

## **LA ÉTICA COMO MOTOR DE CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN**

**Juan Luis Mayordomo**

Director de C.S.S.M., José Salvat, S.A.

---

### **Empresa y Código ético**

Tradicionalmente, el concepto de ética en las empresas ha estado sometido a fuertes presiones, debido, en parte, a la creencia que la ética está frontalmente opuesta al éxito empresarial. De esta forma, gran parte de los empresarios antes de aplicar un código ético en su gestión, se han planteado con anterioridad cómo les podía afectar en su desarrollo.

No obstante, considero que el razonamiento es erróneo ya que se debe plantear ¿Cómo los principios éticos pueden mejorar la competitividad e incrementar la fidelidad de los clientes?. Ya sabemos que el empresario está sometido a fuertes presiones por parte del mercado; también que los recursos son escasos y que el tiempo tiene un costo económico que debe aplicarse a la producción, sin embargo, las empresas cada vez más deben de ser un equilibrio de moderación y equidad, así como de responsabilidad económica, social y ambiental, enmarcados dentro de un conjunto de valores profesionales éticos, si se desea enfrentarse con éxito a los nuevos retos futuros.

No estoy hablando de conceptos arcaicos basados en la moral, sino en premisas de rabiosa actualidad, derivadas de un entorno empresarial enmarcado en un mundo globalizado. La aplicación de un concepto ético no debe, por otra parte, ser un elemento más de marketing cosmético donde se pretenda mejorar la imagen de la empresa, sino la profunda convicción que los principios y los valores éticos son la solución para mejorar las relaciones con los empleados, los clientes o los proveedores, además de la sociedad en general (medioambiente, salud y seguridad).

De esta forma, la ética empresarial se puede considerar como un conjunto de principios y valores que la empresa integra en su funcionamiento y que se reflejan en todas sus actuaciones internas y externas. La cultura empresarial, entendida como tal, tiene su máximo exponente cuando todos sus empleados reproducen comportamientos éticos que se externalizan al mercado.

A menudo se escucha que el personal laboral de una empresa es el motor, el impulso y hasta el único recurso eficaz que se tiene para desarrollar un mercado, o bien proyectar una imagen de equilibrio y dinamismo, entre otros aspectos. Sin embargo, ¿cuántas organizaciones han adaptado sus esquemas empresariales pensando en su personal, en su capacidad o en su integración?

Por otra parte, ¿cuántas empresas crean nuevos cometidos e impulsan a los empleados más validos a puestos de mayor responsabilidad? Las empresas son entes vivos complejos, con un clima, un pensamiento, una forma de operar y una cultura propia, creados a partir de las relaciones que se establecen entre su personal y el entorno al que pertenece, obligándola a

diseñar nuevas formas de actuación, a partir de las cuales se desprende su propia proyección interna y externa.

Como ente vivo le afecta, por tanto, cualquier decisión injusta que se tome con cualquiera de sus miembros, incluso con aquellos que no estén bien integrados en el grupo. Asimismo, la bondad empresarial, el paternalismo, la tiranía, el no contar con el personal en las decisiones que le afecten, son hechos que ayudan a crear una imagen interna, la cual es reconocida por cada una de las personas y, de seguro, contribuirá a reafirmar los comportamientos del personal.

Estos comportamientos de la empresa hacia sus empleados son reproducidos por éstos en toda su extensión. Así un comportamiento excesivamente tiránico, que no tenga en cuenta los esfuerzos individuales de sus empleados, o la austeridad solo reflejada en los salarios, comportará inmediatamente que los empleados se alejen del sentimiento de empresa, considerando, asimismo, que tienen libertad para vender sus conocimientos a las empresas de la competencia, o bien no asumir que deben de realizar determinados esfuerzos en momentos de tensión o puntas de trabajo.

Esta forma de actuación, al final, terminará pasando factura a la empresa, ya que perderá no sólo su imagen y la fidelidad de sus empleados, sino que en muchos aspectos tendrá fugas de personal y pérdidas de clientes o proveedores.

La visión que se tenía en el pasado ya no es válida para gobernar y dirigir una empresa, entendiendo ésta como un modelo de eficiencia en la administración de sus recursos. Hoy en día las relaciones entre los empleados o el clima laboral, ya no es un tema que pueda dejarse al azar, o simplemente obviarse porque no está, supuestamente, relacionado con el crecimiento o los beneficios directos. La empresa, con independencia del mercado, debe de optar por crear su propia estabilidad interna como base para un crecimiento sostenible.

Los altos directivos deben mirar al interior de la empresa de la misma forma que miran al exterior: mediante un pensamiento ético y una visión sistémica que abarque al conjunto de los departamentos, valorando y asumiendo la imagen que se proyecta desde cada uno de ellos.

Las buenas prácticas comerciales y la ética corporativa en las relaciones empresariales y, por que no, también la moralidad con que aborda los temas sensibles, capacita a las organizaciones, máximo si éstas tienen una imagen internacional, a enfrentarse a nuevos retos con una estructura sólida, una misión, una cultura y unos objetivos de crecimiento y desarrollo económico, los cuales alientan el establecimiento de alianzas y relaciones comerciales basadas en la confianza.

### **¿Limitación de oportunidades o beneficio empresarial?**

De lo ya comentado se deduce que los conceptos éticos permiten generar confianza entre los empleados, que verán a la empresa con orgullo, al asumir ésta valores de igualdad en sus decisiones, permitiendo a los trabajadores tener una idea clara de su misión, lo cual les da seguridad en su puesto de trabajo al dominar el entorno sabiendo lo que se espera de él.

La responsabilidad de los trabajadores siempre debe de estar orientada al cumplimiento de los fines y las metas que se ha marcado la organización, los cuales pasan a ser mucho más importantes que su propia satisfacción personal. No obstante, para que esto sea así se deben

de haber establecido las bases con el fin que esos individuos sientan que los fines últimos, es decir, los objetivos de la empresa, constituye un elemento que favorezca sus propias necesidades como empleado.

Los logros laborales deben de ensalzados, reconocidos y aceptados por parte de los directivos, significando un reconocimiento a la conducta profesional, al valor de las ideas y a la capacidad de trabajo, los cuales deben de satisfacer, en parte, las expectativas y los intereses tanto profesionales como económicos que esos trabajadores pudieran tener.

Cuando se habla de “mercado” se debe de seguir considerando que detrás de cada empresa hay un conjunto de personas que valorarán cada actuación, reconociendo las buenas o malas practicas, la calidad del servicio y la responsabilidad social y empresarial que la empresa transmita a través de sus decisiones y comportamientos.

La rentabilidad empresarial no debe de ser nunca sinónimo de oposición a la ética. El enfoque sistémico de los empresarios debe de ir mas allá de la idea de unidad, para abarcar también la toma de criterios basados en el sentido común y la responsabilidad de su gestión, que es, en definitiva, el sentido ético, ya que la sociedad ha cambiado drásticamente, reevaluando sus propias convicciones y la forma en la que se establecen las interrelaciones entre los distintos actores.

Hoy en día, no se puede tener una imagen en cada país o continente, como es el caso de algunas empresas que durante décadas han estado explotando industrialmente a países marginales, pretendiendo, posteriormente, comercializar sus productos en mercados con mayor renta per capita. La justicia social no puede dejar de tenerse presente ya que puede pasar, en ocasiones, una factura difícil de prever.

Otro punto de inflexión es la actuación de los directivos, quienes han obviado que sus decisiones puedan ser rebatidas, discutidas o enfrentadas por sus empleados. Los altos directivos con responsabilidad en la toma de decisiones no pueden y no deben recurrir a la amenaza y la denigración, dañando de palabra u obra a cualquier miembro que tenga la obligación de acatar sus decisiones. Nada perjudica más al ambiente y la integración de las personas dentro del grupo, como el abuso de funciones.

La Política Ética que una empresa comprometida con sus valores deba tener debe de estar reflejada por escrito, siendo de obligado cumplimiento para sus empleados y proveedores, pero también el marco para las relaciones comerciales con los clientes, con especial enfoque a las prácticas de mercado y planteamiento de competencias empresariales.

Las empresas que asumen un concepto ético dentro de la organización y la reproducen así, pasan a ser un foco de atracción en sus relaciones con las otras empresas, contribuyendo, en parte, a que resto de los partícipes de ese segmento de mercado establezcan, en muchas ocasiones, nuevas relaciones con el resto. Cuando ocurre esto la capacidad de liderazgo de esa empresa se pone de manifiesto, adquiriendo una condición de líder y, por tanto, constituye una clara diferenciación respecto al resto de las empresas, lo cual le permitirá moverse con una ventaja y un valor añadido respecto a sus competidores más directos.

## **Factores de desestructuración empresarial**

El motor de desarrollo de toda empresa siempre ha estado asociado a los movimientos tácticos y las políticas estratégicas que realiza en el mercado. Ninguna empresa puede

evolucionar sin un proceso de cambio controlado. El estatus quo significa inmovilismo y, por tanto, la no adaptación de las estructuras de la empresa a la evolución del mercado y el público objetivo.

En gran medida la desestructuración laboral se produce por las acciones u omisiones ya comentadas, sin embargo, en otras ocasiones puede tener como origen algunas de las causas que se indican:

1. Falta de preparación de los directivos para asumir responsabilidades.
2. Enfoque exclusivo a los beneficios sin tener en cuenta el clima laboral.
3. Miopía de futuro - no adaptación a los cambios, las conductas y las tendencias.
4. Amoralidad de las decisiones empresariales y falta de sentido de la proporción.
5. Connivencia con aspectos o personas, incluso negativas para la empresa, pero que caen bien o son "tontos útiles".
6. Falta de consulta a los mandos intermedios sobre las decisiones que se toman respecto a sus subordinados.
7. No generar las promociones internas entre los empleados más capacitados.
8. Abusar de los contratos Temporales, no renovando a la finalización de los mismos, aun cuando el trabajador sea bueno y esté integrado en el grupo y la empresa.
9. No informar convenientemente a los trabajadores sobre los planes y objetivos de la empresa, incluyendo su responsabilidad, lo cual provoca desarraigo y falta de interés por los planes de desarrollo.
10. Mantener o generar grupos de presión laboral que ejerzan tiranía sobre otros trabajadores.
11. Mantener en puestos de trabajo de cierta envergadura a personas que no tienen la capacidad para impulsar ese cometido y que incluso tiranizan o se apoyan en aquellos a los que dirigen creando la separación entre directivo y subordinado, máximo si la empresa lo respalda.
12. No asumir los compromisos, incluso contractuales, que se hubieran firmado por parte de la empresa con el trabajador
13. Mantener unas condiciones higiénicas, ergonómicas y de seguridad no adecuadas, que puedan representar algún riesgo para su salud de los trabajadores por falta de medidas de seguridad.

## **Motor de cambio y reingeniería de procesos**

Uno de los máximos exponentes de la reingeniería de procesos es el profesor John Kotter, quien ha investigado y realizado distintos estudios con el ánimo de conocer los procesos de cambio realizados por los grandes ejecutivos. Uno de sus trabajos publicado en 1995 en la Harvard Business Review, dio como resultado que más de la mitad de los procesos de cambio iniciados por altos ejecutivos, no tuvieron el desarrollo esperado, es más, ni tan siquiera pasaron de las primeras fases de aplicación, el resto o bien tuvieron escaso éxito o bien fueron un fracaso total.

¿Podemos, a partir de los resultados, deducir que éstos ejecutivos con éxitos demostrados en otros campos de su actividad no tenía la capacidad suficiente para

desarrollar los proyectos? En mi opinión, creo que tenían los medios, la capacidad y el interés suficiente como para desarrollar los proyectos, pero, sin embargo, su personal no tenía la suficiente motivación e interés por el proyecto.

El gran reto que los estudios sobre el aprendizaje deben asumir es como aprender a aprender. Cuando se habla de liderar proyectos lo primero que se está revisando es si se tienen los recursos suficientes, tanto económicos como humanos, pero, sin embargo, fallan en algo tan básico como la emotividad, la integración del equipo, la ilusión, la meta o el esfuerzo recompensado de sentirse parte de ese proyecto. Todo nuevo proyecto para ser coronado con éxito, debe de prever la satisfacción del personal por medio de compensaciones, lo cual, a mi entender, provoca la ilusión de sentirse parte integrante del mismo.

Cuando las personas no se sienten vinculadas no realizan el esfuerzo suficiente que el proyecto precisa, como se ha visto anteriormente. Así pues, se deben buscar a las personas adecuadas para el proyecto, exponiéndoles los pros y contras, valorando la colaboración y la importancia que ese proyecto tiene para la empresa.

Los cambios o modificaciones que se producen en cualquier organización, provocan cierto desasosiego en sus miembros, ya que todo cambio está relacionado directamente con los procesos de ansiedad que las personas preocupadas experimentan. Por este motivo, para asumir esos nuevos retos, se deben de explicar cómo les va a afectar a su situación actual, o simplemente que tipo de esfuerzo suplementario deben de realizar.

Las tensiones de los individuos dentro de la empresa son normalmente debidas a las relaciones que se establece entre todos los grupos que la forman. Así una adquisición, una fusión, una reestructuración importante o bien la llegada de un nuevo director general, le afecta al trabajador de forma muy directa, ya que de alguna manera siempre se está preguntando cuál es su posición dentro de la empresa, que opinión tienen de él sus inmediatos superiores, que posibilidades de crecimiento, mejora salarial o de puesto de trabajo tiene. Así pues, cualquier otro elemento además de los ya indicados, contribuye de forma importante a aumentar la crispación, el recelo, la ansiedad y la preocupación, lo cual contribuye a una merma de su capacidad de trabajo.

El directivo tiene que tener una gran perspicacia y ser un auténtico experto en las relaciones humanas, si quiere liderar un equipo de trabajo, ya que en ocasiones aquellos individuos que aparentemente pueden parecer más conflictivos dada su continua ruptura de las formas, su agresividad en el trato o sus continuas críticas, le hacen parecer una persona problemática y conflictiva, pero, sin embargo, su frustración puede ser la causa de sus críticas a un sistema que él considera negativo para el éxito. Estas personas, suelen, habitualmente, ser personas con una alta capacidad laboral y una gran perspicacia, correspondiendo, en ocasiones, a personas que lo único que buscan es realizar un buen trabajo.

Al igual que en una batalla se debe de mirar al frente para ver al enemigo, también en la empresa se debe de mirar al mercado para ver la posición de los competidores, enfrentando las acciones que la puedan posicionar correctamente. Sin embargo, sería caótico que se tuviera que estar considerando de forma permanente a su propio personal, a su propia organización interna, pensando que puede ser tan peligrosa como las propias acciones de sus competidores. Las amenazas siempre deben de ser exteriores nunca interiores.

## **Código de buenas prácticas comerciales**

Toda acción comercial basada en la ética empresarial mantiene, por sí misma, la relación con los clientes, los cuales podrán de esta forma depositar su confianza en contactos futuros, lo que puede llevar a la fidelización.

Cualquier relación que no este basada en la confianza, esta de hecho abocada al fracaso. Resulta pues imprescindible ganarse la confianza de los clientes, como primera medida antes de intentar presentarles otros proyectos, otras alternativas o solicitarles un incremento de la relación comercial.

Soluciones éticas a problemas aparentemente insalvables siempre existen. Lo importante de la empresa es no transmitir la sensación que las posturas anti-éticas son necesarias para mantener una determinada situación, aun en casos puntuales, ya que es fácil manchar la conducta seguida hasta el momento por unas acciones aisladas que el entorno de la empresa con seguridad no entendería, incluyendo sus propios empleados.

Parte de los conflictos de una empresa se dan por la publicidad y las estrategias empresariales con las que se comunican los mensajes, los cuales pueden enfrentarse con grupos específicos si la comunicación es sexista, o induce a la violencia o denota mal gusto, hace referencia o genera vejación de los derechos humanos, la utilización o explotación de imágenes violentas, el engaño con supuestos regalos por compras realizadas, publicidad engañosa, etc.

Permítanme que acabe mi intervención con un breve ejemplo donde se pone de manifiesto que, en ocasiones, la fortaleza de una empresa no es siempre su mejor baza. La imaginación e iniciativa de los directivos y los empleados pueden, en la mayor parte de las ocasiones, romper estructuras aparentemente sólidas o comportamientos de mercados tradicionales, con la sola bandera de su propia decisión y creatividad.

Un cazador va a África y se lleva su perrito Foxterrier para no sentirse solo. Un día, ya en África, el perrito, persiguiendo mariposas, se aleja y se extravía, comenzando a vagar solo por la selva. En eso que ve a lo lejos que viene una pantera enorme a toda carrera y, al ver que la pantera lo quiere devorar, piensa rápido qué puede hacer. Ve un montón de huesos de un animal muerto y se pone a mordisquearlos. Cuando la pantera está a punto de atacarlo, el perrito dice: “¡Ah! ¡Qué rica estaba esta pantera que me acabo de comer!”

La pantera lo escucha y, frenando en seco, gira y huye desfavorida pensando: “Este perro casi me come a mí también”. Un mono que andaba trepando a un árbol cercano y que había visto y oído toda la escena, sale corriendo tras la pantera para contarle cómo la había engañado el perrito...

Pero el perrito alcanzó a oír al mono... Después de que el mono contó a la pantera la historia que vio, ésta, muy enojada, le dice al mono: “Súbete a mi espalda y busquemos al perro cabrón; ¡a ver quién se come a quién!...” Y salen corriendo a toda velocidad en busca del Foxterrier. El perrito ve a lo lejos que vuelve la pantera, ahora, con el mono encima...

“Y ahora qué hago?”, se pregunta y, en vez de salir corriendo, se queda sentado dándole la espalda como si no los hubiera visto y, cuando la pantera está a punto de atacarlo, el perrito dice:

“¡Vaya seriedad la del mono!... Hace media hora que lo mandé a traerme otra pantera y todavía no ha aparecido!”

Como dijo una vez Albert Einstein “En los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”.

