Trotta, 2004.
- GARCÍA-MARZÁ, D. (Comp.): *La ética como Instrumento de Gestión Empresarial*. Castellón, Fundación Etnor, 1996.
- GOLEMAN, D; BOYATZIS, R; McKEE, A: *El líder resonante crea más*. De Bolsillo, Barcelona, 2003.
- GÓMEZ-MEJÍA L. R; BALKIN, D. B; CARDY, R. L: *Dirección y gestión de los recursos humanos*, Madrid, Tercera Edición, Pearson Educación, 2004.
- GONZÁLEZ, E: *La responsabilidad moral de la empresa: una revisión de la teoría de stakeholder desde la ética discursiva*. Universidad Jaume I, Castellón, 2001.
- GRACIA, D: *Primum non nocere*, Madrid, Instituto de España Real Academia de Medicina, ANZOS, 1990.
- GUILLÉN, M: *Ética en las organizaciones, construyendo confianza*. Madrid, Pearson Prentice, 2006.
- HABERMAS, J: *Aclaraciones a la ética del discurso*, Trotta, Madrid, 2000.
- HABERMAS, J: *Conciencia moral y acción comunicativa*, Península, Barcelona, 1985.
- HUNTER, J. C: *La paradoja*, Empresa activa, 15ª edición, Barcelona, 1996.
- IRIGOYEN, M. F: *El acoso moral en el trabajo*, Barcelona, 2001, Paidós Contextos.
- JAMES, H. J. S; COHEN, J.P: “Does Ethics Training Neutralize the Incentives of the Prisoner's Dilemma? Evidence from a Classroom Experiment”, *Journal of Business Ethics*, n. 50, 2004.

- KANT, I: *Fundamentación metafísica de las costumbres*, Madrid, Espasa Calpe, 1992.
- KATZENBACH, J. R; SMITH, K.D: *Sabiduría de los equipos: El desarrollo de la organización de alto rendimiento*, Ediciones Díaz de Santos, 1996.
- KOHLBERG, L: *Psicología del desarrollo moral*, Desclée de Bower, 2ª edición, Bilbao, 1992.
- LEVITT, T: *Comercialización Creativa*, Méjico, CECSA, 1991.
- LOGSDON, J. M; YUTHAS, K: “Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organisational Moral Development”, *Journal of Business Ethics*, n.16, 1997.
- LOZANO, J. M: *Ètica i empresa*, Barcelona, Proa, 1997.
- LOZANO, J. M: “L’empresa socialment responsable”, *Revista Econòmica de Catalunya*, n. 55, Tercer Cuatrimestre de 2007, p. 119-129.
- LOZANO, J. M: *Ètica i gestió, una moda? Les ètiques professionals*, Quaderns Fundació Joan Maragall, n.31, 1996.
- LOZANO, J. M: “De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa sostenible (ERS)”. *Papeles de economía española*, RS Corporativa, nº 108, 2006.
- LOZANO, J. M; ALBAREDA, L; BALAGUER M. R: *Observatorio de la inversión socialmente responsable en España*, Barcelona, IPES-ESADE, 2004.
- LOZANO, J. M; FOLGUERA, C: *Danone en Ultzama*, Barcelona, IPES-ESADE, 2003.
- MACINTYRE, A: *Historia de la ética*, Madrid, Paidos, 1988.
- MAQUIAVELO, N: *El príncipe*, Madrid, Alianza Editorial, 1982.
- MASLOW, A. H: *El management según Maslow*, Barcelona, Paidos, 2005.
- McADAMS, J. L: *Premiar el desempeño*, Madrid, Díaz de Santos, 1998.
- McGREGOR, D: *The Human Side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1961.
- MELÉ, D. (coord.): *Raíces éticas del liderazgo*, EUNSA Ediciones Universidad de Navarra SA, Pamplona, 2000.
- MELÉ, D; ROSANAS, J. M: “Ethics in Accounting and Accountability”, *Journal of Business Ethics* 57: 1-3, 2005.
- MENGUZZATO, M; RENAU, J. J: *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona, Ariel Economía, 1991.

PAYNE, L. S: "Does Ethics Pay?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, Issue 1, pp. 319-330.

PAYNE, L.S: *Value Shift: why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*, McGraw-Hill, 2003.

PETERS, T. J; WATERMAN, R. H: *En busca de la excelencia*, Barcelona, Folio, 1986.

PFEFFER, J: "Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health", *Research Papers Series*, Stanford University, Research Paper n. 1687, <http://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/library/rp1687.pdf>, 2001.

PRANDI, M; LOZANO, J. M: *Guía práctica de los recursos humanos para empresas*, Barcelona, ECP Esade, 2006.

RAWLS, J: *Teoría de la justicia*. Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1995.

REDDIN, B; DENIS, R: *Manual de dirección por objetivos*. Barcelona: Ediciones Deusto, 1993.

RIAÑO, M; SANTILLANA, I (coord.): "Empresa responsable", Colegio de Economistas, nº 106, 2005.

RIDDESTRALE, J; NORDSTROM, K: *Funky Business: el talento mueve al capital*, Prentice Hall, Madrid, 2000.

ROBBINS, S. P: *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1996.

RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, J. M: *Gobierno y responsabilidad social de la empresa*, Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), 2007.

BROMAN, B: "Es pot educar només amb mínims morals? Ètica de mínims versus mínima educació", *Temps d'educació*, n. 35; 2008, pp. 267-276.

ROMÁN, B: "Reflexiones entorno a la ética de las organizaciones" en J. M. Esquirol, *Tecnoética*, Barcelona, Universidad de Barcelona, 2003.

ROMÁN, B; AGULLÓ, S: "Responsabilidad social de la empresa: previniendo la corrosión del ethos corporativo", *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, EBEN-España, n. 8, 2003.

SAUNDERS, M.N.K; LEWIS, P; THORNHILL, A: *Research Methods for Business Students*, Pearson Education Limited, Harlow (Reino Unido), 2ª edición, 2000.

SARABIA SÁNCHEZ, F. J. (coord): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, editorial Pirámide, Madrid, 1999.

SEBASTIÁN GARCÍA, O: Ponencia presentada en la Jornada Técnica de Actualización de “Los riesgos psicosociales y su prevención: mobbing, estrés y otros problemas”. Madrid, 10 de diciembre de 2002.

SEN, A: *Sobre ética y economía*, Madrid, Alianza Editorial, 2001.

SENGE, P. M: *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Barcelona, Granica cop, 2ª edic, 2002.

THOMAS, J.M; BENNIS, W.G: *Management of changement & conflict*, Middlesex, Editorial La Muralla, 1994.

TREVINO, L. K: “Ethics policies and codes at Fortune 1000 firms may be primarily symbolic”, *Business Ethics, Insider’s report on responsible business*, vol. 12, n. 2, 1998.

TULEJA, T. J: *Más allá de la cuenta de resultados. De cómo los líderes empresariales están convirtiendo la ética en beneficios*, Barcelona, Plaza y Janés, 1987.

ULRICH, D: *Recursos Humanos Champions*, Uruguay, Ediciones Granica, 1997.

VALLÉS, M. S: *Técnicas cualitativas de investigación social*, Madrid, (3a reimpresión), Editorial Síntesis, 2003.

VISUATA, B: *Técnicas de investigación social*, Barcelona, PPU, 1989.

V.V.A.A: “El perfil del directivo español de RSE”, *Corresponsables*, n.10, Junio-Julio 2008.

V.V.A.A: *La aplicación de la responsabilidad social a la gestión de personas*, AEDIPE Cataluña, Media responsable, Premià de Mar, 2008.

WALTON, R.E: *Interpersonal peacemaking: confrontations and third-party consultation*, Reading, Addison-Wesley Publishing Company, 1969.

WENIS, W; HANDY; COVEY, S; PORTER, M; SENGE, P; THUROW, L; KOTTER, J: *Preparando el futuro*. Barcelona, Ed. Gestión 2000, 1997.

WHAT IF, THE INNOVATION COMPANY: *Sticky Wisdom, How to Start a Creative Revolution at Work*, Oxford, UK, Capstone, 2002.

WINSTANSLEY, D; STUART-SMITH, K: “Policing performance: the ethics of performance management”, *Personnel Review*, Vol. 25, n. 6, 1996, pp. 66-84.

INTERNET

www.accountability21.net/ (agosto 2008)

www.aeca.es/comisiones/rsc/rsc.htm (agosto 2008).

BEDH: Boletín electrónico, Esade-Instituto de Innovación Social, n. 9 (enero 2009).

www.bcg.com/publications/files/Capturing_Green_Advantage_Consumer_Companies_Jan_2009.pdf, (febrero 2009).

Canal Empresa y Sociedad: Boletín Electrónico 13 de diciembre de 2004.

Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS): 2632 Ciudadanía y Participación: www.cis.es/cis/opencm/CA/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=5577&cuestionario=6230&muestra=10723; (diciembre 2008)

www.cis.es/cis/opencms/-Archivos/Marginales/2620_2639/2632/e263200.html (diciembre 2008).

CHAMBERS, E. G; FOULON, M; HANDFIELD-JONES, H; HANKIN, S. M; MICHAELS III, E. G: “*The war for talent*”, *The McKinsey Quarterly*, N.3, 1998, http://www.mckinseyquarterly.com/Organization/Talent/The_war_for_talent, (septiembre 2007).

www.cincodias.com/articulo/empresas/mitad/grandes/empresas/tiene/memoria/RS/C/cdsdi/20080714cdscdiemp_16/Tes/ (julio 2008).

www.conetica.org/ (septiembre 2008).

www.csreurope.org/CSRESRISURVEY2003FINAL_pdf_media_public.aspx (septiembre 2007).

www.elogos.es (octubre 2008)

www.empresaysociedad.org/feys/es (septiembre 2008).

www.empresaysociedad.org/NR/rdonlyres/F2BB5A50-B9A7-4505-813D-D248C670943E/14519/NdP_informede_prensa_2007.pdf, (mayo 2008)

www.empresaysociedad.org/NR/rdonlyres/46C78F20-D9B2-4CE6-B15E-F7D86D72A681/3354/NdPLaaccionsocialenprensaescrita190106.pdf (septiembre 2008).

El Mundo,

www.elmundo.es/papel/2009/02/08/mercados/2592537.html (abril 2009).

www.expansionyempleo.com/edicion/expansionyempleo/formacion/exlearning/es/desarrollo/1139771.html (octubre 2008).

GARCÍA, S: *El alma de la empresa: el camino hacia la eutopía de un capitalismo sensible*, XVII Congreso Nacional CREA, Mar del Plata, Argentina, 1,2,3 septiembre 2004, http://www.aacrea.org.ar/genericos/xvii_congreso.htm (7/10/2007).

GEORGE, J. M: "Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence", <http://hum.sagepub.com/cgi/reprint/53/8/1027>, (enero 2009).

www.gestiondeltalento.com (enero 2001)

www.forbes.com/2006/10/23/leadership-ethics-hp-lead-govern-cx_hc_1023ethics.html (diciembre 2007).

Financial Times: *Welch condemns share price focus*, <http://www.ft.com/cms/s/0/294ff1f2-0f27-11de-ba10-0000779fd2ac.html> (12/03/2009)

FORÉTICA:

Boletín electrónico nº 23 (agosto 2005).

www.foretica.es

www.foretica.es/es/index.asp?MP=32&MS=59&MN=1 (agosto 2008).

Forética, Informe 2006:

www.foretica.es/es/index.asp?TR=A&IDR=28&MP=33&MS=85&MN=1&id=77 (agosto 2008).

Forética, Informe 2008:

www.foretica.es/es/index.asp?MP=33&MS=85&MN=1&TR=A&IDR=1&iddocumento=480 (febrero 2009)

www.greatplacetowork.com/great/model.php (septiembre 2007).

www.greenpeace.org/espana/news/las-principales-ongs-apuestan (agosto 2008).

www.hdr.undp.org/en/media/HDR_20072008_SP_Technical.pdf (octubre 08).

www.iso.org/iso/about.htm (septiembre 2008).

isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/07_gen_info/about.html (agosto 2008).

www.kpmg.es/noticia7.html (septiembre 2007).

www.learnmarketing.net/smart.htm (febrero 2009).

www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/survey-rep/Inf_RSC_alimentacion_bebidas.pdf (septiembre 2007).

www.socialinvest.org/areas/research/trends/sri_trends_report_2005.pdf (septiembre 2007).

www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=617&parentID=473 (agosto 2008).

www.teatro-de-empresa.com/ (agosto 2008).

www.tumaster.com/Cursos-y-masters-Responsabilidad-Social-Corporativa-mdoc740.htm (marzo 2007).