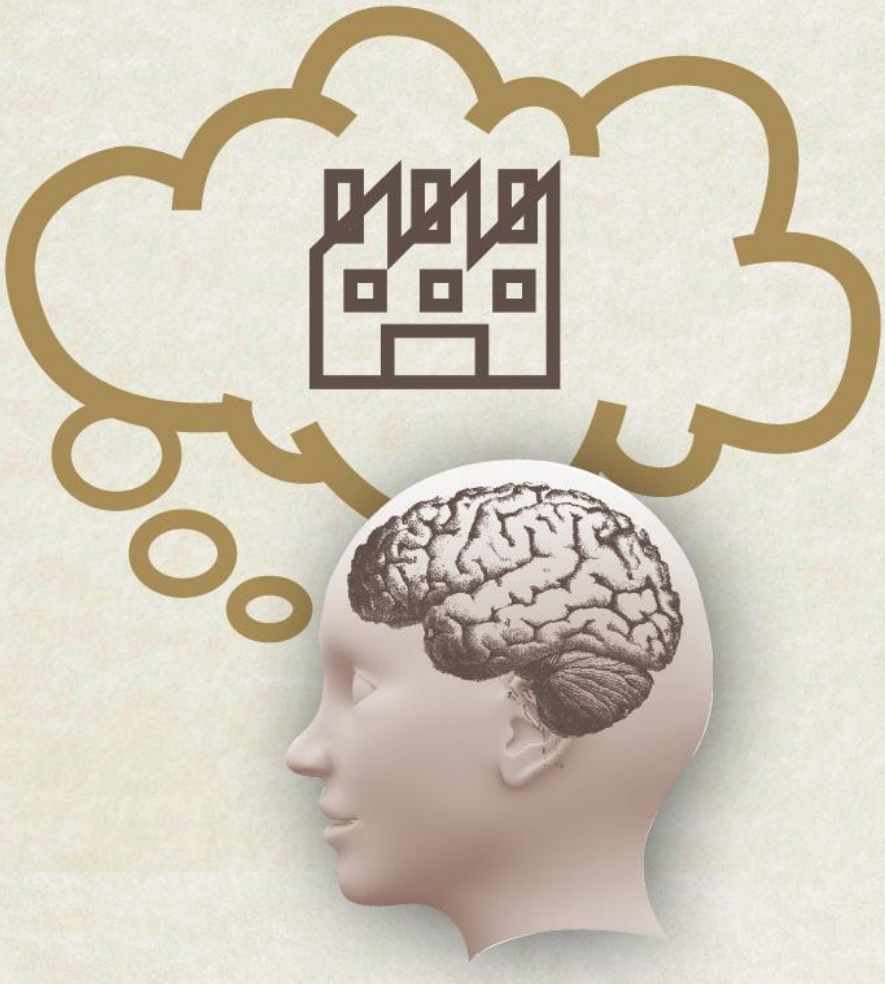
XX CONGRESO EBEN-ESPAÑA

LA IMAGEN DE LA EMPRESA EN EL SIGLO XXI

VALENCIA, 20 AL 22 DE JUNIO DE 2012



Actas del Congreso

ORGANIZADORES

FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

eben
European Business Ethics Network
España

COLABORADORES

Universitat de València

Universitat Politècnica de València

Universitat Jaume I

compromiso social. Bancaja

CON EL PATROCINIO DE

Generalitat Valenciana
Conselleria d'Educació, Formació i Ocupació

Actas del XX Congreso EBEN-España

"La imagen de la empresa en el siglo XXI"

Valencia 20-22 junio 2012

Editor:

FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

Coordinadores:

Roberto Ballester Fuillerat, Carmen Martí Marco, Paqui Franco Montero, Elsa González Esteban, Patrici Calvo Cabezas, Daniela Gallego Salazar, Juan Carlos Siurana Aparici, José Félix Lozano Aguilar.

ISBN-10: 84-695-4404-7

ISBN-13: 978-84-695-4404-4

Valencia, septiembre de 2012

Aviso: Las opiniones y juicios que se expresan en esta publicación representan las ideas de los/las autores/as, con los que no necesariamente coincide la Fundación ÉTNOR, siendo responsables de los textos los mismos

PROGRAMA

XX CONGRESO
EBEN-ESPAÑA

MIÉRCOLES **20** JUNIO

18.00

Acreditación y entrega de materiales.

19.00-19.30

Acto de apertura del Congreso
Emilio Tortosa, Comité Organizador y Presidente de ÉTNOR.

Adela Cortina, Comité Científico y Directora de ÉTNOR.

Joan Fontrodona, Presidente de EBEN España.

19.30-20.30

Conferencia Inaugural y Sesión de Clausura del Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial.

El papel de las emociones en la economía.
Stefano Zamagni, Profesor de Economía Política de la Universidad de Bolonia.

21.00

Cena del Congreso y de Clausura del XXI. Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial de la Fundación ÉTNOR.

20 Años de la Asociación Ética, Economía y Dirección (EBEN – España).

JUEVES **21** DE JUNIO

9.00-10.00

Asamblea EBEN España.

10.00-11.00

Conferencia:
¿Qué piensan los españoles de la empresa?

Justo Villafañe, Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense de Madrid.

11.00-11.30

Descanso.

11.30-13.00

Mesa Redonda: *¿Qué aporta la ética a la empresa?*

Agnès Noguera, Consejera Delegada de Libertas 7.

Enrique Belenguer, Socio Director de Inmerco Marketing.

Begoña Sánchez, Socia Directora de Alta Eficacia.

13.00-14.00

Visita a la exposición del Centro Cultural Bancaja.

14.00-15.30

Comida.

15.30-17.00

Comunicaciones.

17.00-17.30

Descanso.

17.30-18.30

Mesa Redonda:
La imagen de la empresa en internet.

María M. Lorman, Responsable de Relaciones Institucionales de AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidad y Profesionales Social Media).

Francisco López, CEO de Miss Conversion.

19.00-20.30

Visita cultural.

VIERNES **22** DE JUNIO

9.00-10.00

Comunicaciones.

10.00-11.00

Conferencia: *Neuromarketing y Neuroeconomía*

Jesús Conill, Catedrático de Ética de la Universidad de Valencia.

Domingo García-Marzá, Catedrático de Ética de la Universidad Jaume I de Castellón.

11.00-11.30

Descanso.

11.30-12.30

Conferencia: *Una lectura ética de las instituciones financieras.*

Antón Costas, Catedrático de Política Económica de la Universidad de Barcelona.

12.30-13.30

Comunicaciones.

13.30

Clausura

Emilio Tortosa, Presidente de ÉTNOR.
Adela Cortina, Directora de ÉTNOR.
Joan Fontrodona, Presidente de EBEN España.

Índice

I. Prólogo 7

II. Ponencias

Stefano Zamagni	El papel de las emociones en la economía	10
Justo Villafañe	¿Qué piensan los españoles de la empresa?	21
Agnès Noguera Enrique Belenguer Begoña Sánchez	¿Qué aporta la ética a la empresa?	26
Domingo García-Marzá Jesús Conill	Neuromarketing y neuroeconomía	55
Antón Costas	Una lectura ética de las instituciones financieras	71

III. Comunicaciones

Rafael Á. Araque Mercedes Ruiz	Los códigos éticos y la protección del stakeholder consumidor: un estudio sectorial	78
Francisco Arenas-Dolz	La mala reputación: cómo el neuromarketing usa la retórica	114
María Rosario Balaguer Iuliana Claudia	La Responsabilidad Social Corporativa en las Entidades Financieras Españolas. Un análisis preliminar	146
Pedro Canales Asunción Hernández	Personal Selling Ethics. Posicionamiento de los estudiantes universitarios	169
José Luis de Godos Roberto Fernández Laura Cabeza	¿A qué responde realmente la RSE? Un estudio desde una perspectiva ética	190
María de Miguel Molina Alexis Jacobo Bañón	Alcance de los códigos de conducta en la administración pública: la coregulación en la administración pública española	209
Agustín Domingo	De la imagen pública al imaginario social Grandes palabras en un mundo de letra pequeña	227
Ramón A. Feenstra	Hacia una ética periodística basada en la corresponsabilidad: códigos, auditorías éticas y monitorización externa	237
P. Francés, L. Sacconi, M. Faillo	Ética empresarial de la conducta como método para la ética empresarial normativa: Una presentación	250

José Luis García	Pirámides en la crisis: el sistema ante todo y todos	278
Ana García Mary Martínez	Proyecto 2012, 12 metas de Geroresidencias: instrumento de un modelo innovador de cuidados en el ámbito sociosanitario	287
Enrique Herreras	Socialismo y ética de la empresa	307
Miguel Llofríu	El futuro de las empresas y las empresas del futuro: ¿Es posible superar las amenazas del entorno desde las fortalezas de las empresas?	324
Ginés S. Marco	Bases para la recuperación de la confianza en lasorganizaciones del Tercer Sector, a partir de la ética de Robert Spaemann	339
Salvatore Moccia	Hacia una empresa más humana	360
Carlos M. Moreno	Tres consideraciones éticas sobre la imagen del liderazgo	377
Víctor Páramo	La dimensión socio-ética de la empresa en la actual crisis económica	393
Pedro J. Pérez Zafrilla	Juicio y razonamiento moral en el Intuicionismo social: un enfoque desconcertante	406
Martha M. Rodríguez	Acción Colectiva, Responsabilidad y PYMES	422
María José Sánchez	Incremento del valor agregado de las empresas a través del desarrollo de la confianza, la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa	434
Juan Eduardo Santón	Viejas ciudades y nuevas empresas: Capacitación urbana para un desarrollo empresarial global	449
Raúl F. Sebastián	La imagen de la empresa deportiva en el siglo XXI: La empresa deportiva como empresa ética, nuevos retos	458
Dolors Setó Pamies	Comunicando la ética y la responsabilidad social a través de la misión de la empresa	474
Juan Carlos Siurana	Ética del humor en el ámbito empresarial para tiempos de crisis económica	491
Anna Tosca Christian Palazzi	Transparencia y comunicación: una relación nada evidente	531

I. Prólogo

Hace 17 años la Fundación ÉTNOR, que por aquel entonces iniciaba su andadura, asumió el reto de organizar el tercer congreso anual de EBEN España. El tema al que dedicamos el encuentro fue *Competitividad y Ética.* Ya en aquel entonces se veía necesario profundizar sobre la relación entre la ética, el carácter de la empresa, y su competitividad. No es momento ahora de profundizar en esta cuestión, que daría para otro libro como éste.

Si hacer este congreso en mayo de 1995, con tan sólo unos meses de vida, significó mostrar el compromiso de nuestra Fundación con la ética aplicada a la empresa y las organizaciones, no lo es menos haber organizado ahora el Vigésimo Congreso de EBEN España.

Ha sido un verdadero orgullo poder hacerlo y quiero agradecer a EBEN, en nombre de la Fundación, su confianza en nosotros para llevar adelante este congreso.
En esta ocasión, el tema sobre el que hemos trabajado considero que tampoco es de menor importancia: *La imagen de la empresa en el siglo XXI.*

La situación actual de crisis ha puesto de relieve la necesidad de repensar el modo en que interactúan hoy en día empresa y sociedad. Por un lado, la imagen de la empresa, vinculada a su reputación, se ha convertido cada vez más en el elemento de referencia y de conexión de los diferentes grupos de interés con las organizaciones, motivo por el cual un gran número de empresas han hecho de su imagen un elemento clave que desarrollan y trabajan en profundidad. Pero, por otro lado, cada vez es más habitual leer a expertos de diferentes ámbitos hablar de *crisis de confianza* hacia organizaciones e instituciones económicas y empresariales.

Esta divergencia entre los esfuerzos de la empresa por generar una buena imagen y la escasa credibilidad que en ocasiones ésta genera en la sociedad provoca un distanciamiento que perjudica tanto a la empresa como a la sociedad en su conjunto.
Sin duda, el papel de la ética es clave para ayudar a revitalizar la economía y las empresas, orientando la finalidad de éstas a la mejora de la sociedad. Pero, además de esto, las empresas necesitan también construir relatos que tengan en la ética un factor fundamental para la generación de la confianza y credibilidad que toda organización necesita para perdurar en el mercado.

Si, además, tenemos en cuenta que el papel de la empresa en la sociedad actual es clave para alcanzar un desarrollo ético, social y económico a la altura de los retos presentes, resolver dicha divergencia se convierte en un elemento fundamental.

En este sentido, en el XX Congreso de EBEN España, se ha reflexionado y debatido sobre las cuestiones que vinculan la apuesta ética de las empresas con la percepción que la sociedad tiene sobre éstas, aportando también nuevos enfoques desde las neurociencias aplicadas a la empresa y la economía, como son el neuromarketing y la neuroeconomía.

Quisiera aprovechar estas líneas para agradecer también a la Universidad de Valencia, Universidad Politécnica de Valencia y la Universitat Jaume I de Castellón su inestimable colaboración para llevar adelante este Congreso.
Por último, agradecer también la asistencia de todos los congresistas y, especialmente, la de todas las personas que, con su participación en conferencias, mesas redondas y comunicaciones, nos han ayudado a aprender y adquirir nuevos conocimientos imprescindibles para seguir avanzando en la implantación de la ética en la empresa.

Emilio Tortosa
Presidente de la Fundación ÉTNOR
Presidente del Comité Organizador del XX Congreso
EBEN-Valencia

II. Ponencias

El papel de las emociones en la economía

Stefano Zamagni
Profesor de Economía Política de la Universidad de Bolonia

1. Relación entre democracia y mercado

¿Qué es más importante la democracia o el mercado? Entendiendo por mercado la economía, el desarrollo económico. Recientemente la *National Bureau of Economic Research* ha publicado una investigación empírica donde se demuestra que la democracia produce efectos positivos sobre las reformas económicas y también sobre el desarrollo. Aunque, sin embargo, no funciona así a la inversa. Esta relación aparece ya desde el tiempo de Aristóteles, pues tanto él como Sócrates afirmaron que la democracia es un factor determinante para el desarrollo, pero era una propuesta teórica, filosófica. Ahora, por primera vez, gracias a este estudio, tenemos la evidencia empírica de este nexo causal. Aunque no voy a discutir ahora este punto, los que conocen la literatura económica saben que es cierto.

Sin embargo, por los conocimientos que tengo, hasta el momento no se había estudiado la relación entre democracia y empresa, una relación problemática que contiene la siguiente paradoja: La empresa es la institución más importante del mercado, pero, tal y como está organizada hasta ahora, con algunas excepciones, no es democrática. ¿Cómo puede un mercado que tiene instituciones empresariales que no son democráticas adelantarse y desarrollarse?

Fue por esta razón por la cual el americano Gary Hamel organizó en 2009 un encuentro con los representantes de las más importantes *Business Schools* de EE.UU. y de Europa

con el objetivo de dilucidar por qué ha sucedido la crisis. Hamel concluía el encuentro con las siguientes palabras:

> *Nosotros llamamos a esta crisis una crisis financiera y económica, pero su propia naturaleza es la de ser una crisis de management. La economía de los EE.UU. está disminuyendo porque las empresas americanas y el sentimiento legendario empresarial de los americanos están bajando.*

Cuando en abril de 2009 leí esto no podía creerlo, porque ésta es la conclusión de los treinta y cinco hombres que más saben a nivel mundial de estos temas. También estuvo en este encuentro Michael Porter, que afirma que el origen de la crisis económica y financiera de hoy es la crisis de la empresa. Esto es interesante porque me ayuda a argumentar el siguiente tema.

2. La crisis de la empresa "Taylorista"

En 1911 el ingeniero Taylor publicó su famoso libro *The Principies of Scientific Management.* El principio básico del Taylorismo era el principio de jerarquía. Cuando Taylor publicó su libro la globalización no existía, ni tampoco la tercera revolución industrial, la revolución tecnológica. La cuestión hoy es que todavía hay empresas de tipo Tayloristas, es decir, jerárquicas y no democráticas, aunque vemos que hoy en día este modelo de empresa no funciona.

¿Por qué no funcionan? Tengo tres respuestas.
La primera es que el modelo jerárquico de la empresa fue inventado cuando las economías de escala eran dominantes. En 1932 Bernd and Mistt afirmaban que para llegar a una economía de escala las empresas tenían que estar organizadas como un ejército. ¿Cuál es la novedad de hoy? Que el conocimiento, como sabemos, es el factor estratégico del desarrollo de una empresa y para disfrutar del conocimiento el modelo jerárquico no funciona por la propia naturaleza del conocimiento: ser un bien común y no un bien privado o público.

Hace poco fallecía Leonor Ostrom, premio Nobel de economía, aunque no era economista. Ella fue la primera persona en hablar del conocimiento como un bien común, lo que significa que tenemos la necesidad de organizar la empresa de una manera en la que el conocimiento pase de uno al otro.

El concepto que hoy se usa en América es el concepto de "capital conectivo", *The connective capital* en inglés. Y está demostrado que el capital conectivo es el factor de éxito más importante en la situación actual. Para obtener este capital conectivo es necesario que la organización interna de la empresa lo favorezca, y esto no es posible en una estructura jerárquica, porque no hay posibilidad de comunicación fluida entre rangos inferiores y superiores. Benckler en un escrito muy interesante, *Commons Based Peer Production* (Benkler, 2005), afirmaba que si la organización de la empresa no permite la circulación libre del conocimiento entre los miembros de la misma no se generará creatividad e innovación. Esta es la primera razón por la cual muchas empresas fracasan, no por la competencia de China como afirman muchos, aunque algunas veces sea verdad, sino porque son empresas viejas, obstinadas en tener una organización de tipo jerárquico y vertical.

La segunda razón por la que estas empresas no funcionan tiene que ver con los incentivos. La falta de organización interna de la empresa de tipo democrático ha sido compensada con la técnica de los incentivos, fruto de la invención de Michael C. Jensen. Si se quiere mantener una organización vertical y al mismo tiempo progresar, tienes que dar incentivos a las personas para obtener resultados. Éste ha sido un caso en el que los economistas académicos han sido muy irresponsables, porque la teoría de los incentivos es errónea y el propio Michael Jensen, una persona honesta intelectualmente, ha admitido recientemente que se equivocaba, porque el incentivo opera únicamente sobre las motivaciones extrínsecas.

Como sabemos, hay dos tipos de motivaciones: las intrínsecas y las extrínsecas. La motivación extrínseca tiene que ver, por ejemplo, con ir a trabajar para ganar dinero. Las motivaciones intrínsecas, sin embargo, se corresponden con el concepto de vocación. Por lo tanto, si en una empresa eres el jefe y la quieres organizar por un sistema de incentivos, ¿qué ocurrirá? Que vas a recompensar a los trabajadores que tienen motivaciones extrínsecas, porque los incentivos son dinero, y las personas que tienen motivaciones intrínsecas quedaran marginadas.

Cuando hablo con algunos empresarios les digo que por qué no razonan esto. No entienden que la novedad, la creatividad, no va a venir de los que tienen motivaciones extrínsecas en la empresa, porque si yo tengo una motivación extrínseca para producir un nuevo modelo o una nueva inversión, tú tienes que pagarme, y si no me pagas no te lo voy a dar.

Esta teoría de incentivos ha tenido consecuencias nefastas:

1. En primer lugar, los incentivos producen una inflación y crean el fenómeno que se conoce como *crowding out*, desplazamiento, por lo que al final, en la empresa, sólo quedan las personas que tienen motivaciones extrínsecas. Así lo afirma también la teoría del *Homo Economicus* que afirma que sólo con motivaciones extrínsecas la empresa no se desarrolla.
2. La segunda consecuencia es que el esquema de incentivos ha creado la mentalidad del corto plazo, *short term* en inglés, lo cual es increíble porque las empresas son instituciones a largo plazo. Como sabéis, la idea de *corporation* americana viene de la palabra cuerpo, y el modelo americano de *corporation* viene de los modelos de los monasterios Benedictinos, los primeros empresarios que se organizaron según las reglas de Benedicto hace mucho tiempo, de tal manera que fue imitado por los americanos. ¿Qué significa esto? Que la empresa tiene que durar en el tiempo. Un grupo de personas no crean una empresa para durar sólo unos años, sino para siempre, aunque haya alguna limitación natural. Y la técnica de los incentivos ha modificado esto. Se dice hoy que la empresa es para el corto plazo, lo cual significa que la empresa se ha convertido en un *commodity*, ya no es una asociación. Si mañana me interesa vender mi empresa la venderé en la bolsa, y puedo comprar otra, pero en mi decisión sólo tengo que tener en cuenta la diferencia entre el precio de venta y el de compra.
3. La tercera consecuencia es que el esquema de incentivos es bueno para realizar la coordinación tecnológica, pero no para realizar la coordinación estratégica de una empresa. Donde hay división del trabajo tenemos la necesidad de realizar una coordinación, la cual puede ser de dos tipos: tecnológica o estratégica. En la coordinación tecnológica no es necesario que yo conozca tus sentimientos ni emociones. El ejemplo más frecuente es una cadena de montaje. En una cadena de montaje no es necesario que yo te conozca porque cada uno tiene claro que

parte del proceso tiene que realizar, y la coordinación está sujeta a un jefe, que normalmente es un ingeniero, como lo fue Taylor.

Esto fue bueno en el pasado, pero hoy la coordinación es estratégica, lo que significa que cada uno de nosotros, si trabajamos en la misma empresa, tenemos que saber el sistema motivacional del otro.

Esta es la razón por la cual Schelling, un economista americano muy importante que obtuvo el premio Nobel hace muchos años, escribió *La estrategia del conflicto*, un libro fundamental que debería enseñarse en los cursos de estrategia. Schelling había definido la coordinación estratégica como "un encuentro de mentes", una bonita definición. No es un encuentro de cuerpos o de personas, sino de mentes, lo que significa que tengo que conocer cuál es tu personalidad y tu motivación interior, si eres un tipo pro-social o antisocial, etc. Ésta es la razón por la cual, hoy en día, la coordinación de las mentes es muy importante y también más difícil, porque la coordinación tecnológica sólo requiere tener un ingeniero con temperamento que esté en su despacho controlando los tiempos.

Pero el problema de hoy es coordinar personas. Muchos piensan que las personas son como las máquinas, y no es así, porque nosotros tenemos cerebro, pero también tenemos corazón. Y no se puede coordinar si no se tiene en cuenta el sistema de motivaciones, los sentimientos, las emociones, etc. Esta es la tercera razón por la cual la teoría de los incentivos ha destruido una tradición de pensamiento de los estudios empresariales en los últimos cuarenta o cincuenta años. Por eso es interesante que esto cambie. En unos años todos los libros educativos en esta materia tendrán que escribirse de nuevo porque estarán obsoletos, porque hablarán de algo que no es capaz de resolver el conflicto.

Finalmente, la tercera razón por la cual se habla de empresa democrática, o mejor, de democracia dentro de la empresa, es el fundamento ético de la responsabilidad social de la empresa. No sé si han leído un *paper* muy interesante de Matthew J. Kotchen y Jon Jungbien Moon, publicado en julio del año pasado, cuyo título es *Corporate Social Responsibility for Irresponsibility*, y que en español significa *La responsabilidad social de la empresa para la irresponsabilidad*. Este trabajo empírico ha durado quince años y ha sido elaborado por un equipo de investigadores que han indagado en tres mil empresas americanas y canadienses. La conclusión a la que han llegado es la siguiente: Las empresas practican la responsabilidad social empresarial no porque crean en ella,

sino porque no quieren modificar el gobierno interior, no quieren modificar su estructura de poder, y para enmascarar esto practican la responsabilidad social.

3. La necesidad de una *eticidad civil* en la responsabilidad social

La conclusión de estos autores al respecto es que el concepto y sobre todo la práctica de la responsabilidad social empresarial tienen que modificarse completamente. No se puede seguir con la manera de actuar de los últimos treinta años. ¿Por qué? Porque no hay un fundamento ético, no se puede practicar la responsabilidad social sólo porque es conveniente, porque el día que no te convenga no lo vas a practicar, y esto no es un razonamiento inteligente. Al menos que uno diga que es un instrumentalista en el sentido utilitarista, pero entonces tiene que decirlo.

Por otro lado, vemos empresas que ponen en práctica la responsabilidad social para responder a la demanda de una "política privada" por parte de los consumidores y ciudadanos. La expresión *private politics*, en oposición a la política pública, hace referencia a la cuestión de que muchos ciudadanos no creen en la capacidad del Estado para realizar proyectos o reformas, y por ello exigen a las empresas que asuman una "política privada" y hagan lo que no hace el Gobierno o en general la política.

El problema es, ante este panorama, ¿hasta dónde tenemos que implementar el nivel de eticidad de la responsabilidad social de la empresa? Y la respuesta es: al nivel del comportamiento individual. Durante mucho tiempo se ha considerado la idea de que si cada empresa se comporta bien y sigue las reglas al final el resultado es bueno. Y éste es, sin embargo, uno de los grandes errores de los economistas, porque no es verdad. O mejor dicho, esta proposición es verdad bajo una condición: que el mercado sea perfecto. Y el mercado es perfecto cuando no hay bienes públicos, externalidades pecuniarias y, sobre todo, cuando no hay oligopolio.

Si estas condiciones se aplican y cada uno de nosotros se comporta bien, el resultado final es óptimo, pero si estas condiciones no existen, y como he dicho no pueden existir porque la información es siempre asimétrica y siempre hay externalidades pecuniarias, el nivel de eticidad tiene que llegar a las reglas del juego, al nivel institucional. Porque un mercado es una institución que para funcionar requiere reglas del juego.

Y la cuestión es ¿quién fija esas reglas del juego? Pues sólo los que participan en el mercado. Remontándonos históricamente, como recordareis, al final del Medievo y al inicio de la modernidad fue creada la *Lex Mercatoria*, la ley de los mercados. ¿Y quién creó la *Lex Mercatoria*? ¿El Estado? ¡No! Fueron los empresarios, que se reunieron y dijeron que antes de jugar tenían que fijar unas reglas del juego.

Hoy en día estamos en una situación similar, en la transición de la modernidad a la post-modernidad tenemos la necesidad de una nueva *Lex Mercatoria* de las empresas, y el comportamiento individual no es suficiente, es necesario pero no suficiente. Es necesario que las instituciones fijen esas reglas del juego, y no los empresarios.

La nueva manera de interpretar la responsabilidad social de la empresa es la de ocuparse de la modificación de esas reglas del juego económico. Un ejemplo muy concreto de lo que no hay que hacer es las reglas de Basilea III, que no están funcionando bien. ¿Por qué? ¿Sabéis quién las está fijando? Pues los siete grandes bancos especulativos y oligopolistas que se reúnen en Ámsterdam regularmente y que pretenden fijar unas reglas para todos los bancos del mundo. Si se leen atentamente se observa que si no se cambian se va producir un fracaso a nivel mundial, porque son reglas que están fijadas sólo para beneficiar los intereses de estos siete grandes bancos, y van en contra de los bancos regionales, o lo que es lo mismo, las cajas de ahorro, los bancos cooperativos, etc.

Luego se producen las crisis, pero es porque los mercados financieros se basan en reglas que van en contra del interés y del bien común. Otro ejemplo de esto es la abolición de la *Ley Glass-Steagall*, promovida por dos senadores americanos que hace mucho tiempo establecieron la regla de que los bancos no podían utilizar el dinero de los clientes para hacer especulación. Había que tener separado el dinero para la especulación del dinero para la transacción comercial. En 1999 el Presidente Clinton abolió la ley, y ahora tenemos una crisis financiera. Una decisión que fue tomada por Clinton porque los siete grandes bancos, "las siete hermanas", decidieron hacer esto. Obama ha recuperado esta idea en la que ha llamado la *Regla Volcker*, en referencia a quien fue jefe de la Reserva Federal en los 80, Paul Volcker, y ahora uno de los asesores más influyentes de la Casa Blanca, y que se ha comparado con la antigua *Ley Glass-Steagall.*

Hoy en día el desafío de los empresarios que quieren aplicar la responsabilidad social de la empresa es el de intervenir al nivel de lo que a mí me gusta llamar *eticidad civil*. Civil viene del latín *cívitas*, y es diferente de la palabra griega *polis*. A mí me gusta más la palabra *cívitas* porque *polis* se refiere a un modelo de sociedad exclusiva: las mujeres, los que no tenían la capacidad de leer y escribir o los esclavos no podían entrar en ella, por lo que la *polis* sólo admitía al 20 o 25% de la población. El modelo de la c*ívitas* romana fue, por el contrario, un modelo inclusivo: todo el mundo podía ser ciudadano romano aunque naciera aquí o allá. Esta es la razón por la cual, como está escrito, Roma fue católica antes que cristiana. *Católico* significa universal, y en este sentido el modelo de la *cívitas* es un modelo universal que incluye a todo el mundo sin exclusión.

Es por esto que me gusta hablar de *eticidad civil*, una eticidad que tiene como mira la inclusión de todo el mundo, sin crear distinciones ni discriminaciones de ningún tipo.

4. La importancia de la responsabilidad social familiar

Otro ejemplo de lo que entiendo por *eticidad civil* es aquel tipo de responsabilidad social de la empresa que fue creado en EE.UU. hace unos años y que se llama "responsabilidad familiar de la empresa". El problema al que intenta dar respuesta es el siguiente: ¿Cómo hacer una compatibilización -yo prefiero usar la palabra armonización- entre los tiempos de vida familiar y laboral? Hay excepciones, afortunadamente, pero la mayoría de las empresas van en contra de las familias. Si tuviera tiempo demostraría, y no afirmaría, que la organización de la empresa es tal que va a obligar lo que un profesor famoso de derecho, Guido Calabresi, fundador de la Escuela de Filosofía del Derecho de Yale, llamó *tragic choices*, una elección trágica. El *tragic Choice* es cuando una persona está obligada a elegir entre dos valores. No podemos aceptar esto, porque el trabajo es un valor, la empresa es un valor, y la familia también lo es. No se puede organizar una empresa sin pensar en la familia, hay que pensar en la familia porque los trabajadores tienen una familia. El empresario no puede decir que sólo está interesado en lo que pasa en su empresa. ¡Sólo una persona irresponsable puede hablar de esta manera!

Es en este sentido en el que hablo del nivel de *eticidad civil*. La empresa hoy en día no puede pensar sólo en sí misma. Si una persona dice que no cree en la familia y que

quiere destruir la familia, puede ser coherente con lo que dice pero tiene que decir que es contrario a la familia. Hay libros que dicen que la familia es un residuo del pasado, que tenemos que destruirla porque no tiene sentido. Aquí en este país hace ya algún tiempo algunos pensaban de esta manera, y fueron coherentes. Pero sin embargo hay otras personas que van en contra de sí mismos, porque dicen que están a favor de las familias y en la organización de la empresa obligan a sus trabajadores, y en particular a las mujeres, a que elijan que si quieren trabajar tienen que olvidar a la familia o que si quieren estar con la familia tienen que olvidar su carrera. Esto no es aceptable, esto es inmoral porque va en contra del principio de libertad, y cuando se está en contra del principio de libertad no hay desarrollo, porque si se destruye la libertad de elección se destruye la confianza.

Algunos expertos americanos, como es el caso de Michael Porter, tal y como ha publicado en un artículo en la *Harvard Business Review* en febrero de 2011, admiten que la organización de las empresas tiene que cambiar. Porter introduce por primera vez el concepto de *shared value,* que significa valor compartido. El fin de la empresa no es la maximización de las ganancias a corto plazo, afirma Porter, sino la maximización del valor compartido. Y después especifica que el valor compartido es el valor de los *stakeholders*, el valor de las familias, etc. No hay nada de original en este planteamiento, pero lo original es que está escrito por Michael Porter. No es una idea que tenemos un grupo de investigadores en Europa, sino que es algo reconocido en EE.UU. Tal y como he dicho antes, hace un mes fue publicado por la *National Bureau of Economic Research* un libro titulado *Shared Capitalism*, que va en la línea de esta idea. Entonces, si los americanos, que son pragmáticos, han entendido lo que he dicho anteriormente, significa algo, significa que no son cosas abstractas, sino cosas concretas.

5. Conclusión. Los once camellos

La conclusión de todo lo dicho es que tenemos que reinventar el *management*, tenemos que considerar que vivimos en una época diferente al pasado. El tiempo pasa y la evolución social es la que es, y por eso no podemos mantener un *management* como el del pasado. El *management* no es una técnica, es un arte. Si fuera una técnica todo el

mundo sería capaz de llevarla a cabo. Pero la palabra arte, artista, artesano tienen la misma raíz del griego, *areté*, que significa virtud.

El nuevo *management*, el nuevo empresario, tiene que ser un ser humano virtuoso, que significa artista. Y esto, concretamente ¿Qué significa? Para responder a esto voy a hacerlo con una metáfora que no es muy conocida, pero que se escucha en algunos congresos de filosofía moral, y que es la metáfora de los once camellos basada en una historia árabe.

> *Un camellero viejo próximo a la muerte decide escribir un testamento. El camellero tenía tres hijos, y decidió al primero darle la mitad de toda su riqueza; al segundo darle un cuarto, y al tercero darle un sexto. El camellero fallece, y los hijos abren el testamento y ven la riqueza que poseía el padre, que consistía en once camellos. Pero once no es un número divisible por dos. Así los tres hermanos comenzaron a litigar sobre la herencia, porque once dividido entre dos daba 5´5. A lo que el primer hermano apostilló que él quería seis camellos. Pero los otros dos hermanos no asentían. Estuvieron discutiendo y discutiendo, y en un momento dado apareció otro camellero y preguntó que porqué discutían los hermanos. Al conocer la situación, el camellero les dijo que le daba su camello, y así tendrían 12 camellos para repartir. Con ello el camellero hizo una acción de gratuidad. ¿Y qué ocurrió entonces? Pues que los doce camellos divididos por dos eran seis, y dividido por cuatro, tres, y dividido por seis, dos, y sumándolos todos…once. Y sobraba pues un camello. El camello del camellero. Así, los hermanos se repartieron sus camellos, y el viejo camellero obtuvo de nuevo su camello.*

En literatura de filosofía moral a esto se le llama "el caso del extranjero perfecto", lo que quiere decir que hay situaciones donde las reglas de la justicia no garantizan la paz. ¿Cuántas guerras hubo en nombre de la justicia? El primer mensaje de esta historia es que un acto de donación como gratuidad puede resolver una situación de conflicto. El segundo mensaje es más interesante: el viejo camellero pudo recuperar de nuevo su camello sin perder nada, lo que significa que el principio de donación como gratuidad no crea pobreza. Como cuenta la historia, se obtuvo paz y se recuperó finalmente el camello.

Esta historia nos ayuda a interpretar lo que significa concebir al empresario como un artista y como una persona que practica la virtud. La donación es una virtud, y hay que comprender que hay situaciones en nuestra empresa en las que los que practican este tipo de mentalidad obtienen resultados, porque éste es el secreto último del principio de reciprocidad: si se entrega una donación la persona que lo recibe se transforma.

Esta es la razón por la cual tenemos siempre que distinguir *hacer* y *actuar*. *Hacer* es una actividad que transforma el objeto. *Actuar* es una actividad que transforma además el sujeto. Cuando realizamos una acción no somos los mismos que antes. Los animales no hacen acciones, sólo llevan a cabo cosas. Es la distinción en latín entre el *homo faber* y el *homo agens*. Las personas cuando hacemos algo en la empresa de un tipo o de otro lo modificamos nosotros mismos. Esta es la razón por la cual el principio de donación como gratuidad es tan importante.

Hay un pasaje de Charles Dickens que se llama Martin Chuzzlewit. En este romance, Dickens escribe la regla de oro del mundo de los negocios y es la siguiente: "Hacer a los demás lo que no queremos que nos hagan a nosotros". Dickens escribió esto para indicar la consecuencia perversa de un modo de organizar la empresa. Hoy en día tenemos la capacidad de hacer de modo diferente. Esta es la razón por la cual la idea del fundamento ético de la responsabilidad social empresarial es un argumento fundamental, y también esta es la razón por la que me complemento con vuestra Fundación ÉTNOR en el trabajo que está haciendo desde hace muchos años y por la cultura que se está expandiendo.

¿Qué piensan los españoles de la empresa?

Justo Villafañe
Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad
Universidad Complutense de Madrid

La imagen de la empresa en el imaginario colectivo debe enmarcarse dentro de la historia de las relaciones de la sociedad y la empresa en los países desarrollados, relación histórica que está determinada por tres hitos, que son, a nuestro entender, los siguientes por orden de aparición histórica:

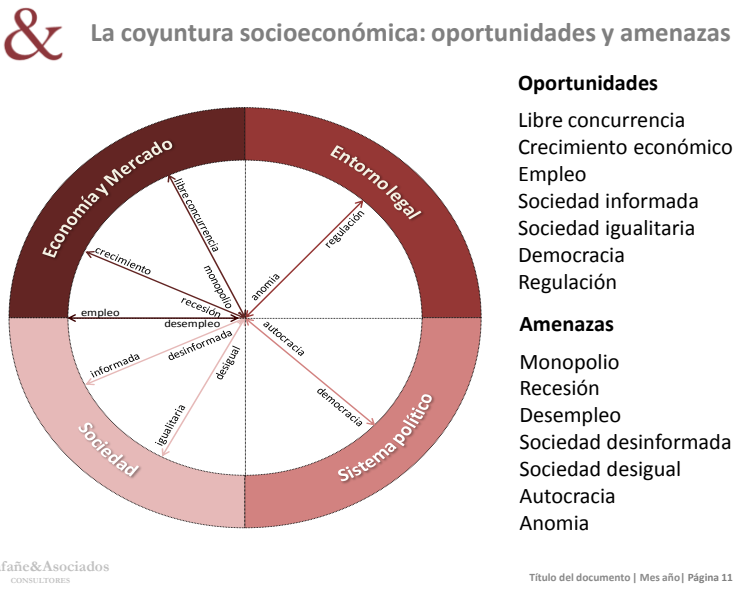
1. El primer ámbito de la relación que la sociedad trató de abordar en términos de negociación con las empresas, nacidas en el siglo XIX a partir de la Revolución Industrial, fue el laboral. La agrupación de los trabajadores en ese mismo siglo, que dio lugar al **Movimiento Obrero**, inició la generación de las reglas de juego para regular la relación entre la oferta y la demanda del mercado de trabajo. Institucionalmente, la interlocución principal de este diálogo entre la empresa y la sociedad se establece a partir de los sindicatos.
2. El segundo gran hito, iniciado en los años setenta del siglo pasado, fue la aparición del **Movimiento Consumerista**, cuya referencia clave puede establecerse en la actuación del abogado Ralph Nader en los Estados Unidos, agrupando a los consumidores frente a las malas prácticas de las empresas del sector del automóvil. Desde entonces y hasta la actualidad, han sido las Asociaciones de Consumidores y Usuarios las que han institucionalizado esta relación.

3. Por último, a partir de finales del siglo XX, la preocupación social sobre el entorno actual y futuro que configura la herencia de las siguientes generaciones, dio pie a la aparición del **Movimiento Ciudadano,** con particular exigencia sobre la función social y medioambiental de las empresas. Este movimiento trasciende tanto la relación inmediata entre la empresa y sus clientes como el ámbito geográfico de las relaciones de mercado y se proyecta en un ámbito global, demandando a las empresas un comportamiento responsable con todos los grupos sociales con los que se relaciona y con el entorno natural en cualquier lugar del mundo.

La evolución de estos tres grandes movimientos ha conducido, en el momento actual, a una relación dialógica de estas tres dimensiones de la relación entre la sociedad y la empresa en el ámbito de la cultura occidental.

La relación empresa-sociedad siempre ha sido una relación bipolar. La empresa que ejerce un doble rol –el económico y el social—ha sido el problema y la solución para su entorno social, especialmente en épocas de crisis donde la coyuntura socioeconómica descubre amenazas y oculta oportunidades, como nos muestra el siguiente gráfico que recoge los cuatro factores determinantes de esta coyuntura y los siete ejes que explican la relación[1].

[1] El contenido de este texto es el resultado de una investigación cualitativa y cuantitativa realizada en España y otros seis países que puede consultarse en Villafañe J y Canel MJ (2012): La relación empresa sociedad en la crisis actual. *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson.



Lo que la gente considera una buena empresa ha ido evolucionando desde el surgimiento del movimiento obrero, como ya se ha dicho; pero por limitar la evolución temporal a las últimas tres o cuatro décadas, se puede hablar de un paradigma tradicional de la buena empresa, de la empresa ciudadana, que basaba su contribución a la sociedad en aportaciones exclusivamente funcionales: beneficio económico, buena gestión, capacidad empleadora y calidad de la oferta comercial.

El cambio de siglo trajo lo que en textos anteriores he denominado una 'nueva racionalidad empresarial'. Sin renunciar a la maximización del beneficio y el retorno de la inversión, la buena empresa –más o menos entre el año 2000 y el inicio de la crisis— incorpora, con mayor o menor convicción, los valores de la ética y la sostenibilidad como condiciones necesarias para el desenvolvimiento exitoso de la empresa.

Después de cinco años de crisis, el paradigma de la buena empresa ha añadido cuatro nuevos valores: la seguridad, la ética y la transparencia, la confianza y la innovación, que actúan en el imaginario colectivo de la población informada como condiciones imprescindibles para la superación de la citada crisis. Las empresas que aspiren a recuperar la confianza entre sus stakeholders deberán asumir un 'compromiso fehaciente' que demuestre explícita, verificable y consecuentemente su nuevo rol con los stakeholders.

Relación Empresa y Sociedad	Naturaleza de la relación	Aportación de la empresa a la sociedad	Valor de la empresa para la sociedad	Protagonismo en la relación	Asunción de la responsabilidad social
Relación básica	Predomina el valor funcional	Beneficio económico Empleo	Valor económico	Demandas de la sociedad	Cumplimiento de la ley
Relación avanzada	Equilibrio entre el valor funcional y el emocional	Calidad Responsabilidad social	Compromiso emocional	Equilibrio: intercambio y diálogo	Exigencia social de ser responsable
Relación ideal	Predomina el valor emocional	Confianza Transparencia	Confianza	Proactividad de la empresa	La empresa quiere ser responsable

En España, donde desde hace años la relación empresa-sociedad se había instalado en la relación avanzada, se ha producido un retroceso a la relación básica en muchos aspectos de esta relación. Es urgente, por tanto, que la empresa española se centre en la recuperación del empleo y la generación de riqueza sin obviar la calidad y la responsabilidad corporativa.

La imagen de la empresa en cifras

Un 42% de la población informada tiene mala o muy mala imagen de las empresas en España, frente a un 14,4% que la tienen buena o muy buena. En este sentido, hay que advertir que en el imaginario colectivo las grandes corporaciones canibalizan el concepto de empresa.

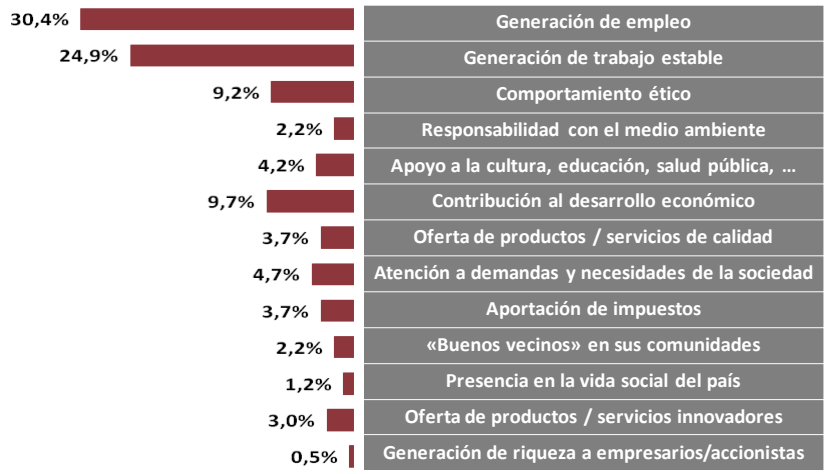
La imagen que los españoles tenemos sobre la empresa la crean los medios de comunicación (42,4%), seguidos por las propias empresas (24,9%), las asociaciones empresariales (16,5%), los sindicatos (9%), las universidades (3,5%) y las ONGs (2,7%). Dada la dependencia económica que los medios tienen de las empresas, podría decirse que la influencia real de estas es del 83,8%.

Los españoles piensan que las empresas tienen una notable influencia en las decisiones políticas: en la política económica del país (7,70/10), en la política en general (7,07/10), en la política social (6,71/10), en la política internacional (6,52/10). Influencia que un 40,9% de la población informada considera que debe ser mayor, excluyendo a las entidades financieras. Casi igual porcentaje, el 48,9%, entiende que el gobierno está dificultando la relación empresa-sociedad.

La empresa en España suspende en todos los atributos que la caracterizan, siendo sus valoraciones más críticas las referida a la gestión (3,97/10), la buena relación con la sociedad (4,22/10), fiables (4,44/10), simpáticas (4,44/10), cercanas (4,45/10), identificación (4,51/10) y sinceras (4,47/10).

Los problemas relacionados con los trabajadores son los más serios (27,6%), alimentando la desconfianza en las empresas otros probemas como la mala gestión de las compañías en general (13,2%), la falta de financiación (9,9%), que sólo se preocupen por sus intereses (9,2%), los problemas con los altos cargos directivos (7,7%), etc.

El 'efecto país' pasa factura a las empresas españolas que son peor valoradas en todo que sus competidoras extranjeras: menos competitivas (11% frente al 70,6%), menos responsable con el medio ambiente (19,5 vs 40,95), menos atractivas para trabajar (22,7% vs 45%), menos innovadoras (9,7% vs 70,3%) y menos comprometidos con la sociedad (27,2% vs 37,7%). El siguiente cuadro recoge las claves para la mejora de la imagen de la empresa entre la sociedad española.



La imagen de las empresas que tienen hoy los españoles se mantiene igual o empeora con relación a hace cinco años, especialmente en dos atributos: sincera, en el que un 47,9% piensa que ha empeorado, y fiable, un 45,9%. Ello abunda en la tesis de que la crisis ha cercenado la confianza en la empresa, en la gran empresa, y también en la necesidad de establecer ese nuevo compromiso que favorezca la salida de esta situación.

¿Qué aporta la ética a la empresa?

Agnès Noguera
Consejera Delegada de Libertas 7

La empresa que gestiono se denomina Libertas 7.
Cotiza en la bolsa de Valencia.
Al cierre del ejercicio 2011, sus activos totales importaban 340M€ y sus ventas ascendieron a 15,2M€.

Desde su fundación, la compañía se dedica a dos actividades principales: la financiera (inversión en empresas cotizadas o no) y la inmobiliaria (promoción de viviendas y gestión de arrendamientos).

Distintas personas de Libertas 7 participan en ÉTNOR desde sus inicios.

Me gustaría centrar mi intervención en los principales errores que cometen empresarios y empresas para explicar después cómo creo que es la empresa excelente y qué consecuencias se derivan.

He titulado la intervención: Vicios y Virtudes.

La definición de Vicio:

- Falta de rectitud o defecto moral en las acciones (Diccionario RAE)

- Falta o inconveniente que quita valor a una cosa (Diccionario María Moliner)

Diez de los principales errores que cometen empresarios y empresas son los siguientes:

1. Planificación no adecuada. No calcular bien los gastos de puesta en funcionamiento y alcanzar el break even. No controlar permanentemente los gastos y no realizar las inversiones necesarias.

2. Confundir la empresa que gestionas con tu propiedad. Aunque seamos los únicos propietarios de una empresa, no somos los únicos que tienen intereses en ella, como veremos después.

3. Confundir ventas con beneficios o con flujos de caja. La empresa se muere si falta uno de los tres, pero cada uno por separado no garantiza la supervivencia.

4. Mantener el equilibrio personal.

Maty Tchey: "Cada uno de nosotros somos nuestra propia gallina de los huevos de oro. Tenemos que cuidar la gallina".

Es necesario ser una persona equilibrada para estar al frente de una empresa: mantener el equilibrio en 4 dimensiones:

a. Intelectual: equilibrio mental. Conciencia de si - experiencias/ recuerdos.
b. Espiritual: alma. Unir pensamiento a vocación
c. Físico: cuerpo. Dieta- deporte - descanso
d. Pasional: corazón. Asertividad: tienes derecho a decir, sentir, pedir, desear lo que creas, pensar, etc.

5. Despreciar el factor tiempo:

a. Momento de ponerlo en marcha: medir el riesgo es difícil pero la solución no es siempre más información. Lo mejor es enemigo de lo bueno.
b. La velocidad suele ser un peligro, también en el crecimiento de las empresas.
c. Definición de empresario: Según mi padre, el empresario es el que más rápidamente se equivoca… y rectifica. Tomar una decisión demasiado tarde es más grave que equivocarse.

6. El exceso de ambición: es tan grave el exceso como el defecto.

"La fortuna sonríe a los audaces" dice Virgilio. Sin ambición, sin asumir el reto, es seguro que no triunfaremos.
Pero el exceso también es nocivo, la codicia es la madre de muchos males.
Aristóteles: "¿Quién es la persona valerosa? Es la que no es temeraria pero tampoco es cobarde".

7. Exceso de arrogancia: no des todo por sabido. Humildad, modestia. El exceso de confianza lleva también al fracaso. Es mejor trabajar, seguir estudiando, formándose.

8. No innovar. Einstein dijo "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo".

9. No adaptarse. Aunque una vez hayas tenido un inmenso éxito es necesario adaptarse continuamente a la realidad. Darwin en "El origen de las especies" nos enseñó que "Las especies (empresas) que sobreviven no son las más fuertes, ni las más rápidas, ni las más inteligentes, sino aquellas que se adaptan mejor al cambio".

10. La falta de realismo. Tanto el exceso de optimismo como el pesimismo son perniciosos: el *wishfullthinking* nos hace tomar riesgos excesivos. "El optimismo y el exceso de confianza que ignoran los riesgos, son imprudentes", nos recuerda Francisco Perez.

En la parte contraria están los pesimistas: “Los vampiros de energía”, deprimidores. Como nos decía Manuel Pimentel en una sesión del Seminario de la Fundación ÉTNOR, nos bajan la moral y nos hacen ver todo más negro.

Es importante hacer constantemente ejercicios de realismo, autocrítica y automotivación.

Una vez visto el decálogo de los defectos en los que no debemos incurrir, veamos la segunda parte.

¿Cómo es la empresa excelente?

Virtud significa en griego excelencia.
¿Qué es una empresa excelente? La empresa ideal, modélica, a la que todos nosotros deberíamos tender, grandes y pequeños.
No pretendo ni me siento en posición de dar consejos, más bien les puedo explicar conocimientos y experiencias vividas en nuestra empresa y en otras en las que he podido participar.

¿Qué es una empresa? una organización dedicada a la explotación de una actividad industrial, mercantil o de prestación de servicios, con fines lucrativos. (Diccionario Real Academia Española).

Es decir, la empresa como organización nace con la idea de perdurar, no es un simple negocio del que se extrae una ganancia y se pasa a otro.

La misión de la empresa es crear valor para el accionista, con dos matices: la supervivencia de la empresa a largo plazo y la no vulneración del interés social:

- stakeholders
- medio ambiente

En palabras de Josep Santacreu, Consejero Delegado de DKV Seguros, "la misión de la empresa es crear valor de forma sostenible, es decir, beneficiando a todos los implicados en las actividades de la empresa a largo plazo."

Las tres claves del éxito según los Jesuitas son: trabajo, inteligencia y voluntad.
Mi padre me enseñó que si bien las tres son las claves del éxito, el orden no es el adecuado. Es más bien el siguiente:

Trabajo – voluntad – inteligencia

Trabajo: es a través del esfuerzo de cada uno y de todos como conseguiremos el éxito y saldremos adelante.

Juan Jose Almagro nos recordaba también en el Seminario Permanente que, contra lo fácil, lo inmediato, la cultura del trabajo y del esfuerzo.

Voluntad: como tesón, constancia, incluso cabezonería. No desalentarse ante las adversidades, seguir subiendo la pared vertical que simboliza las dificultades diarias.

Inteligencia: como capacidad de conocer, interpretar, procesar y sintetizar información incompleta y confusa.

Podría resumirse en la metáfora de Aristóteles sobre el carácter: El arquero intenta dar en el blanco. Para hacerlo tiene que entrenarse (trabajar) y tiene que querer (voluntad). Hay que entrenar la voluntad para querer lo bueno, para querer alcanzar la meta. Es necesario también entrenarse para formar el buen juicio. El juicio acertado es algo que no se improvisa, la ética también tiene que ver con la formación del juicio para acertar en condiciones de incertidumbre. Esta es la actitud inteligente.

Siguiendo a Aristóteles, hay que educarse en un juicio prudente, que es el que trata de conocer los contextos para acertar y dominar el arte de lo suficiente. Educarse en el juicio justo es educarse en la prudencia de intentar acertar en el medio entre el exceso y el defecto, de intentar contentarse con lo suficiente, no lanzarse al máximo sin ver el riesgo que puede tener.

Aplicado a la empresa: el valor esencial es el trabajo constante, marcarse una meta y querer alcanzarla y lo inteligente es forjar el carácter de la empresa basada en la prudencia, sin excesos, en lo suficiente.

Frank Knight define al empresario de la siguiente forma: "el rasgo esencial del empresario es su calidad de juicio, es decir, su mayor capacidad de seleccionar y ejecutar proyectos rentables en situaciones arriesgadas".

Por tanto, nuestro trabajo consiste, como nos explicaron Francisco Pérez y José María Peiró, en tomar decisiones con un nivel elevado de incertidumbre y en situaciones complejas.

La empresa excelente no improvisa, se marca objetivos elaborando un plan estratégico. Para ello, sigue los siguientes pasos:

- análisis de la situación
- diagnóstico
- fijación de objetivos
- plan de acción
- medición – alertas

De un plan estratégico lo importante no son los números del final, sino la reflexión sobre el entorno y su evolución y sobre nuestra empresa inserta en dicha realidad cambiante y el seguimiento permanente. Sin esa labor de control, no podremos virar el rumbo si las señales de alarma empiezan a saltar.

Como nos ha explicado Francisco Pérez, nos hemos encontrado de repente con que muchas empresas tomaron decisiones con unas expectativas que han cambiado y en el nuevo escenario se encuentran sin margen de maniobra.

En este sentido, también hemos aprendido la diferencia entre la ética de la convicción y la ética de la responsabilidad.

Adela Cortina nos repite en nuestro particular catón que actuar por convicción, sin tener en cuenta las consecuencias de nuestros actos, defendiendo nuestros valores aunque haya que cerrar la empresa, no tiene sentido.

Si lo tiene la empresa que se rige por la ética de la responsabilidad, que intenta discernir el alcance de sus decisiones, "que vive más alta de moral porque asegura su competitividad a medio y largo plazo y teniendo en cuenta que competitividad no quiere decir desalojar a todos los demás competidores del terreno de juego, sino que quiere decir tratar de ir generando un producto de calidad y con una relación calidad /precio tal que haga atractivo ese producto a los clientes, lo cual se traduce con el tiempo en una mayor clientela".

En la empresa, una vez establecidos nuestros objetivos, debemos ejecutar el plan de acción. Para ello, es necesaria la financiación y es necesario crear un buen equipo:

- Profesionales competentes
- Organigrama claro. Delimitación de funciones
- Delegación de funciones.
- Motivación: ilusión – pasión. Trabajar todos en la misma dirección. Compartir los objetivos, los éxitos y los fracasos.

Stefano Zamagni nos decía al inicio de este congreso que "la tercera revolución industrial es la economía del conocimiento. Hoy en día para ser competitivo es necesario que todo el mundo, todas las personas que forman parte de la empresa, piensen y aporten su conocimiento al proyecto. Esto se llama capital humano. Hoy la mayor parte del conocimiento es conocimiento tácito."

Nos explicó entonces el principio de reciprocidad, por el cual una persona da, gratuitamente, sin esperar nada a cambio. Si en el lugar de trabajo opera el principio de reciprocidad las personas son felices y aportan su conocimiento tácito.

Resumiendo, podemos decir que la empresa es una organización:

- Personas que debemos intentar que sean felices
- Fijación de objetivos

- Seguimiento contínuo
- Transparencia, que, en opinión de Justo Villafañe, constituye la primera ventaja competitiva de la empresa
- Toma de decisiones con disciplina y rigor

¿Cuáles son los valores esenciales de la empresa?
Ni que decir tiene: respetar la ley. Parece una obviedad, pero desgraciadamente no lo es.

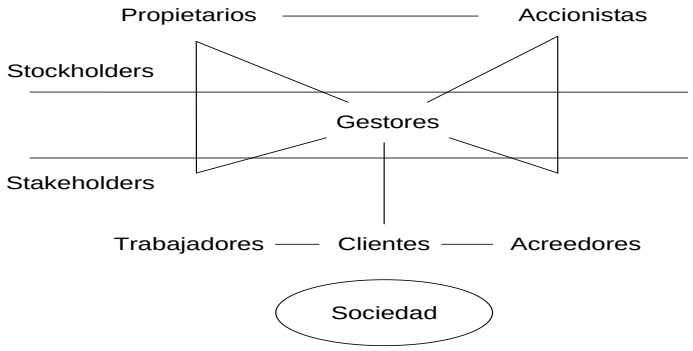
Respetar la palabra dada, cumplir los contratos implícitos, ser íntegro.

Otros valores que nos distinguen unas empresas de otras están en nuestras señas de identidad. Hay que hacer las cosas bien en dos sentidos:

- En el sentido de la perfección material: esforzarse por hacer productos y dar servicios excelentes, dar la mejor relación calidad/precio.
- En el sentido moral, es decir con prudencia y sentido de la justicia.

Según Adela Cortina, "la empresa ciudadana, además de cumplir con sus obligaciones y de tener un comportamiento ético, es capaz de hacer que ese comportamiento ético responda a una serie de principios que la hacen ejemplar en su conjunto y deseable para la sociedad."

La empresa no es sólo capital, son personas con distintos intereses, y es necesario conjugarlos:



Este gráfico muestra las distintas personas con intereses en la empresa.

La sociedad en general esta interesada en la empresa porque, como nos enseña Amartya Sen, "una buena empresa es un bien público. Una empresa que funciona bien, no solamente es competitiva, lo cual es bueno para ella, sino que es bueno también para el conjunto de la sociedad porque efectivamente genera trabajo, genera valores intangibles, genera responsabilidad, va contagiando confianza. Una sociedad con buenas empresas es también una sociedad mejor".

Todos los interesados nos interrelacionamos entre nosotros, pero cada uno debemos tener clara nuestra área de acción para no extralimitarnos en el ejercicio del poder que nos corresponde y teniendo en cuenta a las demás partes del juego.

Todos debemos estar informados de la marcha de la empresa.
Todos debemos participar en la medida que nos corresponde.
Todos deben ganar razonablemente.

Respetando las premisas anteriores, conseguiremos mantener el EQUILIBRIO en nuestra empresa.

En esto consiste, en primer lugar, el buen gobierno de la empresa. Según el profesor Olivencia, "Los códigos de buen gobierno seguirán desempeñando su misión de reforma y mejora de las sociedades y de las empresas que dirigen. En el fondo, las recomendaciones de estos códigos se nutren de la ética. El buen gobierno es, ante todo, el que responde a una conducta ética como su propia denominación refleja. Como ha señalado Adela Cortina, es, ante todo, el sentido de lo racional, no respaldado por la coerción, sino por la conciencia cívica compartida y con el consiguiente reproche social a su vulneración".

Dicho equilibrio se manifiesta como un todo en lo que se denomina responsabilidad social. Se trata de hacer un triple balance:

- financiero
- social
- medioambiental

Ninguno de los tres basta por sí solo, porque es evidente que si la empresa no es rentable difícilmente va a sobrevivir y cumplir su misión. Pero si es rentable a costa de sus trabajares u ofreciendo productos deficientes, no sobrevivirá. Y si se dedica a contaminar o malbaratar el medio ambiente, a la larga, tampoco podrá mantenerse sin dificultades.

Juan José Almagro nos dijo en una sesión del Seminario Permanente: "no sé cuál es el precio de la responsabilidad social, pero sí que sé cuál es el precio de la irresponsabilidad social, de la ausencia de valores y de principios.

Ayer tarde Stefano Zamagni comentó una reciente publicación, "Corporate Social Responsability for Irresponsability", en la que se demuestra por un trabajo empírico que las empresas practican la RSE porque no quieren modificar su gobernanza interna, es decir, la estructura de poder entre los interesados. Usan la RSE para maquillar y meramente como instrumento sin fundamento ético.

Adela Cortina nos enseña que la responsabilidad social es una herramienta de gestión, pues abarca transversalmente todas las áreas de la empresa. Como dice Francisco Pons, pertenece al ADN de nuestra empresa.

Pasamos del manido *Win to Win*, tú ganas yo gano, al *All Win*, todos ganamos.

El equilibrio de la empresa tiene como resultado generar confianza. La confianza facilita, simplifica las relaciones entre todos los interesados en la empresa, como también nos ha explicado Jesús Conill.

La Responsabilidad social produce capital reputacional, un intangible difícil de medir pero sin el cual la empresa no puede sobrevivir.

Como conclusión diré, a modo de síntesis, que la ética paga.

¿Qué aporta la ética a la empresa?

Enrique Belenguer
Socio Director de Inmerco Marketing

1. Introducción

Quisiera dar a esta conferencia un enfoque desde la PYME, no sólo por el interés que tiene aproximar a estas empresas a la ética, sino porque es donde desde hace bastantes años desarrollo mi actividad profesional.

Por tanto, mi perspectiva es desde una persona que vive el día a día de la empresa. Dirijo una pequeña empresa, más bien microempresa (Inmerco Marketing) y, por tanto, mi exposición estará condicionada por la realidad empresarial. En Inmerco nos dedicamos a ofrecer servicios dirigidos a otras empresas, concretamente dentro del área del marketing y recursos humanos. Aunque de dimensión reducida, nuestros clientes son grandes y medianas empresas, por plantilla y por facturación; algunas líderes en su sector de actividad. Así que, como comentaba antes, mi exposición estará condicionada por lo que vivo día a día en mi pequeña empresa y lo que observo directamente en las de mis clientes.

Empecemos por ver qué entendemos bajo la denominación de PYME. Bajo este concepto se engloba una amalgama de empresas que realmente poco tienen que ver unas con otras, pues varían enormemente, no sólo por tamaño y facturación.

La distinción por tamaños que se suele hacer es: de 0 a 9 empleados, denominadas microempresas; de 9 a 49, empresas pequeñas; y aquellas de 50 a 200, destinada a las empresas medianas. Esto no presenta bien la realidad, al existir pequeñas empresas que facturan más que empresas medianas o grandes.

Haré hincapié sobre todo en lo que pueden y deben hacer las PYME –como cualquier empresa, independientemente del tamaño– para tener una perspectiva de más alcance que la que permite el día a día, que apenas nos deja ver hacia dónde nos dirigimos.

Desde mi punto de vista, el pensar, desear, diseñar y construir el futuro tiene mucho que ver con la ética en la empresa.

2. Una aproximación a la Responsabilidad Social de la Empresa

Quisiera empezar con una cita que me gusta mucho, es de Lewis Carroll en su libro *Alicia a través del espejo*. El conejo dice a Alicia "… en este país para mantenerte debes correr todo lo que puedas, para avanzar debes correr el doble": es éste un sentimiento que se vive en las empresas. También quiero recordar a un empresario amigo que se lamentaba diciendo algo así como "sólo nos faltaba en la empresa esto de la ética. Como si no fuera poco vender lo que fabricamos, poder cobrar a los clientes, pagar a los trabajadores, a la seguridad social, a hacienda, etc., y ahora otra responsabilidad más."

Efectivamente, razones no le faltaban para sentirse agobiado con la difícil tarea de llevar adelante su empresa. La hostilidad de la fuerte competencia, unida a la continua exigencia de los clientes, obliga a estar atentos al mercado, a la innovación permanente, al desarrollo de nuevos productos, a ser más eficientes para mantenerse en el actual escenario comercial. Y ahora una nueva "moda", la responsabilidad social en las empresas.

Y es que la expresión "responsabilidad" suscita la inmediatamente "obligatoriedad" y, lógicamente, esto genera resistencias. Sin embargo, "responsabilidad" también lleva aparejadas otras connotaciones de mejor aceptación general. Por responsable se entiende aquel que pone cuidado y atención en lo que hace o decide, aquel que es digno

de crédito, de reputación, de autoridad, y es eso precisamente lo que se está proponiendo. Responsabilidad no es otra cosa que responder, reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente, como es la empresa.

Asumir en la empresa la responsabilidad social pretende generar y afianzar crédito social, reputación para la compañía y eso, como a continuación veremos, es siempre conveniente.

2.1. Evolución de la gestión empresarial

La orientación de la gestión de la empresa ha pasado por diferentes etapas. En un primer momento, las empresas se orientaban fundamentalmente a la producción. El enfoque de la gerencia era producir cuanto más mejor, sin importar otros criterios. Esta perspectiva se sigue dando en situaciones de monopolio, economías no desarrolladas y empresas dirigidas desde una perspectiva de producto, yo diría, recordando a Levitt, de miopía.

En el mercado suele haber más demanda que oferta, así que la orientación a la producción tiene sentido.

Ésta orientación da paso inmediatamente a otro enfoque, al enfoque de la empresa a la venta, a intentar vender lo que se produce. El cliente se considera un mal necesario, y la oferta y la demanda suelen estar equiparadas.

Surge después la orientación al consumidor, un enfoque hacia la satisfacción de necesidades y deseos del cliente. Hay más oferta que demanda y el consumidor final, con más alternativas de elección, exige respuestas a sus deseos. Levitt afirma que la prioridad es la satisfacción de los clientes y el beneficio de la empresa es la esencia de esa orientación; hay que producir lo que se puede vender, no intentar vender lo que se produce. El objetivo es conseguir una posición diferenciada en la mente del cliente como ventaja competitiva.

Posteriormente el canal de distribución ejerce alta presión en la negociación, y aparece un enfoque de colaboración. Se pasa de un marketing de transacción a un marketing de relación, cuyo objetivo es “win-win” (ganar-ganar). Finalmente tenemos una

orientación gerencial a la sociedad, en la que el enfoque de la dirección de la empresa busca satisfacer y anticiparse a las demandas de todos los implicados en el proceso de la empresa, los denominados "stakeholders". La empresa requiere estar legitimada, acumular capital confianza, incrementar simpatía hacia la marca, hacia la cooperación de los empleados y los proveedores como socios de un mismo proyecto. Como en las anteriores etapas, la asunción de estos nuevos enfoques suele ser reactivo, fruto más de la exigencia y de la presión ambiental que por convicción, como una gestión proactiva puede suscitar.

2.2. Responsabilidad Social de la Empresa: ¿marketing o convicción?

Constantemente surge la pregunta: ¿es la responsabilidad social sólo una cuestión de marketing o de convicción profunda? Adela Cortina nos recordaba en un artículo de *El País*[2] que puede tratarse de una cuestión de marketing, ya que publicitar las buenas prácticas de la empresa vende, atrae y genera buena reputación. Aunque en el fondo no estoy completamente de acuerdo con esa percepción que se tiene del Marketing.

¿De dónde viene esa desconfianza hacia la publicidad y las ventas? Me gustaría recordar lo que anunciaba McGraw Hill en sus publicaciones en los años 70:

No sé quién es usted.
No conozco su empresa.
No conozco el producto o servicio de su empresa.
No sé qué hace su empresa.
No conozco a los clientes de su empresa.
No conozco el récord de su empresa.
No conozco la reputación de su empresa.
¿Qué es lo que quiere venderme?

La moraleja es que las ventas, la cifra de negocios, empiezan antes de que el vendedor lleve la publicidad a publicaciones especializadas del sector; es decir que la publicidad por sí sola no es nunca un remedio.

[2] Cortina, Adela. "¿Marketing con causa?", *El País* (05-11-2001)

De hecho, también en los años 70 una agencia de renombre y prestigio como es Ogilvy recordaba:

> "la publicidad corporativa puede construir conocimiento de la compañía, puede dar una impresión favorable a los expertos inversores, puede motivar a los empleados y atraer otros nuevos, puede incluso influir en la opinión pública, puede fortalecer las relaciones con los distribuidores, puede influir en la legislación, etc., pero hemos descubierto también que la publicidad corporativa no puede paliar una pobre historia o una débil posición competitiva, que no puede subir el precio de sus acciones el próximo mes, no puede cambiar la opinión pública de la noche a la mañana, no existen remedios rápidos particularmente en un entorno competitivo".

En la actualidad están surgiendo consultoras y agencias dirigidas exclusivamente a diseñar temas de responsabilidad y reputación, como, por ejemplo, Corporactiva, presidida por el prestigioso asesor empresarial Alfonso Durán.

En el entorno socio-empresarial la responsabilidad social corporativa se percibe, en primer lugar, como una nueva forma de ser, un nuevo tipo de valores, actitudes y conductas, una manera de compromiso e implicación con la sociedad. Pero, al mismo tiempo, también se percibe como una herramienta de marketing destinada a reforzar y potenciar la imagen de la empresa. En cualquier caso, parece algo ambiguo, poco conocido, y esto, dependiendo del tamaño de la empresa, está más o menos acusado.

3. Responsabilidad Social y tamaño de Empresa

Debemos plantearnos, pues: ¿es esta cuestión de la responsabilidad social de la empresa un tema sólo para "grandes"? Efectivamente, existe la opinión de que la responsabilidad social corporativa es un lujo de las grandes empresas, de aquellas empresas que pueden permitirse tener unos recursos específicos asignados para este punto.

La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE) publica una serie de encuestas que se responden por los directivos asociados de forma voluntaria y resultan muy interesantes. No podemos hablar de significación estadística, pero entiendo que

puede ser de alguna forma ilustrativo. Algunas cuestiones a las que se han respondido son:

- ¿Considera la competitividad el mayor reto que debe afrontar la empresa española? El 80% de los que responden piensa que sí, sin duda.
- ¿La innovación es un eje básico de la estrategia de desarrollo de su empresa? El 80% tiene también una opinión favorable.
- ¿Cree que es satisfactorio el clima laboral en su compañía? El 60% dice que no.
- ¿La empresa española en la toma de decisiones tiene suficientemente en cuenta su responsabilidad ante el desarrollo sostenible? El 91,78% dice que no.
- Por último, ¿opina usted que existe una tendencia creciente en las empresas de asumir su responsabilidad social?; ¿se consolidará esto como un fin permanente en la estrategia empresarial? El 70% dice que así será.

Podemos observar como estas respuestas ponen de manifiesto la preocupación existente por temas actuales como son la competitividad y la innovación, pero al mismo tiempo estos directivos, profesionales de la gestión, entienden que, aún siendo pertinentes estos temas, no se están alcanzando los resultados deseables en términos de cultura empresarial, clima, o desarrollo sostenible; y afirman que la responsabilidad social se consolidará como un fin permanente en la estrategia empresarial.

Y es que las grandes empresas muestran una creciente sensibilidad hacia este tema porque el mercado –compuesto por consumidores cada vez más exigentes e informados– no perdona, y las noticias respecto a estas corporaciones se transmiten como temas de gran vigencia. Subyace en la actualidad una corriente crítica ante los temas de sostenibilidad, haciendo que los ciudadanos se muestran más intolerantes ante actitudes poco éticas. Casos de corrupción empresarial como Enron y de daños contra las personas físicas y seguridad, por ejemplo, el caso Firestone, o los delitos ecológicos, son algunos factores clave que promueven la integración de la responsabilidad social corporativa en el modelo de gestión de las grandes empresas.

3.1. El papel de la PYME en la Responsabilidad Social de la Empresa

Dicho lo anterior, la pregunta que cabe hacerse ahora es: ¿por qué son también las PYME responsables ante la sociedad?

En primer lugar, porque a la sociedad le interesa que las PYME sean socialmente responsables, sobre todo, si tenemos en cuenta que más del 90% de las empresas españolas son PYME. Podemos afirmar, por tanto, que el verdadero impacto de los criterios de gestión sostenible se evidenciará en nuestra economía cuando esa gran mayoría de nuestras unidades empresariales los asuman como parte de su estrategia.

De nuevo la pregunta sería: ¿qué quiere decir ser responsables? Las PYME deben ser responsables porque deben poner cuidado y atención en lo que hacen, por su futuro y por el de la sociedad. Pero, entonces ¿cuál es el papel de la PYME en el escenario actual y futuro? ¿Tienen futuro las PYME? ¿Pueden ocuparse de otros asuntos, más allá de sobrevivir un año más? ¿Pueden competir y ser incluso igual de productivas que las grandes o deben resignarse sólo a resistir? Ésta última no es, desde luego, la perspectiva de quien hoy os habla.

Mis competidores son consultoras pequeñas, pero también grandes. Responder a mis clientes –que como he dicho suelen ser de gran tamaño– significa, pues, competir con consultoras grandes, y a veces colaborar con ellas, por nuestra especialidad y nuestra estructura muy ágil.

Creo que la resignación es el principio del fin de un proyecto, y al principio una empresa no es sino una feliz idea unida a una forma de llevarla adelante. El espíritu empresarial es la actividad y el proceso de crear una actividad económica combinando la asunción de riesgos, la creatividad y la innovación, con una gestión sólida, en una organización nueva o en una ya existente.

4. Motivos para asumir la RSE en la PYME

Dicho todo esto, ¿cuáles pueden ser entonces las razones por las que una PYME o una empresa debe incorporar la responsabilidad social? De nuevo voy a remitirme a nuestra directora Adela Cortina, que habla de tres tipos de razones, unas más sencillas de desarrollar para mí y otras más complicadas:

1) Razón de *eficiencia*: la Responsabilidad Social de la Empresa genera una mayor profesionalidad en la gestión empresarial y a cualquier empresa esto le puede interesar, ya que el mercado es cada vez más exigente.
2) Medida de *prudencia*: es aconsejable para dar respuesta a un entorno de hostilidad e incertidumbre, porque hay mayor visibilidad de las acciones próximas y cercanas.
3) Exigencia de *justicia*: cualquier organización, grande o pequeña, debe pensar y sentir a todo aquel al que le afectan sus actividades.

Como consecuencias positivas de esta asunción podemos nombrar las siguientes:

- Respeto al medio ambiente, lo que genera mayor reconocimiento social
- Compromiso con la sociedad, que genera simpatía hacia la marca y la empresa
-Transparencia en su gestión, que provoca credibilidad con clientes, proveedores y empleados.
- En cuanto a la eficiencia, debemos recordar aquellas prácticas primarias o básicas, que fundamentalmente eran 8: 4 primarias y 4 secundarias (estrategia empresarial, ejecución, cultura, estructura, talento, innovación, liderazgo y alianzas).

Pero, ¿es ésta una cuestión importante también para la PYME? La PYME, si quiere, puede, ya que por estrategia empresarial ha de reconocerse el esfuerzo por saber a dónde se quiere llegar y mantenerlo; el esfuerzo por diferenciarse de los demás. Es decir, no ubicarse en la improvisación permanente, en la reactividad ante lo que acontece, sino que hay que ser original, genuino y auténtico.

Quizá la cuestión ahora sería ¿responsables ante quién? Probablemente haya que diferenciar entre eficacia y eficiencia. Por eficacia entiendo hacer las cosas bien,

ejecutar correctamente; pero por eficiencia entiendo hacer bien lo que hay que hacer, lo que es pertinente hacer, y aquí sí cabe la cuestión acerca de quién determina lo que es pertinente hacer.

En primer lugar, tenemos que contar con los *accionistas*, pues esperan recibir el beneficio de su creación empresarial. También con los *clientes*, porque mediante su elección libre validan la propuesta de la empresa; con los *empleados*, porque merecen respeto y porque de ellos depende en gran medida la satisfacción y fidelización de los clientes; con los *proveedores*, como socios necesarios para conformar permanentemente una propuesta de valor para el cliente; con el *medio ambiente*, por la necesidad de hacer empresas sostenibles que observen el futuro; finalmente, con la *sociedad*, porque ante el actual descreimiento ante tantas promesas incumplidas, la desconfianza provocada por actividades irresponsables y peligrosas, se requiere incrementar en la empresa el crédito social que legitime la actividad empresarial.

La comunicación también suscita algún tipo de reservas o reticencias, llevando a sospechar que la responsabilidad social sólo responde a una gestión estratégica. ¿No será que la sociedad confunde estrategia con estratagema? ¿Por qué tiene que establecerse un planteamiento dialéctico entre ambas cuestiones? ¿Es que no puede haber una estrategia basada en la convicción?

4.1. Responsabilidad Social de la empresa: entre la estrategia y la convicción

Hoy en día estamos en momentos de confusión general, y también desde la empresa debemos entonar un ‘mea culpa’, porque no siempre el marketing se utiliza de manera justa, generando cierta confusión. Se confunden las nuevas herramientas de gestión como el benchmarking, team building, etc., con la estrategia. Pero la estrategia, como antes decíamos, responde a un propósito más elevado y las herramientas son las que sirven a dicho propósito.

Es importante, pues, preguntarse si la asunción de la Responsabilidad Social por parte de las empresas no puede ser un acto de convicción y de estrategia.

Hace algún tiempo hablábamos en el boletín de Inmerco del retorno a lo básico en la gestión empresarial. Recordábamos cómo las herramientas están al servicio de un propósito más elevado que es la estrategia y mencionábamos un artículo que apareció en la revista *Harvard de Marketing y Ventas*[3] que decía que la clave del éxito de las empresas está en el branding, la gestión de las marcas, como un elemento diferenciador.
Me atrevo a entrar en temas de publicidad, sabiendo que puede generar cierta polémica, pero me reafirma el haber leído dentro de la misma publicación que *"gestionar adecuadamente la marca de una empresa es hoy en día uno de los activos más importantes de la empresa, ya que puede generar fidelidad, credibilidad y valor*". Una marca intenta ser la expresión simbólica de unos atributos específicos que se ofrecen. Por tanto, construir marca es mucho más que hacer publicidad, es contemplar todos los elementos de la empresa. Fomentar marca no sólo tiene que ver con los elementos del mix publicitario (precio, producto y distribución), sino con el conjunto de la empresa: qué hace, cómo lo hace, con quién lo hace, qué repercusiones tiene en el corto y en el largo plazo, etc.; tiene que ver con lo que antes he mencionado y Th. Levitt proponía ya hace mucho tiempo: el conjunto de la empresa vista desde la perspectiva de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente.

Me parece, además, que en estos momentos podemos incluso ampliar el punto de vista del cliente, al punto de vista de todos los implicados en el proceso. En mi opinión, esto sugiere prudencia empresarial, porque en un entorno en permanente cambio, un escenario de agresiva hostilidad de la competencia, desconfianza de los empleados y exigencia de los clientes, entre otras cuestiones, se hace imprescindible la cooperación antes que el enfrentamiento. Es necesario recordar otra vez, citando una vez más a la profesora Cortina, tomando las palabras del filósofo Inmanuel Kant, que "hasta un pueblo de demonios preferiría la paz a la guerra, la cooperación al conflicto, con tal de que tengan inteligencia".

[3] Belloso, Juan Carlos. "El 'branding' como motor de la innovación empresarial". En: Harvard-Deusto Marketing y Ventas, nº 71 (nov.-dic. 2005), pp. 60-65.

5. El marco ético de la empresa

Analizando la situación en la que hoy en día se encuentra inmersa la empresa, y la sociedad en su conjunto, creo que es necesario hacer explícito, aunque ya estuviera presente en todo el texto, la necesidad de dar un marco ético a la responsabilidad social y, por tanto, a la empresa.

Es cierto que el origen de la situación actual se debe al olvido de los más elementales principios empresariales, como la honestidad y la prudencia. El cortoplacismo, la ganancia rápida, la falta de un proyecto ilusionante persigue tan solo un negocio inmediato. Esto se debe a la falta de un horizonte de largo alcance, de miopía en la gestión de los directivos.

En momentos como los que vivimos hoy en día aparecen aspectos coyunturales que empañan la visión, que ponen al directivo y al empresario ante dificultades importantes del día a día que les lleva a prestar gran parte de su atención a la cuenta de explotación.
Sin embargo, no podemos dejar de pensar que la reflexión ética siempre es pertinente. Sería un error, por tanto, pensar que en momentos como los actuales hay que dejar de lado la ética. Es más, la coyuntura actual requiere acentuar la esperanza, resaltar en el "si queremos podemos" e insistir en la convicción del buen hacer.
Desde mi punto de vista, la reflexión ética no es un remedio ortopédico que solvente un traumatismo coyuntural. Estoy plenamente convencido que aquellas empresas que han venido cultivando el cuidado sincero y se han comprometido con sus stakeholders gozan de un capital confianza que no tienen otros adversarios.

La ética empresarial aporta, internamente, relación, cohesión en los equipos y un liderazgo comprometido en un proyecto ilusionante que da sentido a la vida laboral de todos los que trabajan en la empresa. Desde el punto de vista externo, aporta coherencia en la comunicación, lealtad en los clientes, que se convierten en defensores de la marca de la empresa y prescriptores de sus valores, legitimación social de la empresa en la colectividad por hacer bien las cosas que hacen bien.

Por otro lado, esta apuesta ética de la empresa se corresponde con una mayor exigencia de lo sociedad en relación a la transparencia de lo que hace la empresa, cómo lo hace y a quién benefician sus resultados.

Por tanto, es necesario resaltar que el marco ético es el que debe dar sentido a la PYME y a su apuesta en materia de responsabilidad social.

¿Qué aporta la ética a la empresa?

Begoña Sánchez
Socia Fundadora Grupo alta Eficacia

Las **claves**, los puntos de partida,
de qué estamos hablando.

La empresa es:
(P) personas **+ (P)** Proyectos

- La personas tienen que compartir una visión, estar alineados con un proyecto, si no, no es empresa. Es una asociación, una familia, un vecindario… pero no empresa.
- La empresa tiene que compartir una misión común, formar parte de un proyecto.

La empresa es:
(P) personas **+ (P)** Proyectos

- La personas tienen que compartir una visión, estar alineados con un proyecto, si no, no es empresa. Es una asociación, una familia, un vecindario… pero no empresa.
- La empresa tiene que compartir una misión común, formar parte de un proyecto.

La empresa es:
un factor de bienestar económico

- Creando riqueza para todos los participantes.
- A partir del uso de unos recursos limitados.
- Sirviendo al ser humano, (centro de toda actividad humana)
- Sirviendo a todos y cada uno (Bien Común)

La empresa es:
un factor de estabilidad social

- Es una institución necesaria, cuya salud ética es determinante para la sociedad en la que trabaja.

La empresa es:
un factor de estabilidad social

Peligros:

1. Desprestigiar al emprendedor y al empresario y considerarlos a éstos como "un mal necesario", contraponiéndolo con otro tipo de organizaciones (ONG).
2. Dividir el mundo empresarial entre "víctimas y verdugos" y no considerarlo como una unidad con una misión común.
3. No hacer de la ética empresarial el único cimiento firme sobre el que construir una reputación social corporativa.
4. De la definición del profesor José Luis Fernández.

La centralidad del ser humano

- El ser humano es motor / actor de una empresa con sus características propias: libre y responsable. En cualquier posición como empleado o actor.
- El centro de acción de la empresa, esta no se debe sólo debe respetar la dignidad de todo ser humano, si no que tiene como misión antes que nada hacer crecer a las personas. Es decir, es una factor de crecimiento y desarrollo de las personas.

El comportamiento del ser humano: valores

Los valores que sustentan el crecimiento de la persona son:

1. **La VERDAD** → **VIVIR LA VERDAD**

Consecuencias en la empresa
- Requiere transparencia
- Genera confianza
- Produce efectos tremendamente positivos

2. **La LIBERTAD** → **Ejercida RESPONSABILEMENTE**
Enfocada al BIEN COMÚN

Es decir provocando vínculos recíprocos.

Consecuencias en la empresa
- Capacidad de rechazar aquello que es incorrecto

El comportamiento del ser humano: valores

Toda persona

1. Existencia de los bienes necesarios.
2. Accesibilidad, que es distinto de gratuidad.

Integrada

1. No solo como un recurso productivo, consumidor o actor político…
2. Como un ser voluntad, libertad e inteligencia.

Algunas **afirmaciones** que me gustaría comentar

¿Por qué hay que ser ético en al empresa?

Del artículo de D. Rafael Termes, ¿Es rentable ser ético?

1. Por que si se aplican las reglas éticas apropiadas la actividad económica será más efectiva y justa.
2. Por el efecto que las actuaciones éticas producen en el interior de los demás.
3. La dependencia que existe entre los fenómenos en el plano afectivo de los seres humanos y el estado de sus virtudes.

¿Por qué hay que ser ético en la empresa?

1. Porque las empresas están formadas por personas y la manera que las personas tiene de relacionarse es mediante la ética y estas deben comportarse entre sí éticamente.
2. La ética en la empresa no constituye una imposición externa, si no una condición de equilibrio y estabilidad.

La ética es rentable en la dirección de empresa

Del artículo de D. Rafael Termes, ¿Es rentable ser ético?

1. El comportamiento ético es una condición necesaria pero no suficiente para generar bienestar.
2. "Pretender que quien decide se comporte éticamente por motivos económicos es tan insensato como pretender que una persona se abstenga de vender un veneno porque tiene mal sabor".
3. La sociedad ética es una sociedad más eficiente en este sentido, es una sociedad más eficiente, en este sentido la ética es rentable, pero para toda la sociedad, no para un individuo.

"John Locke, dice que la rectitud de una acción no depende de la utilidad, si no que la utilidad de ésta depende de la rectitud."

Pero en definitiva, ¿qué es la ética en la empresa?

La ética en la empresa es para mi, hacer lo que se debe hacer, actuar como se debería para mejorar a todas las personas, es sencillamente actuar en virtud.

"ACTUAR ETICAMENTE ES UN SUELO EN EL QUE CAMINAR Y NO UNA CIMA QUE ALCANZAR"

Pero en definitiva, ¿qué es la ética en la empresa?

Es, entre otras cosas:

1. Decir la **verdad**
2. Renunciar a una operación cuando **no podemos cubrir las expectativas** de diseño de un cliente.
3. Es **explicar claramente** lo que se debe hacer y porqué.
4. Es ser **leal.**
5. Es ser **fiel.**
6. Es **no utilizar la ignorancia del cliente** para lograr realizar operaciones con productos que uno como técnico, conoce que lo alcanza la calidad de diseño.
7. Es **cumplir el compromiso adquirido** sobre el importe en fechas de pago y fechas de entrega.
8. Es ser humilde para **escuchar las reclamaciones** y quejas de un cliente.
9. Es **no regatear esfuerzos.**
10. Es **servir a la calidad.**
11. Es guardar el **secreto profesional.**
12. Es ser veraz, **es ser.**

Pero en definitiva, ¿qué es la ética en la empresa?

La imagen de la empresa y particularmente la del empresario están en mi opinión injustamente percibidas.
¿qué estamos haciendo mal?

Las **preguntas**

Preguntas y respuestas

Muchos expertos han visto en el origen de la situación actual un abandono de la ética. ¿Por qué crees que esto ha ocurrido?
Se han confundido beneficios con derechos, la educación en la sobreabundacia no ha favorecido la situación.

¿Es difícil ser ético en el contexto que hoy en día tienen las empresas? Sí

¿Es necesario hoy en día hablar de ética en las empresas? Sí ¿Más que nunca? Igual que siempre ¿Por qué? Porque seguimos siendo personas.

¿Ayuda la ética a superar situaciones complejas como las actuales? Es un suelo donde caminar.

¿Qué hemos aprendido, desde una perspectiva ética, de la situación actual? No lo sé, espero que hayamos aprendido que en el largo plazo ser ético es imprescindible.

¿Qué crees que aporta la ética a la gestión (interna) de la empresa? Sentido ¿Y hacia fuera? Sentido

Preguntas y respuestas

¿Qué crees que espera la sociedad de las empresas desde un punto de vista ético? Menos de lo que debiera

¿Crees que apostar por la ética es rentable? Imprescindible ¿Por qué? Por todo lo que he dicho.

¿Qué necesitan nuestras empresas para mejorar éticamente? Personas que se lo se crean, que sepan que trabajan para personas.

¿Cómo te imaginas a las empresas en el 2020 en relación a su apuesta ética? Mejor, más esenciales "más ser, menos parecer".

La empresa es: un factor de bienestar económico

El fin de la empresa es cubrir necesidades mediante la producción de bienes y servicios, apreciados por la sociedad creando riqueza para todos los participantes.

De la definición del profesor Fernando Echabarri

Neuroeconomía y neuromarketing[1]

Domingo García-Marzá, Catedrático de Ética empresarial de la Universitat Jaume I
Jesús Conill, Catedrático de Ética de la Universitat de Valencia

Introducción

Los avances en las técnicas de neuroimagen han facilitado un desarrollo espectacular de las neurociencias. Tanto es así que para muchos autores, estamos asistiendo a un auténtico "giro neurocéntrico" del conocimiento, más aún, predicen algunos, al nacimiento de la "era de la neurociencia"[2].

De este desarrollo de las neurociencias se esperan grandes beneficios para la humanidad. Por supuesto, siempre y cuando saberes como la ética, la política o la economía, sean capaces de caminar por la misma vía. ¿Cómo hacerlo? Muy fácil, aplicando el prefijo "neuro" al estudio de cualquier actividad o manifestación humana, que pasa así inmediatamente a convertirse en el reflejo de la actividad del sistema nervioso. Las diferentes disciplinas, deben aprender a reescribirse, a repensarse en términos de las bases neuronales implicadas. Y así tenemos las "neuro-x" donde para reemplazar X basta con acotar uno u otro ámbito de la actividad humana y en el ejercicio de la misma comprobar el

[1] Una versión preliminar de este trabajo apareció publicado en VILLAFAÑE J., (ed.), *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica,* Madrid, Pirámide, en prensa
[2] Cfr.al respecto DUNAGAN J.F., "Politics for the Neurocentric Age", *Journal of Futures Studies,* November 2010, 15 (2):51-70

comportamiento neuronal que corresponda plasmado en imágenes dinámicas, en suma en datos que pueden medirse y calcularse[3].

Las ciencias humanas y sociales podrían alcanzar así su ansiado estatuto científico, pues siempre parece posible encontrar el correlato neuronal de la actividad mental y lograr así una explicación, y por lo mismo, predicción de tal decisión, acción o institución. Este sería el caso de la neuroeconomía, encargada de estudiar la actividad neuronal desplegada tras la actividad económica, tras las decisiones, conductas e instituciones que conforman la vida económica[4].

El objetivo de esta ponencia es presentar algunos de los rasgos básicos de esta nueva disciplina desde una perspectiva ética, para lo cual daremos los siguientes pasos.

En primer lugar, se expone un breve recorrido por los orígenes de este nuevo enfoque de la racionalidad económica. A continuación, se describen algunos de los temas más importantes en los que la neuroeconomía está ya influyendo de hecho en la práctica económica, con ejemplos del papel que juegan en la racionalidad económica, tanto las emociones como las intuiciones. En tercer lugar, el artículo se centra en el neuromarketing como una de estas aplicaciones con mayor potencial. En cuarto, y último lugar, un análisis crítico del neuromarketing nos permitirá explicitar las connotaciones éticas de la neuroeconomía y apuntar posibles soluciones desde una ética de las instituciones.

1. El surgimiento de la neuroeconomía

Aún a riesgo de simplificar demasiado, podemos afirmar que la neuroeconomía tiene su origen en la intersección entre las críticas a la concepción neoclásica de la racionalidad económica, por

[3] Cfr.para esta descripción TINGLEY D., "Neurological imaging as evidence in political science: a review, critique, and guiding assessment", *Social Science Information,* 2006 45(1), pp.5-33

[4] Este estudio se inserta en los Proyectos de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2010-21639-C02-01 y FFI2010-21639-C02-01/02, financiados por el Ministerio de Ciencia e Innovación y con Fondos FEDER de la Unión Europea, y en las actividades del grupo de investigación de excelencia PROMETEO/2009/085 de la Generalidad Valenciana. Agradecemos a Patrici Calvo, Ramón Feenstra y Roberto Fugamalli sus aportaciones y su valiosa información sobre importantes trabajos de neuroeconomía.

una parte, y los avances de las neurociencias, por otra. El primer resultado, y más importante, de esta interacción es el concepto mismo de racionalidad económica.

Los resultados de las diferentes investigaciones en neurociencias confirman, ahora empíricamente, aquello que se venía diciendo desde un enfoque crítico de la economía: la pura y estricta lógica económica, según la cual el agente racional analiza las consecuencias de su acción, decide tras un cálculo de costes y beneficios y elige según la utilidad esperada, no es la que funciona realmente. La imagen del "hombre económico", dotado de una racionalidad estrictamente lógica, que trata siempre de maximizar las ganancias a toda costa, y que sólo se preocupa por su propio interés, es irreal[5]. La reducción del hombre a un ser egoísta que sólo busca su propio interés, parte de unos presupuestos que las neurociencias se han encargado de dinamitar. Hoy sabemos que esta racionalidad no explica toda la conducta humana y -éste es el punto que nos interesa aquí- ni siquiera toda la conducta económica.

Este fracaso, por así decirlo, del *homo oeconomicus* no constituye, a su vez, el fracaso de la ciencia económica, sino más bien el punto de partida de la neuroeconomía. Su objetivo básico es ofrecer una explicación de la toma de decisiones económicas apoyándose precisamente en el análisis de los procesos cerebrales que les subyacen. Su finalidad es analizar cuál es el papel del cerebro cuando los individuos valorizan los datos, cuando categorizan los riesgos y recompensas, cuando toman decisiones o establecen relaciones entre ellos en los contextos económicos[6].

Las imágenes logradas por resonancias magnéticas funcionales, fMRI por sus siglas en inglés, permiten seguir con la pretensión de ofrecer una explicación científica de la conducta económica, es decir, esperable y predecible, sin necesidad de encerrarse en el marco demasiado estricto de la clásica racionalidad económica, ni acudir a normatividad alguna derivada de las llamadas ciencias humanas y sociales.

A mediados del siglo pasado empezaron a plantearse una serie de problemas y paradojas en los modelos de la preferencia revelada,-modelos que otorgaban una representación

[5] CORTINA A., *Neuroética yneuropolítica,* Madrid, Tecnos, 2012, p 112

[6] SANFEY A-G.,/ LOEWENSTEIN G.,/ McCLURE S.M.,/COHEN J.D., "Neuroeconmía: corrientes cruzadas en la investigación sobre toma de decisiones", en *Trends in Cognitive Sciencies,* vol.10, n.3, Marzo 2006,pp. 108-117

numérica a la preferencia elegida o revelada-[7], que acabaron suscitando la sospecha de que las funciones específicas de la utilidad esperada podían estar equivocadas. En este sentido, las contribuciones de Maurice Allais (1953) y Daniel Ellsberg (1961) y H. Simon se han considerado decisivas para comprender el surgimiento de la neuroeconomía[8]. Otros economistas como A. Sen hablaban ya de "tontos racionales" para denunciar la irrealidad de tales modelos.

Desde entonces ha ido creciendo la conciencia acerca de los límites de la racionalidad económica, en general, y de la versión neoclásica, en particular. Un paso posterior decisivo ha sido la necesidad de revisar los fundamentos de las teorías económicas de la elección racional. Esta posible ampliación fue impulsada por los trabajos de Daniel Kahneman y Amos Tversky (1979), quienes reintroducen la perspectiva psicológica en el estudio de la elección, mostrando el papel decisivo del "enmarcado" (*framing*) mental, esto es, del componente psicológico para explicar la toma de decisiones. La "economía conductual" (*behavioral economics*), basada en "la presuposición de que incorporar *principios* psicológicos mejorará el análisis económico" y el impulso de la "economía experimental", que "presupone que incorporar experimentos muy controlados mejorará la comprobación de la teoría económica", deben considerarse precedentes de la actual neuroeconomía[9].

Sólo faltaba relacionar los procesos de información y decisión de los electores en la toma de decisiones con la actividad del cerebro. Y éste fue un gran paso que aportaron las neurociencias a la economía, sobre todo cuando se han aplicado al ámbito de la toma de decisiones, correlacionándolas con la actividad neuronal, es decir, estableciendo correlaciones entre lo psicométrico y lo neurométrico[10].

[7] Vid. Paul W. Glimcher, Colin F. Camerer, Ernst Fehr, and Russell A. Poldrack, "Introduction: A Brief History of Neuroeconomics", en Neuroeconomics: Decision Making and the Brain, Elsevier, 2009, chapter 1.
[8] Vid. Maurice Allais (« Le comportment d l´homme rationnel devant le risqué : Critique des postulates et axioms de lécole americaine », Econometrica 21, 1953, 503-546) y Daniel Ellsberg (« Risk, ambiguity and the savage axioms », Q.J. Econ. 75, 1961, 643-669) [citados por Paul W. Glimcher, Colin F. Camerer, Ernst Fehr, and Russell A. Poldrack, "Introduction: A Brief History of Neuroeconomics", en Neuroeconomics: Decision Making and the Brain, op.cit.
[9] Vid. Paul W. Glimcher, Colin F. Camerer, Ernst Fehr, and Russell A. Poldrack, "Introduction: A Brief History of Neuroeconomics", en Neuroeconomics: Decision Making and the Brain, op.cit. p. 4.
[10] Newsome, W.T., Britten, K.H., and Movshon, J.A. (1989), "Neural correlates of a perceptual decision", *Nature* 341, 52-54.

A pesar de las discrepancias metodológicas entre ambos enfoques, se ha producido una convergencia entre diversos grupos de investigación, desde finales de los años 90 y durante la primera década de este siglo XXI, que se ha plasmado en una serie de encuentros, congresos y publicaciones, donde ha quedado patente una creciente labor de colaboración interdisciplinar, que ha conducido a lanzar internacionalmente la neuroeconomía como nueva disciplina y constituir oficialmente la Sociedad de Neuroeconomía[11]. Y de su desarrollo en España tenemos noticia de algunas publicaciones[12], de la existencia de una Asociación de Neuroeconomía y de algunas actividades en las que se ha tratado de introducir el asunto, como es el caso de las actividades de los gupos de investigación de Valencia y Castellón[13].

2. La neuroeconomía en acción

Quizás la forma más rápida de entender de qué estamos hablando sea analizar algunos ejemplos de las consecuencias para la práctica económica de este cambio de paradigma. Hoy en día podemos observar, con sólo encender el escáner, que muchas de nuestras decisiones económicas son intuitivas, que no derivan de reflexión o cálculo alguno. Podemos ver que no son tan racionales como parecían, que siempre están mediadas por emociones o, dicho de otro modo, que las emociones constituyen un componente esencial en la comprensión y explicación de muchos de nuestros comportamientos en el ámbito económico.

Uno de los ejemplos más estudiados en el análisis de la base neuronal de la toma de decisiones, es el juego del ultimátum. Alan G. Sanfey hizo un estudio en 2003 basándose

[11] Vid. Paul W. Glimcher, Colin F. Camerer, Ernst Fehr, and Russell A. Poldrack, "Introduction: A Brief History of Neuroeconomics", en Neuroeconomics: Decision Making and the Brain*, op.cit*, pp. 7-8 (también para los datos que siguen sobre la historia de la Sociedad de Neuroeconomía).

[12] Pablo Peyrolón, Neuroeconomía, Granica, Barcelona, 2004; Pedro E. Bermejo y Ricardo J. Izquierdo, Cerebro rico, cerebro pobre. Una introducción a la neuroeconomía, Sociedad Española de Neuroeconomía, Madrid, 2011; Adela Cortina, Neuroética y neuropolítica. Sugerencias para la educación moral, Tecnos, Madrid, 2011; Adela Cortina (ed.), Guía de Neurofilosofía práctica, Comares, Granada, en prensa.

[13] Adela Cortina (Seminario de la Fundación Étnor) y Domingo García-Marzá (Curso en la Universidad Jaume I de Castellón).

en este juego, que consistía en poner a los jugadores de dos en dos[14]. Al primero le daba una cantidad de dinero, dejando a la libre elección lo que quería ceder al segundo. El segundo que conocía la cantidad total podía considerar la cantidad cedida como justa o injusta y en este segundo caso rechazar la oferta, con lo que ambos perderían el dinero. La opción racional para el segundo jugador en un juego así era aceptar la oferta que le hicieran, pues algo es mejor que nada. Sin embargo, el sentido de la justicia se anteponía a la maximización racional. Los segundos jugadores preferían no obtener ningún beneficio antes que aceptar una oferta que consideraban injusta.

Lo que muestra este experimento es que los seres humanos no son decisores racionales que se rijan por la maximización, sino que en las decisiones intervienen otros factores que son incluso más importantes en la resolución final.

Veamos tres ejemplos de ámbitos económicos donde se están aplicando estos resultados.

A). Neuroeconomía de la actividad inversora

Una de las aplicaciones de la neuroeconomía que más éxito ha tenido es el estudio de la actividad del cerebro cuando se hacen inversiones financieras, es decir, qué rige la conducta inversora como función biológica. Lo que aquí pretende explicar el enfoque neuroeconómico es el comportamiento de los inversores y los consumidores, contando con la actividad de algunas hormonas.

Los descubrimientos en este campo neuroeconómico sugieren que mucho de lo que se había supuesto sobre la inversión está equivocado[15]. Nuestros cerebros inversores nos conducen a menudo a hacer cosas que no tienen sentido lógico, sino sentido emocional. Pero eso no nos hace irracionales, sino que nos descubre otra dimensión humana en esa actividad económica.

El cerebro inversor no es el aparato consistente, eficiente y lógico, que les gusta creer que es a un amplio sector de economistas. Pues, cuando la gente invierte, combina el cálculo de probabilidades con reacciones instintivas a la emoción de la ganancia o a la angustia de la

[14] A.G. Sanfey, "The neural basis of economic decision-making in the ultimatum game", Science, 300 (2003), pp. 1755-8.
[15] Jason Zweig, Your Money and your Brain, 2007, New York, London, Toronto, Simon and Schuster Paperbacks,

pérdida. Cuando se gana, se pierde o se arriesga dinero, se sienten algunas de las más profundas emociones que un ser humano puede sentir. En suma, como destaca Daniel Kahneman, la toma de decisiones financieras no tiene que ver sólo con el dinero, sino también con "motivos intangibles como evitar pesar o sentir orgullo". La inversión requiere tomar decisiones usando datos del pasado y presentimientos (corazonadas) en el presente acerca de riesgos y recompensas que se cosecharán en el futuro, sintiendo esperanza, avidez, sorpresa, miedo, pánico, pesar y felicidad.

Esa es la razón por la que Zweig centra sus trabajos a partir de las emociones que la mayoría de la gente siente cuando invierte. Y confía en que el desarrollo de la neuroeconomía en este campo de la inversión permitirá obtener los mejores resultados cuando se dominen las emociones, no cuando se las elimine. Su libro intenta ayudar a combinar emoción y razón; y sobre todo contribuye a entender el *self* inversor, qué clase de inversor se es.

También otros, como Paul Zak, piensan que "la neuroeconomía es realmente útil para predecir el comportamiento financiero". Los modelos económicos tradicionales no predicen bien el comportamiento, sobre todo en las decisiones que implican a otras personas, que es lo habitual en los mercados. Su investigación, junto con autores como Fehr, ha conducido a destacar la acción de algunas hormonas como la oxitocina para generar confianza, tan importante en las finanzas y en toda la vida económica[16]. La oxitocina desempeña, según Zak, un papel decisivo, pues está demostrado que niveles elevados de esta hormona en la sangre mejoran la capacidad de los individuos para confiar en los demás. La oxitocina funciona como un lubricante natural en la vida social, que contribuye a superar el temor a ser engañado.

Un último ejemplo del papel de las emociones en la racionalidad económica, lo constituye la "teoría prospectiva" (*prospect theory*)[17], en la que el estudio de las emociones contribuye a comprender mejor algunas decisiones económicas en entornos de

[16] P.J. Zak et al., "Oxytocin is associated with human trustworthiness", Hormones and Behavior, 48 (2005), 522-7.

[17] Vernon L. Smith, "Introduction: Experimental Economics and Neuroeconomics", en: Neuroeconomics, pp. 15-19; Elke U. Weber and Eric J. Johnson, "Decisions Under Uncertainty: Psychological, Economic, and Neuroeconomic Explanations of Risk Preference", en: Economics, pp. 127-144; Craig R. Fox and Russell A. Poldrack, "Prospect Theory and the Brain", en: Neuroeconomics, pp. 145-173.

incertidumbre. En contra de la racionalidad económica estándar, los estudios de neuroimagen aportan datos sobre la reacción del cerebro, que parecen confirmar lo que Ellsberg (1961) denominó "*aversión a la ambigüedad*"[18]: los individuos toman decisiones en entornos de incertidumbre, que se apartan de los principios básicos de la probabilidad. A este tipo de decisiones se les denomina "atajos heurísticos".

Una de las manifestaciones de estos atajos heurísticos es la aversión a la pérdida. Un individuo prefiere no perder 100 dólares antes que ganar 100 dólares, lo cual supone una asimetría en la toma de decisiones. Estas investigaciones ponen de relieve comportamientos que no se atienen a los presuntos cánones racionales de la concepción neoclásica del *homo oeconomicus*. Lo cual nos lleva a nuestro segundo ejemplo.

B) Instinto y cálculo en la toma de decisiones

Una de las aportaciones de la neuroeconomía es la de contribuir a acercarse al mundo real en la toma de decisiones, superando las idealizaciones lógicas y matemáticas de la teoría económica estándar. Frente al enfoque de un "álgebra moral" (recurriendo a una fórmula de B. Franklin), que tan arraigado ha estado en los utilitarismos económicos y en la teoría de la elección racional, se ha abierto paso un estudio de la presencia de lo que podemos denominar "decisiones instintivas", que no se atienen a la mera lógica y el cálculo, sino que se basan en la "intuición". Las decisiones no serían cuestión de cálculo matemático, sino principalmente de intuición, de una especie de inteligencia operante de modo inconsciente[19].

"La inteligencia funciona a menudo sin pensamiento consciente"[20], afirman estos teóricos, pues se puede mostrar cómo la corteza cerebral –en la que reside la conciencia- está llena de procesos inconscientes. Hay además un "aprendizaje implícito", es decir, de manera inconsciente e involuntaria, una inteligencia inconsciente, que provoca una "reacción instintiva", un sentimiento visceral, una intuición o corazonada; de ahí provienen las evaluaciones que aparecen rápidamente en la conciencia, de cuyas razones subyacentes no somos plenamente conscientes y que son lo bastante fuertes para que actuemos en función de las mismas.

[18] Elke U. Weber and Eric J. Johnson, "Decisions Under Uncertainty: Psychological, Economic, and Neuroeconomic Explanations of Risk Preference", en: Economics, p. 131.
[19] Gerd Gigerenzer, Decisiones instintivas. La inteligencia del inconsciente, Ariel, Barcelona, 2008.
[20] Ibid., p. 23.

Ahora bien, ¿podemos confiar en nuestros instintos?. Algunos autores atacan la intuición, porque pasa por alto información, infringe las leyes de la lógica y es el origen de muchas calamidades[21]. En cambio, otros confían en las intuiciones, que son cogniciones rápidas, pues con ellas la gente sabe qué hacer, aunque no el porqué. Frente al dogma de la toma de decisiones puramente racional, autores como Gigerenzer optan por el estudio de cómo funciona la intuición, para lo cual la investigación del cerebro constituye una contribución de primer orden[22].

En resumen, la neuroeconomía nos enseña cómo las reacciones instintivas están basadas en reglas generales inconscientes (heurística), vinculadas a las capacidades cerebrales evolucionadas y al entorno. A la hora de resolver problemas, hay algo más que el cálculo en el proceso de decisión: nuestro cerebro evolucionado nos proporciona capacidades que se han desarrollado durante milenios, incluyendo la capacidad para confiar, imitar y experimentar emociones. El resultado de las capacidades evolucionadas del cerebro posibilita las intuiciones del ser humano, por ejemplo, en el juego del ultimátum podría decirse que aparece un cierto sentido de la justicia[23] y en algunos estudios interculturales se aprecia una cierta capacidad para el altruismo y la empatía.

Por tanto, las "buenas intuiciones" de las mentes adaptadas a la incertidumbre "no deberían ser lógicas"[24]. Porque las normas lógicas rigurosas pasan por alto que la inteligencia ha de funcionar en un mundo incierto (no en la certidumbre artificial de un sistema lógico) y necesita ir más allá de la información proporcionada. La intuición tiene más recursos que la lógica" y es a menudo una guía mejor para el mundo real[25].
Detengámonos ahora en nuestro tercer tema de interés, que nos llevará directamente a las implicaciones éticas de la neuroeconomía.

[21] Ibid., pp. 23-24, y nota 18, p. 259, donde se remite a la polémica entre Gigerenzer (1996, 2000, 2001) y Kahneman y Tversky (1996), y Vranas (2001).
[22] Ibid., pp. 49 y ss.
[23] Ibid., pp.79-80.
[24] Bid., pp. 107 y ss.
[25] Ibid., p. 117.

3. De la neuroeconomía al neuromarketing

Como en el caso de la economía, los estudios de marketing se apoyaban exclusivamente en la lógica de la utilidad y en la racionalidad económica, en la tesis de que el consumidor entendía perfectamente sus propias preferencias y necesidades, realizaba elecciones después de un cálculo racional de costes y beneficios y, por último decidía desde el horizonte de la maximización de su propio interés. Al igual que, como hemos visto, la *neuroeconomía* responde al abandono de esta limitada racionalidad, el *neuromarketing* puede ser definido como la aplicación del método neurocientífico para analizar, entender y predecir la conducta humana en relación con el mercado y con los intercambios de mercado[26]. Una conducta que tiene mucho de irracional, impulsiva y dependiente en gran medida de las emociones. Si bien eran aspectos ya conocidos, ahora parece que puedan estudiarse de forma que no se pierda un ápice de cientificidad.

Si las técnicas de neuroimagen funcional han permitido el avance de la neuroeconomía, en el caso del neuromarketing este avance ha sido espectacular. Una razón puede estar en la delimitación del ámbito de estudio, pero más bien tiene que ver con las implicaciones comerciales directas, con la utilización de esta información para el desarrollo de nuevos productos y de nuevas estrategias de comunicación, con el aumento de las ventas en definitiva. El objetivo del neuromarketing es analizar los correlatos neuronales de los procesos de compra, la familiaridad de la marca o la preferencia por un producto por ejemplo, para comprender el "cómo" y el "por qué" de las elecciones del cliente de forma anticipada y confiable. En suma, incorporar los conocimientos sobre los procesos cerebrales para mejorar la eficacia de las acciones que determinan la relación de una organización con sus clientes y/o usuarios[27].

El neuromarketing aporta un cambio radical en la metodología utilizada hasta ahora, apoyada en la *información subjetiva* como pilar básico. Las entrevistas, encuestas, sondeos, grupos de enfoque, etc., son complementadas, por no decir sustituidas, por la *información objetiva* sobre el trabajo interno del cerebro de los consumidores[28]. Se acaba así con la diferencia entre lo que los

[26] Cfr.al respecto LEE N.,/BRODERICK A.J.,/ CHARBERLAIN L., "What is neuromarketing? A discussion and agenda for future research", *International Journal of Psychophisioloy*, n.63, 2007, pp.199-204

[27] BRAIDOT N.P., *Neuromarketing. Neuroeconomía y negocios,* Madrid, 2005; así como DOOLY R., *Brainfluence: 100 Ways to Persuade and Convince Consumers with Neuromarketing*, New Jersey, 2012

[28] RACINE E.,/BAR-ILAN O,/ ILLES J., "fMRI in the public eye", *Nature Reviews Neuroscience, n.6, 2005, pp. 159-164*

sujetos manifiestan y lo que realmente piensan y dicen, diferencia que produce ambigüedad y, por lo tanto, riesgo.

Ya sea porque los sujetos no son honestos al responder las cuestiones, ya sea por la propia complejidad de las preferencias y su difícil autocomprensión o ya sea incluso por las interpretaciones de los propios analistas, en múltiples ocasiones los verdaderos motivos quedaban en la sobra, herméticos. Las técnicas de neuroimagen, por el contrario, nos permiten analizar directamente, sin intermediarios, qué está ocurriendo en nuestro cerebro cuando realizamos decisiones de compra, obtener información sobre los procesos mentales que subyacen a nuestra percepción y toma de decisiones. No se trata de teorizar sobre el comportamiento, sino de observar qué sucede en el cerebro al identificar una marca o elegir un producto.

Según las zonas que se activen, según los patrones de actividad mental, podemos "medir" qué parte de razón o de emoción presupone la percepción de un producto o marca; el nivel de fuerza de un vínculo emocional; el tiempo que retenemos una información; la eficacia de la creación de marcos, etc. Ya no nos ocupamos de manifestaciones verbales o de conductas esperadas, sino de observar el grado de activación de determinadas zonas como la ínsula, relacionada con la sensación de disgusto e injusticia; el núcleo accumbens, relacionado con el placer y las recompensas; la corteza prefrontal dorsolateral, ocupada con las metas y el control, etc.[29] Estas mediciones aportan datos que nos permiten ofrecer una explicación científica de la decisión, es decir, nos permiten conocer, describir y predecir, por ejemplo, los efectos de la publicidad en la conducta del consumidor.

Tales novedades y pretensiones han provocado una cierta inquietud, por no decir alarma, en la opinión pública y también en una buena parte del sector académico. De hecho, el neuromarketing no goza de una buena imagen, ni, por supuesto, de una buena reputación[30]. Ha encontrado una fuerte oposición en determinado sectores, en las asociaciones de consumidores, por ejemplo, y ha sido cuestionado con mayor firmeza que el mismo marco neuroeconómico en el que se incluye.

La razón última no está en el uso de tecnología científica para lograr mejores objetivos comerciales, ni en su pretensión de influir en la conducta del consumidor, éste ha sido siempre el

[29] BRAIDOT N.P., *Neuromarketing. Neuroeconomía y Negocios, op.cit.p.11*
[30] Cfr. para el concepto de reputación VILLAFAÑE J., *La buena reputación,* Madrid, Pirámide, 2004

objetivo del marketing. La diferencia es que ahora el ámbito de estudio es nuestro propio mundo interior, un mundo al que hasta hace bien poco teníamos un acceso privilegiado. Incluso emociones y sentimientos que desconocemos, que no podemos verbalizar, pueden convertirse en datos de mercado.

De hecho, el mayor problema al que se enfrenta hoy la aceptación de la neuroeconomía y el neuromarketing es de tipo ético. Veamos dos motivos básicos para esta prevención[31].

4. Un marco ético para el neuromarketing

La primera cuestión afecta directamente a la *protección de los sujetos de la investigación.* Recordemos que no estamos hablando sólo de investigaciones académicas, sino de empresas –veáse la proliferación de consultoras de neuromarketing- que pueden utilizar estos resultados para discriminar a los individuos o explorar rasgos particulares de algunos grupos. Más aún, si nos fijamos en la protección de los grupos más vulnerables, como niños o personas con desórdenes psicológicos o enfermedades neurológicas.

Un mercado informado por los datos obtenidos a través de las técnicas de neuroimagen funcional podría tener consecuencias como las siguientes: potenciación inconsciente de determinadas marcas, productos y opciones de compra; clasificación de las personas según sus necesidades, deseos y preferencias; vigilancia y control de conductas no deseables económicamente; ventajas neurocompetitivas para el mercado laboral con la diferenciación entre trabajadores normales y "mejorados" (fármacos como el Ritalin, Provigil hablan ya de un mercado neurológico o neurocompetitivo, por no hablar de estimulaciones magnéticas o prótesis neuronales, etc); neuromarketing político, con empresas dedicadas a medir las reacciones neurobiológicas generadas por el candidato, discurso o comportamiento electoral, etc[32].

Ante las repercusiones posibles de este nuevo "neuropoder" derivado del conocimiento obtenido por las técnicas de investigación de nuestra actividad neuronal, el neuromarketing no conseguirá romper las suspicacias que provoca en la opinión pública si no adopta mecanismos de

[31] MURPHY E.R./ILLES J.,/REINER P.B.,"Neuroethics of neuromarketing", *Journal of Consumer Behaviour,* July-October 2008, pp.293-302

[32] LAVAZZA A., "Not so fast. On some Bold Neuroscientific Claims Concerning Human Agency", *Neuroethics,* 2010 3:23-41

regulación y control de su actividad. Sin entrar en las regulaciones externas o jurídicas, bastante ineficaces en un contexto global de actuación, sí que es posible establecer mecanismos de *autorregulación*, en el sentido de la aceptación voluntaria de compromisos que hagan pública la asunción de responsabilidades respecto a los principios de la bioética y la adopción de buenas prácticas derivadas de ellas, como es el caso del consentimiento informado o del principio de publicidad de los objetivos, riesgos y beneficios de la investigación.

La segunda cuestión se refiere al ya clásico argumento de la posible desaparición de la *autonomía del consumidor*, auténtico sostén de la legitimidad de la actividad denominada marketing. Si conocemos los correlatos neuronales de las emociones y sabemos cómo activarlas, no es impensable la posibilidad de construir campañas de publicidad tan adictivas que invaliden la voluntad libre de los individuos, que sean por así decirlo, irresistibles. De esta forma el éxito del neuromarketing significaría el final de la voluntad libre. Si bien no existe problema alguno con la intención de *influir* en las decisiones del consumidor, siempre que se respete un marco legal y ético, normalmente establecido para la publicidad y el marketing, ahora hablamos de *manipular*, de producir una determinada decisión o acción sin que el consumidor pueda detectar el subterfugio, de forma tal que no podría resistirse a sus "propios" deseos neurológicamente generados. Visto así el objetivo del neuromarketing parece ser entonces encontrar y activar este *botón de compra* que, según las neurociencias, parece ocupar un espacio bien definido en nuestro cerebro[33].

Las implicaciones comerciales de los estudios de neuroeconomía parecen conducirnos al extremo contrario: si la racionalidad económica en la que se apoyaban los estudios de marketing hacía excesivo hincapié en las razones aportadas por el sujeto, ahora parece que estas hayan desaparecido, que todo sean emociones y que la toma de decisiones por parte del consumidor no sea más que un acto irracional. Pero este punto de partida de algunas concepciones simplistas del neuromarketing olvidan una cuestión decisiva: las emociones a su vez no son simples reacciones fisiológicas sino que incorporan valores, experiencias y nuestra propia biografía[34]. La gran parte de nuestras decisiones automáticas e irreflexivas son fruto de un proceso de socialización en el que la repetición de valores y de prácticas han conseguido crear caminos, esto es, sinapsis neuronales que preparan y motivan una determinada respuesta. De esta forma, los mismos

[33] Cfr.para una exposición bien detallada de este peligro asociado al neuromarketing www.commercialalert.org/issues/culture/neuromarketing

[34] DAMASIO A., *El error de Descartes,* Madrid, Destino, 2011; así como del mismo autor *En busca de Spinoza,* Madrid, Destino, 2011

estímulos requieren menos fuerza para conseguir motivar la acción. Por así decirlo, podríamos hablar de "hábitos neuronales".

Si esto es así, no debemos permitir que las posibilidades de lo que podemos denominar *manipulación interna*, por más fascinación que provoquen las imágenes del cerebro, escondan la realidad de una *manipulación externa*, que sigue siendo hoy por hoy la forma más efectiva de "construir sentido", de forzar la voluntad de los consumidores fabricando deseos y preferencias[35]. De ahí que cualquier definición de neuromarketing deba integrar ambos aspectos, deba estudiar cómo se entrelazan los impactos emocionales y la información cultural y cómo esta combinación afecta de diferentes formas al cerebro y qué decisión de compra se produce después de esta integración[36].

Sin embargo, no hay evidencia de que hoy por hoy los avances de las neurotecnologías permitan el tipo de conocimientos y manipulación consiguiente que subyacen a este neuropoder. Más bien tenemos razones para mantener un sano escepticismo que sepa frenar la fascinación que ejercen en la opinión pública y en los medios de comunicación estos avances. Aún así, la problemática moral que ambas cuestiones plantean es la misma independientemente del grado de eficacia del neuromarketing, pues afecta a la autonomía del sujeto investigado o del consumidor, es decir, a su capacidad de decidir libremente, de saber cuáles son sus preferencias y de qué manera quiere satisfacerlas.

El neuromarketing podría ganar en reputación y estabilizar así su credibilidad y, en definitiva, su legitimidad como práctica económica y social, si integra su actividad en un *marco ético*, en un marco capaz de generar la necesaria confianza en su actividad. Este marco ético requiere una nueva *distribución de responsabilidades*, donde no sean sólo los investigadores o las empresas quienes deban aceptar este marco, sino que sean los propios consumidores y la sociedad civil quienes se encarguen de su seguimiento y control. Esto es, exige la participación de todos los grupos implicados y/o afectados por la práctica del neuromarketing.

Si bien en este breve espacio es imposible entrar en los diferentes elementos que componen este marco ético, desde una perspectiva ética dirigida a reconstruir las bases morales subyacentes a

[35] LEVY N., "Neuromarketing: Ethical and Political Challenges", *Ethics and Politics,* XI, 2009, pp.10-17
[36] LINDSTROM M., *Buyology: verdades y mentiras sobre por qué compramos,* Madrid, Gestión, 2000

las diferentes prácticas sociales, a la neuroeconomía y al neuromarketing en este caso, es posible avanzar, ya para terminar, dos elementos básicos.

En primer lugar, no sólo los investigadores deben adoptar instrumentos básicos de autorregulación, mediante códigos de conducta y guías de buenas prácticas, sino que también lo deben hacer los organismos de investigación y las empresas dirigidas al estudio del correlato neuronal de la toma de decisiones. La propuesta es que las empresas encargadas de la investigación y aplicación de estos neurosaberes incorporen instrumentos éticos para la gestión. El primer paso consiste en la adopción de códigos éticos que expliciten los valores que deben guiar todas las decisiones empresariales, así como los compromisos públicos que garanticen su seguimiento.

En estos códigos, a los estándares tradiciones del marketing habría que añadir aspectos como los siguientes: la separación entre los sujetos investigados y los datos obtenidos como una de las vías para proteger la privacidad individual; información clara y transparente sobre el uso de los datos recogidos, así como criterios claros sobre qué significa una utilización moral o correcta de los mismos; las condiciones que deben cumplir todos los sujetos investigados para que su consentimiento previo sea real, etc.

Pero la gestión ética de cualquier organización no puede detenerse en una declaración de buenas intenciones. Los códigos éticos son sólo un primer paso en la gestión de las bases éticas de la confianza depositada en la empresa, no el único ni mucho menos el último. Los diferentes grupos de intereses deben "implicarse" y participar en el seguimiento y control de estos compromisos, colaborar en el difícil paso que va de las palabras a los hechos. Puede ser en forma de un "consejo científico" independiente o, mejor aún, de un *comité corporativo de ética* donde estén representados los diferentes grupos de intereses y que supervise, por ejemplo, la transparencia de la información ofrecida[37].

En segundo lugar, debe potenciarse la autonomía del consumidor preparándole para este nuevo tipo de situaciones y prácticas. Por una parte, una *ética del consumo* debe responder a la cuestión de qué significa un consumo ético y responsable, que responda a las aportaciones de las neuroeconomía. Por otra parte, es necesaria *una educación de la ciudadanía económica* contando con las neurociencias, un trabajo conjunto entre neurocientíficos y educadores que no

[37] GARCÍA-MARZÁ D., *Ética empresarial: del diálogo a la confianza,* Madrid, Trotta, 2004, 2011

sólo protejan sino que "ayuden a extraer lo mejor de cada persona para que pueda llevar adelante, desde su autonomía, una vida feliz y justa"[38]. Si el cerebro se puede cultivar, como muestran las neurociencias, si se caracteriza por su plasticidad y capacidad de aprendizaje, incluidas las emociones, haremos bien en seguir valorando las condiciones externas, por ejemplo educativas, capaces de conducir este aprendizaje en la dirección de una economía ética[39].

[38] CORTINA A., *Neuroética y neuropolítica. Sugerencias para la educación moral, op.cit.p.217 yss;* así como de la misma autora *Por una ética del consumo,* Madrid, Taurus, 2002

[39] Cfr. para este concepto CONILL J., *Horizontes de economía ética,* Madrid, Tecnos, 2004

Una visión ética de las instituciones financieras

Antón Costas
Catedrático de Política Economía
Universidad de Barcelona

A diferencia de las crisis financieras que hemos vivido y sufrido desde el final de la segunda Guerra Mundial, la crisis de 2008 tuvo un rasgo diferencial inesperado y sorprendente: su epicentro estuvo en el mismo núcleo de la economista capitalista, los Estados Unidos; y sus efectos se dejaron sentir con mayor intensidad en los países occidentales desarrollados. Con anterioridad, a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, habíamos visto otras crisis financieras que trajeron consiguo crisis económicas más o menos intensas y generalizadas, pero esas crisis financieras habían tenido su epicentro en las economías emergentes de América, Asia o Europa del Este.

La teoría económica, en particular la rama de la teoría del crecimiento y la Economía Institucional explicaba esas crisis financieras de los países emergentes como la consecuencia de fallas en la estructura institucional de esos países que los hacían proclives a crisis financieras: la inexistencia de sistemas de revelación de información, de mecanismos de contabilidad y control interno y externo, la ausencia de modelos adecuados de evaluación de riesgo, sistemas legales y judiciales imperfectos y corruptos eran vistos como fallas institucionales, etc.

La idea en sí misma creo que es acertada. La investigación económica de las últimas décadas ha demostrado que existe una relación muy cercana entre instituciones,

eficiencia económica y crecimiento. La idea de "institutions matter", es decir, que contar con instituciones virtuosas es un prerrequisito necesario para el correcto funcionamiento de los mercados y para el fomento del crecimiento, es una de las grandes aportaciones de la Ciencia Económica, al menos desde Adam Smith. Como resultado de esa investigación y de la evidencia empírica que ha aportado, en los últimas dos décadas del siglo XX surgieron iniciativas como el "Doing Business" del Banco Mundial, el índice de corrupción de *Transparency Internacional* o el índice de los "Estados fallidos" de *Foreing Policy*.

La otra cara de esa idea era que esas fallas eran exclusivas de los países menos desarrollados y que las economías desarrolladas si tenían esa virtud institucional que impedía la aparición de crisis financieras sistémicas. Esta visión virtuosa de las sociedades desarrolladas era compartida tanto por el mundo de la política como por el de la academia. En muchos de los más influyentes trabajos académicos o elaborados por agencias multilaterales antes de 2007 se observa ese sesgo, que a la postre impidió ver lo que estaba ocurriendo en las instituciones financieras y grandes corporaciones de los países desarrollados. Pero, en realidad, esa era una virtud institucional que tampoco existía en la estructura de las economías desarrolladas (Arias y Costas, 2011).

Como ha señalado, entre otros, Dani Rodrik, reputado experto en economía del desarrollo de la universidad de Harvard, se dio por hecho que sólo existe un tipo de instituciones capaces de impulsar de forma sostenida el crecimiento y la estabilidad. Y que esas instituciones y virtudes eran precisamente aquellas que predominaban en los países anglosajones, desde el "common law" a la "regulación de los mercados" (Rodrik, 2007).

Pues bien, como acertadamente ha señalado Daren Acemoglou), uno de los economistas más perspicaces y competentes y autor de referencia en el análisis de los efectos económicos de las instituciones, ese sesgo ejerció una influencia negativa en el comportamiento y control del sistema financiero de los países desarrollados, a la vez que impidió ver lo que estaba ocurriendo en su seno durante la etapa de expansión crediticia y burbuja de activos inmobiliarios. Ese sesgo contribuyó a consolidar la ilusión de que las economías de mercado de los países desarrollados contaban con una estructura institucional eficiente que garantizaba la plena transparencia y la rendición de

cuentas y que, a la vez, impedía que en el interior de las instituciones financieras y grandes corporaciones pudiesen darse comportamientos oportunistas y fraudulentos (Acemoglu, 2000).

La crisis financiera de 2008 dejó claro que los mercados financieros estaban desnudos de esa virtud institucional. De hecho, lo que la crisis dejó al descubierto desde el primer momento fue la existencia de una asombrosa quiebra moral de la economía de mercado (Costas, 2011). Como ocurre cuando baja la marea, la crisis dejó ver comportamientos financieros en los que estaba ausente el más mínimo principio ético: fraudes, engaño, robo, expolio, apropiación fueron comportamientos no esporádicos sino generalizados. Las finanzas parecían ser incompatibles con los principios de la "buena sociedad".

Tuve ocasión de analizar las causas de esta quiebra moral de los comportamientos financieros en un libro colectivo que coordiné y publiqué en el año 2001 bajo el título de "La crisis de 2008: de la Economía, a la Política y más allá" (Costas, 2010). La comparación de las visiones de los economistas y las de otros científicos sociales (politólogos, sociólogos, filósofos, historiadores y ensayistas) es ilustrativa: mientras los economistas ven las causas en diferentes tipos de "fallos del mercado" y "fallos de la política", los demás focalizan las causas en una quiebra moral que habría sufrido la economía de mercado, en particular la economía financiera, en las dos últimas décadas, en las que la híper-globalización financiera ha hecho surgir un " nuevo héroe" del capitalismo: el "bróker" o financiero. El principio moral que rige la conducta de este nuevo protagonista del capitalismo sería la idea de que "todo vale" y que las reglas del mercado no tienen ningún principio moral que las oriente. En el límite, no habría libre albedrío para los actores de los mercados financieros dado que su conducta estaría regida por leyes objetivas del mercado que se sobreponen a sus propios principios morales. Por lo tanto, se defienden los financieros, si no hay libre albedrío, no se les puede juzgar desde coordenadas morales.

Esta idea es una falacia. Desde los inicios modernos de la ciencia económica, los padres fundadores dejaron muy claro la decisiva importancia de las reglas morales para el sano funcionamiento de la vida económica. Así, en el análisis de las diferentes motivaciones de la acción humana, Adam Smith dejó establecido de forma inequívoca la complementariedad entre la búsqueda de los intereses propios y la necesidad de atribuir

un papel central a las reglas morales para el sano funcionamiento de la economía y la sociedad. El "principio moral de la simpatía", es decir, "la capacidad de compartir los sentimientos de otros", lleva a juzgar nuestras acciones sobre la base de sus efectos en los otros, además de sus efectos sobre nosotros mismos, sobre nuestros intereses particulares. Esta clase de actitud moral es un prerrequisito para el funcionamiento eficiente de la economía y para la propia supervivencia de las sociedades humanas: "La sociedad (…) no puede subsistir entre aquellos que siempre están dispuestos a dañar y perjudicar a otro". (Adam Smith, "La teoría de los sentimientos morales", citado de Roncaglia, 2006, 173).

Ese principio smithziano de los fundamentos morales de la economía choca con todo lo que estamos viendo hoy que han sido, y continuan siendo, muchos de los comportamientos financieros. Posiblemente nunca en el pasado la actividad financiera y los financieros ha alcanzado tan alto nivel de repudio moral por parte de la sociedad. Las consecuencias son aterradoras. Una sociedad que no castigue los elementos que minan la confianza entre los distintos actores de una economía de libre mercado quiebra sus propias bases sociales.

Las pregunta es, entonces, ¿son incompatibles las finanzas con los principios morales de la "vida buena"? Si no es así, ¿cómo reconstruir los principios éticos en los comportamientos financieros? ¿Son esos comportamientos una característica genética intrínseca del nuevo capitalismo financiero híper-globalizado o, por el contrario, es una anomalía surgida como consecuencia de la perdida de virtud institucional provocada por un mal diseño de las instituciones e incentivos que introdujeron las políticas de desregulación financiera de los últimos años?

A pesar de la crisis financiera y de sus desastrosas consecuencias, no deberíamos demonizar a las finanzas. A lo largo de la historia contemporánea, es decir, de la historia del capitalismo antes incluso de que la economía de mercado tuviese este nombre, las finanzas han contribuido de forma relevante a construir los fundamentos de una sociedad decente. A través de innovaciones financieras como los Montepíos, los seguros, las hipotecas, las cajas de ahorro, las pensiones y otras muchas innovaciones, las finanzas han contribuido a la reducción de la pobreza y a la mejora de las

condiciones de vida de la gente, además de hacer posible la financiación de grandes proyectos de inversión pública.

El reto de la postcrisis es que los ciudadanos y los líderes y políticos repensemos el rol de las finanzas en una sociedad democrática. Para ello, es necesario buscar una definición más amplia que la que acostumbra a aparecer en los manuales de economía financiera, entendida como la manipulación del ahorro para convertirlo en fondos prestables y la gestión del riesgo financiero. Esta nueva definición más amplia del papel de las finanzas ha de incorporar la idea de finanzas como administración de los activos de la sociedad. Al hacerlo, es posible entonces introducir el "principio moral" de Adam Smith que mencioné más arriba; es decir, la consideración del bienestar general como parte esencial de la visión ética de las finanzas. Sin esa visión ética el capitalismo y la sociedad de mercado no pueden funcionar bien.

La cuestión es cómo introducir esa visión ética en la práctica cotidiana de todos los actores que están presentes en la actividad financiera en su sentido más amplio, incluyendo a los académicos, legisladores, reguladores, supervisores, los medios de comunicación y organizaciones e instituciones sociales relacionadas con las finanzas. ¿Es la represión penal de las conductas y la regulación, y una supervisión pública rigurosa de las prácticas financieras el camino adecuado? ¿O, por el contrario, hemos de pensar y abrir nuevos caminos para la democratización de las finanzas como vía complementaria para la introducción de comportamientos éticos? La idea directriz debería ser que las finanzas no son incompatibles con los principios de la "good society"; es decir, con una noción moral de sociedad decente. Necesitaremos sin duda más y mejor regulación pública. Pero no será suficiente, tal como nos muestra la experiencia de estos años. Tenemos que buscar una combinación adecuada de mercados, regulación pública y de control social.

Dicho de otra forma, más que reprimir tenemos que democratizar las finanzas. No es fácil, sin embargo, imaginar los caminos y poner en marcha nuevos instrumentos para esta democratización. Pero es necesario ese trabajo de exploración. El reciente trabajo llevado a cabo por Robert J. Schiller, el economista que mejor y antes supo comprender la dinámica perversa de las finanzas en las dos últimas décadas y que advirtió, sin éxito, de la "exuberancia irracional" de las finanzas antes de la crisis, es un excelente anticipo

de por dónde puede avanzar esa democratización que permita a las finanzas incorporar una principio moral relacionado con la idea de "good society": es decir, con unas finanzas basadas en un principio moral que oriente su acción hacia el progreso económico y moral de la sociedad.

Referencias bibliográficas utilizadas:

ACEMOGLU, D. (2009): "The crisis of 2008: structural lessons for and from economics", *CEPR Policy Insight* 28

ARIAS, X.C. Y COSTAS, A. (2011): "La Torre de la arrogancia. Mercados y políticas después de la tormenta", Ed. Ariel.

COSTAS, A. (2010): *La crisis de 2008: de la Economía a la Política y más allá*, Fundación Cajamar

COSTAS, A. (2011): "La quiebra moral de la economía de mercado", *El País*.

RONCAGLIA, A. (2006): *La riqueza de las ideas*, Prensas Universitarias de Zaragoza.

RODRIK, D. (2007): *One Economics, Many Recipes. Globalization, Institutions, and Economic Growth*. Princepton. University Press.

SCHILLER, R. J. (2012): *Finance and Good Society*, Princeton University Press.

III. Comunicaciones

Los códigos éticos y la protección del stakeholder consumidor: un estudio sectorial[1]

Rafael Ángel Araque Padilla

Mercedes Ruiz Lozano

NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES

Rafael Ángel Araque Padilla, raraque@etea.com

Profesor Titular del área de Comercialización e Investigación de Mercados

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Sección Empresariales) por la Universidad de Córdoba (1994). Doctor por la Universidad de Córdoba (2004). Master en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por ESIC (1998). Actualmente, es profesor del área de Comercialización e Investigación de Mercados en ETEA, Institución Universitaria de la Compañía de Jesús. Sus áreas de especialización son el Marketing Social, el Comercio Justo y la Responsabilidad Social de la Empresa (tesis doctoral). Coordinador del Grupo de Investigación en Ética y Responsabilidad Social de ETEA (Grupo ERES), y miembro del Consejo de Redacción de la Revista de Fomento Social.

Mercedes Ruiz Lozano, mruiz@etea.com

Profesora Titular del área de Economía Financiera y Contabilidad

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales – (ETEA - Universidad Loyola Andalucía) Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Profesora titular del Área de Economía Financiera y Contabilidad en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Córdoba - ETEA. Fue gerente de ETEA desde 1990 a 1999. Imparte las asignaturas Contabilidad de Costes y Control de Gestión. Ha impartido clases en distintos master y cursos de postgrado, y ha realizado diversas investigaciones y publicaciones en estas áreas, en concreto relacionadas con los sistemas de control de gestión y la integración de la responsabilidad social en la gestión empresarial, y específicamente en el sector público y en el de las entidades no

[1] Trabajo integrado en el Proyecto de Investigación de Excelencia de la Junta de Andalucía, SEJ-6073, *La protección de los consumidores como ariete de la reforma de la empresa, las reglas de competencia y la cultura empresarial*, cuyo investigador principal es el Prof. Dr. Juan Ignacio Font Galán.

lucrativas. Es miembro del grupo de investigación en temas de responsabilidad social, Grupo ERES, constituido en ETEA.

RESUMEN

El interés creciente por la responsabilidad social empresarial, la sostenibilidad y/o la gobernanza corporativa ha suscitado una mayor atención a las normas, valores o principios de actuación organizativos, y ha traído a un primer plano el debate acerca de cuáles son las responsabilidades que debe asumir una empresa. Uno de los instrumentos de gestión recomendados para dar una respuesta a esa cuestión son los códigos éticos o códigos de conducta. Pese a las dudas que suscita su eficacia, hay un acuerdo bastante generalizado de que la institucionalización y comunicación de un código ético es el primer paso para la mejora del comportamiento ético de una organización en relación con sus diferentes *stakeholders*.

En este trabajo se presenta un estudio comparado sobre la visibilidad y contenido de los códigos éticos en tres sectores económicos españoles: financiero, energético y telefónico o digital, en un doble aspecto: a) en cuanto a su información sobre valores o principios institucionales de la organización y b) sobre valores relacionados con el *stakeholder* consumidor, grupo social de gran relevancia por tratarse del destinatario final sobre el que pivota la función social de la empresa. Asimismo, se han analizado otros aspectos de gestión del código como la unidad organizativa responsable y la referencia a sistemas disciplinarios.

El estudio pone de manifiesto, entre otros aspectos, la existencia de diferencias inter e intrasectoriales; la ausencia de valores relevantes –en perspectiva con el contenido axiológico que se menciona en otros estudios-, la generalidad o ambigüedad con que se formulan valores, la escasa concreción de dichos principios en relación con el stakeholder consumidor, la influencia de la legislación en el contenido del código y la preponderancia de lo declarativo frente a aspectos relacionados con su gestión.

Introducción

Aunque no es una preocupación ni mucho menos novedosa, sí que en la última década –acicateada por diversos escándalos empresariales- se ha incrementado el interés de la sociedad por el comportamiento ético de las empresas. Aspectos tales como la responsabilidad social, la sostenibilidad o la gobernanza corporativa han suscitado una mayor atención a las normas, valores o principios de actuación organizativos, y han traído a un primer plano el debate acerca de cuáles son, y ante quién, las responsabilidades que debe asumir una empresa.

Uno de los instrumentos de gestión recomendados para dar una respuesta a esa cuestión son los códigos éticos empresariales o códigos de conducta, también denominados: política ética, declaración de buenas prácticas o principios profesionales, entre otros (Schwartz, 2001).

Pese al escepticismo que suscitan a menudo en relación con su eficacia para disminuir el comportamiento poco ético de la organización (Gyllenhammar 2003, citado en Helin y Sandström (2007)), los códigos éticos están siendo desarrollados e implementados por empresas de todo el mundo (Leipziger 2003; Sethi 2003; Wood et al 2004). De origen estadounidense –muy ligados al nacimiento de la Business Ethics en los años setenta del pasado siglo-, los códigos éticos se extendieron como instrumento de gestión a Europa, Canadá, Japón y, más recientemente, Latinoamérica (Valor y De la Cuesta 2007).
Schwartz (2001, p. 248) define el código ético como un documento escrito, formal y distintivo que contiene normas morales para orientar el comportamiento de la organización o sus empleados. O, de otro modo, el código ético es un documento de política institucional que define las responsabilidades de una organización hacia sus stakeholders, o la conducta que la organización espera de sus empleados, que recoge los principios, valores, las reglas que la empresa asume y quiere que lideren el desarrollo de su actividad (Langlois y Schlegelmilch 1990; Kaptein 2004).

Uno de los primeros indicadores con los que se asume que una empresa está empezando a enfocar su comportamiento ético es el establecimiento de un código. Se trata de una manera de anunciar públicamente el compromiso con el comportamiento ético de la organización. Así, es habitual afirmar que el código ético debería existir como medio

para mejorar el entorno ético de cualquier organización (Svensson et al. 2006). Por otro lado, el código se ha considerado un instrumento de gestión estratégica capaz de inducir a la toma de decisiones éticas e influir en el comportamiento de los directivos, como han puesto de manifiesto en sus investigaciones autores como Ferrell y Greshan (1985), Trevino (1986), Ferrell y Skinner (1988), Kitson (1996), Pierce y Henry (1996) y Schwartz (2001). Otros estudios han demostrado que los valores corporativos detallados en los códigos éticos mejoran las relaciones con los *stakeholders* (Dentchev 2004), o que influyen en los rendimientos de las compañías (Donker et al. 2008), lo que pone de manifiesto su importancia para los stakeholders. Para otros, sin embargo, son meramente un instrumento para dar a conocer las virtudes de la empresa y mejorar su imagen ante los stakeholders (Ford, Gray y Landrum, 1982; Clark, 1998); e incluso algunos investigadores sugieren que los códigos éticos no tienen influencia en la toma de decisiones de los stakeholders: empleados, consumidores, comunidad… (Lere and Gaumnitz 2003)[2].

Una síntesis de sus beneficios y limitaciones puede consultarse en el cuadro 1 (Murphy 1995; Stevens, 1994 y White and Montgomery, 1980).

Cuadro 1 Resumen de beneficios y limitaciones de los Códigos

Beneficios	Limitaciones
• Flexibilidad, puede adaptarse a las características únicas de cada organización • Relativamente poco costosos • Crean espacio para la innovación y la resolución creativa de problemas • Crean potencial para ventajas competitivas • Mitigan la necesidad de regulación o intervención gubernamental	• Ausencia de mecanismos de rendición de cuentas (seguimiento, sanciones) • No pueden forzar claramente a que se implementen • A menudo están redactados a modo de principios filosóficos, lo que dificulta su medición • Están sobrerrepresentados en industrias con una alta visibilidad, productos de consumo, con

[2] Una revisión de los estudios realizados en los últimos años se puede encontrar en Kaptein and Schwartz, 2008.

• Acotan el terreno de juego para los competidores de una misma industria • Generan orden y estructura en entornos transnacionales • Mejoran la confianza, la lealtad del consumidor y la reputación • Permiten que los stakeholders influyan en la gobernanza corporativa • Al estar formalizados y publicados, presionan para el cumplimento de los compromisos • Establecen indicadores para la medición e identificación de los progresos	enfoque en la imagen de marca o reputación y con grandes impactos sociales y medioambientales; y subrepresentados en industrias con baja visibilidad, basadas en relaciones empresa-empresa o donde los costes de producción constituyen una gran parte del precio final de venta. • Falta de exigencias a proveedores • No incluyen procesos de quejas o de protección del denunciante

Fuente: Trad. de Bondy et al (2008; p. 441).

Generalmente, las razones de las grandes empresas para implementar códigos éticos tiene que ver con intereses empresariales estratégicos, comunicación y cumplimiento: normas de comportamiento, protección o mejora de la reputación, consistencia entre marcos de actuación globales, cumplimiento con stakeholders clave, comunicación de compromisos, suscitar y mantener confianza, formalización de compromisos y cumplimientos legales (Bondy et al. 2008).

Los códigos éticos son una aproximación a la autorregulación empresarial (Ethics Resource Center, 1994; Murphy, 1988; Montoya and Richard, 1994; Schwartz, 2001). Se pueden citar tres desarrollos cruciales que explican la tendencia hacia dicha autorregulación (Bondy et al., 2008): 1) las dificultades institucionales de los gobiernos en las economías más desarrolladas para mantener consistentemente un alto nivel de regulación; 2) el menor papel regulatorio atribuido al estado en la mayoría de las democracias liberales; 3) la globalización y su progresiva desterritorialización de las interacciones sociales, políticas y económicas (Berenbeim, 2000). Estas tendencias han

ido originando un reconocimiento creciente del código ético en el ordenamiento jurídico de muchos países, como un instrumento que debe promoverse en el ámbito organizativo, con vistas a mejorar la protección de los diferentes stakeholders empresariales.

Pero como Helin and Sandström (2007, p.262) señalaron la mera existencia de los códigos no son una garantía para reducir los comportamientos no éticos. Según Stevens (2008), los cinco pasos necesarios para gestionar un código ético como un documento estratégico para mover la organización hacia un comportamiento ético son:

1. Desarrollar un proceso colaborativo tanto en su creación como en su revisiones.
2. Definir un proceso de revisión continua de los aspectos principales del código y debatirlos en relación con los problemas principales de la compañía.
3. Usar el código para resolver los dilemas éticos.
4. Comunicar las decisiones éticas a todos los miembros de la organización.
5. Compensar a la gente que se compromete con el código.

Por tanto, su comunicación o difusión es clave para que realmente sean tenidos en cuenta por los empleados. Estos deben comprender el significado de los valores que lo integran y cómo se traduce en su comportamiento. Pero a su vez, también deben ser comunicados externamente para que los stakeholders puedan analizarlos y vean si se identifican con ellos, lo que por un lado permitirá a los consumidores discriminar en su elección y por otro facilitará que sean exigidos por los diferentes stakeholders en un diálogo abierto con la organización en el ámbito de la política de responsabilidad social que tenga definida la empresa.

Dentro de estos stakeholders, los consumidores cobran una gran relevancia por ser el destinatario final sobre el que pivota la función social de la empresa. La defensa de los consumidores y usuarios constituye un principio rector en la política social y económica de cualquier país desarrollado. En España, se hace expresa referencia en el artículo 51.1 de su Constitución. En lo que respecta al poder legislativo español, las Cortes Generales aprobaron el Real Decreto Legislativo 1/2007, con el Texto Refundido de la Ley General para la Defensa de Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. El texto fue recientemente reformado por la ley 29/2009, por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para la mejora de la protección de los consumidores y usuarios. En dicha ley, se dedica el capítulo 5 al fomento y utilización

de los códigos de conducta como elemento de la protección jurídica de los consumidores.

Que el código ético pueda ser un mecanismo más de protección de los intereses de los consumidores, y en general de los de los diferentes stakeholders, dependerá en parte de que su contenido contemple dichos intereses. De ahí que un elemento de evaluación de estos códigos pase necesariamente por el análisis de su contenido. Un análisis de contenido nos revela qué clase de valores se atribuyen las empresas. Los resultados pueden servir, entre otras cosas, como elementos de referencia para evaluar y desarrollar códigos individuales o internacionales.

La literatura indica que los códigos éticos son bastante variados en cuanto a tipo, contenido, estructura y uso (v.gr.: Jenkins 2001; Rezaee et al 2001; Mendes y Clark 1996). Muchos estudios han tenido como objeto analizar la existencia de códigos en países específicos, o sobre el contenido de los códigos éticos acerca de problemas concretos (fraude, explotación infantil o recursos humanos). Pero es menos habitual el análisis del contenido completo de los códigos éticos entre las empresas (Kaptein 2004). En este estudio nos proponemos los siguientes objetivos: 1) comprobar si las empresas visibilizan a través de la web sus códigos éticos o códigos de conducta propios –no sectoriales o externos- para dar a conocer sus valores a sus stakeholders; 2) analizar de manera comprehensiva el contenido de estos códigos para poner de manifiesto los valores más citados, y establecer coincidencias o ausencias en relación con los valores más habituales que aparecen en la literatura sobre códigos éticos; 3) estudiar en particular, y análogamente al punto anterior, los valores o comportamientos declarados respecto del stakeholder consumidor; 4) hacer una comparación intra e inter sectorial; y 5) en relación con la gestión de los códigos, comprobar si las empresas hacen públicas la unidad organizativa que se encarga de la gestión de los códigos éticos para facilitar el diálogo en relación a su contenido y su uso en las prácticas de la organización, y si identifican las medidas disciplinarias por incumplimiento del código ético para hacer los códigos más eficaces y movilizar los empleados hacia un comportamiento que responda a los valores de la empresa.

Al abordar la existencia y el contenido de los códigos éticos hay que salir al paso de una posible objeción. Con ello no pretendemos, evidentemente, evaluar la efectividad de los

códigos éticos. La mera existencia o la frecuencia con que se abordan determinadas cuestiones no es ninguna garantía de mayor comportamiento moral de las empresas. Pero sí que nos ofrece una perspectiva de ante qué aspectos se considera la empresa que tiene una responsabilidad ética.

Esto último se considera relevante por la razón de que nos permite ver, entre otras cosas, hasta qué punto las principales expectativas de los stakholders coinciden con la visión empresarial de sus responsabilidades. Al mismo tiempo nos permite comparar la posible existencia de diferencias entre empresas y sectores.

El presente trabajo comienza con el planteamiento de la metodología de la investigación. A continuación se presentan los resultados del análisis de contenido de los códigos estudiados. Sobre esta base se establecen similitudes y diferencias. Finalmente, se concluye con algunas sugerencias para la mejora del contenido de los códigos éticos.

Metodología

El estudio que se presenta es parte de una investigación más amplia en la que se pretende analizar el nivel de protección del consumidor. Por ello, para este estudio, se han seleccionado tres de los sectores económicos españoles que generalmente son objeto de un mayor número de reclamaciones por parte de los consumidores. Así según el Instituto Nacional de Consumo (2011), los sectores de telefonía y financieros son los que han recibido un mayor número de reclamaciones en los últimos años[3]. Asimismo, según estudio del IESA (2011, p. 11), los andaluces perciben que la telefonía, los servicios financieros y el suministro energético son los sectores en los que el consumidor está más desprotegido. Los tres sectores citados, telefonía (o digital como es definido en la Comisión Europea), financiero y energético son además tres de los sectores que la Comisión Europea ha incluido como sectores claves en la Agenda del Consumidor en su estrategia de crecimiento, Europa 2020.

[3] El sector energético no está analizado de forma similar en este estudio ya que aparecen de forma separada las compañías eléctricas y Gas y derivados. En todo caso, si se consideran ambos, el número de reclamaciones a nivel nacional es menor al de los otros sectores.

Para cada uno de los sectores se han identificado las principales empresas, seleccionadas por el activo total, el número de trabajadores y el volumen de negocio[4], según información obtenida de la memoria anual de la empresa o del informe de sostenibilidad del 2010.

Cuadro 2. Entidades analizadas del sector financiero

2010	Activo Total (miles €)	Nº empleados	Volumen de Negocio o activos gestionados (miles €)	Código Etico/Código de Conducta
Bancaja	87.851.960	6.035	142.279.544	Si
Banco Popular	130.139.846	14.503	141.848.205	Si
BANESTO	117.368.500	8.855	108.177.900	Si
Bankia(Caja Madrid-2010)	186.516.682	13.714	135.572.000	No
Bankinter	54.151.977	4.543	39.904.505	Si
BBK	29.111.529	2.640	47.891.042	Si
BBVA	552.738.000	106.976	874.000.000	Si
Caixa	285.724.000	28.651	437.443.000	Si
CaixaCataluña	77.269.000	7.926	77.506.778	No
Caja Laboral	21.482.108	2.167	20.997.556	Si
Cajamar	29.809.468	5.300	25.910.451	Si
Ibercaja	44.988.820	4.920	39.162.204	No
Kutxa	20.851.259	2.450	20.432.141	Si
Sabadell	97.099.209	10.777	95.998.199	Si
Santander	1.217.501.000	178.869	985.269.000	Si
BMN (CajaMurcia,Caja Granada y otras)	sin información disponible 2010			Si

Cuadro 3. Entidades analizadas del sector energético

2010	Activo Total (miles €)	Nº empleados	Volumen de Negocio o activos gestionados (miles €)	Código Ético/Código de Conducta
Acciona	(grupo) 20.502.000	31.687	(energía) 1.497.000	Sí
ACS (grupo)	34.184.500	138.542	15.379.700	Sí
Cepsa	11.476.000	11.814	19.696.000	No
E.ON	152.881.000	85.105	92.863.000	No
Endesa	62.588.000	24.732	31.177.000	Sí
Gas Natural	46.343.000	18.778	19.630.000	Sí
Iberdrola	93.701.000	29.641	30.431.000	Sí
Repsol	67.631.000	43.298	55.535.000	Sí

[4] La variable que se debería haber utilizado dado los objetivos del estudio habría sido el número de clientes ya que nos habría permitido identificar el nivel de impacto que tiene cada entidad en el consumidor, pero no se dispone de ese dato en todas las empresas.

Cuadro 4. Entidades analizadas del sector telefonía o digital

2010	Activo Total (miles €)	Nº empleados	Volumen de Negocio o activos gestionados (miles €)	Código Ético/Código de Conducta
Euskaltel	11.123.000	550	3.475.000	Sí
Jazztel	6.169.000	2.444	615.000	Sí
Másmovil	s.i.d	s.i.d	s.i.d	No
Ono	60.584.000	3.288	1.472.000	No
Orange	94.276.000	169.000	45.503.000	No
Pepephone (grupo Globalia)	12.141.000	14.968	29.705.000	No
Simyo (grupo KPN)	22.737.000	31.874	13.400.000	No
Telefonica	129.775.000	285.000	60.737.000	Sí
Vodafone	134.704.822	84.990	38.160.288	No
Yoigo	9.135.000	90	6.402.000	No

Una vez seleccionadas las empresas más relevantes de cada sector, se procedió a buscar en sus páginas web corporativas el código ético o código de conducta. Se ha considerado la página web como uno de los medios que permite fomentar la comunicación y el compromiso con los stakeholders (Ettredge et al., 2001; Rodríguez et al., 2006; Frost, 2007 y Gandía, 2008, entre otros). Así mismo, la página web de la empresa es reconocida legalmente como uno de los medios de comunicación con los clientes en el caso del sector financiero (RD 217/2008, art.62.3 y 63.1[5]). Como se puede observar en los cuadros 2,3 y 4 no todas las empresas tienen a disposición de los stakeholders dicho código, lo que ha limitado finalmente el ámbito de estudio a trece entidades financieras, ocho empresas del sector energético y tres empresas de telefonía.

Para analizar los códigos se han identificado los valores generalmente admitidos como más relevantes a tener en cuenta en la relación con los stakeholders en la mayor parte de los estudios realizados sobre contenidos de códigos éticos (Kaptein, 2004; Schwartz, 2005; Donker et al. 2008), resultando finalmente las variables que aparecen en el cuadro

[5] Esto no quiere decir que la empresa no disponga de código ético, sino que no lo hace público en su web corporativa.

Cuadro 5. Valores éticos analizados

• Transparencia • Honestidad/honradez/Integridad/profesionalidad • Imparcialidad/Equidad • Confianza/Lealtad • Empatía, respeto/diversidad • Rendición de cuentas • Diálogo/apertura • Igualdad	• Respetar promesas • Coherencia, uniformidad • Libertad/ autonomía • Excelencia/mejora continua • Responsabilidad • Cooperación/Trabajo en equipo	• Comunicación • Orientación al cliente • Flexibilidad • Eficiencia • Participación • Innovación, creatividad • Eficacia

La metodología empleada para el análisis de estos valores ha sido de naturaleza cualitativa, basada en un análisis de contenidos a partir de los documentos de referencia.

El proceso que se ha seguido ha sido el siguiente:

En una primera aproximación, se ha contado el número de veces que aparecen dichas variables en el código, como muestra de la importancia que les otorga la empresa; ello ha permitido identificar los valores éticos que son objeto de mayor atención en cada uno de los sectores económicos estudiados y detectar posibles diferencias sectoriales. Esta metodología ha sido utilizada por Wood (2000) y Singh et al. (2005), entre otros. Desde un punto de vista metodológico es discutible ya que, como señala Wood (2000), hay conceptos que se pueden expresar de diferentes formas y, por tanto, no se tiene certeza de que la frecuencia represente la importancia que le da la organización a esos valores. Para subsanar, al menos en parte, esta limitación es por lo que en algunos casos se han agregado bajo un mismo valor diferentes conceptos que pueden hacer referencia a aspectos muy similares, como es el caso de: honestidad, honradez, integridad o profesionalidad.

Por otra parte, siguiendo a Donker et al. (2008) se ha elaborado un índice -CV Index- por sectores, en el que CV Index= $\sum Eij$, siendo Ej= 1 si el valor está en el código de la empresa i, sin tener en cuenta el número de veces que se menciona. Este índice nos da una visión general del nivel de cercanía de los códigos éticos de las empresas analizadas a los valores éticos generalmente aceptados, así como del grado de dispersión entre ellos con respecto al conjunto del sector y entre sectores.

Para analizar si el conjunto de estos valores se adaptan y responden a las expectativas más concretas de los consumidores, se ha procedido a definir de forma concisa los principales valores que suelen asociar los consumidores con un comportamiento ético de la organización. Para ello, nos hemos basado en las propuestas de Kaptein (2004) y en una revisión pormenorizada de los aspectos analizados en las memorias de responsabilidad con relación al consumidor. La formulación final de estos valores se resume en los 12 aspectos que aparecen en el cuadro nº 6.

Cuadro 6. Valores con relación al stakeholder consumidor

• Calidad y valor en bienes y servicio • Salud y seguridad • Precios justos y competitivos • Mejora continua en calidad • Productos y servicios en el lugar, tiempo y cantidad adecuados • Prevenir mal uso/abuso de productos	• Ayudar a los consumidores a usar sus productos responsablemente • Productos adaptados a minorías • Confidencialidad • Información y transparencia • Información fiel y veraz • Canales de comunicación

Una vez identificados los valores respecto al consumidor, se procedió a verificar si aparecían o no de forma explícita en los códigos de conducta analizados. Al igual que para los valores éticos generales, se ha calculado el índice de valores del consumidor siguiendo la metodología de Donker et al. (2008), metodología que ha permitido observar si los códigos éticos se limitan a analizar de forma general los valores éticos de la empresa, o si han utilizado además este instrumento para implementar de forma precisa una política de protección de los consumidores, en la línea de lo que plantea la ley española 29/2009. Asimismo, ello ha permitido estudiar el nivel de dispersión tanto entre entidades del mismo sector, como entre sectores.

Finalmente, para indagar hasta qué punto las empresas analizadas responden a los 5 pasos señalados por B. Stevens (2008), mencionados anteriormente, se ha identificado en primer lugar si existe una unidad organizativa claramente definida en la empresa que se encargue de la gestión de los códigos, ya que pensamos que ésta será la responsable de que se revisen los contenidos, de que se dé a conocer a los empleados y de que se utilice para resolver los dilemas éticos. Por otro lado, se ha revisado si en los códigos se

hace mención a la definición e implantación de algún sistema de identificación de incumplimientos; incluso, si se utiliza como referente para establecer medidas disciplinarias. Esta cuestión es relevante ya que nos permite valorar si sólo se premia el compromiso con los códigos, o si también se exige su cumplimiento, lo que es verdaderamente importante si se desea inducir a un comportamiento ético de la organización, en la línea de los resultados encontrados por Laczniack e Inderrieden (1987), Allen y Davis (1993), Berenbeim (1999), Carasco y Singh (2003) y Singh (2006).

Resultados

Resultados del sector financiero

El sector financiero en España en los dos últimos años está sufriendo un proceso de integración y reestructuración como consecuencia de las reformas llevadas a cabo, normativas y regulatorias, para afrontar los problemas de calidad de los activos, el exceso de capacidad y el necesario incremento de masa crítica de algunas entidades, especialmente en el caso de las Cajas de Ahorro, y la dependencia de los mercados mayoristas de financiación, entre otros (Fernández Ordoñez, 2010). Esta situación ha limitado el ámbito de estudio porque entidades que fueron objeto de análisis al comienzo de la investigación, con posterioridad han cambiado de identidad y han modificado la información que proporcionaban sus páginas web o incluso han limitado el acceso a la información disponible anteriormente[6].

Por otro lado, es de resaltar que en este sector el RD 629/1993 establece la obligatoriedad de que las entidades financieras tengan un código de conducta que afecte al personal que desarrolla actividades propias del mercado de valores, desarrollando principios que eviten conflictos de interés o el manejo indebido de información privilegiada, con el objetivo de favorecer el buen funcionamiento y transparencia de los mercados. Legislación que ha sido reforzada y desarrollada por el RD 217/2008 que la sustituye, estableciendo un completo catálogo de normas que han de seguirse en la prestación de servicios de inversión. Sin embargo, el objeto de esta investigación va más allá del comportamiento del personal en ciertas actividades, hace referencia al

[6] Como ha ocurrido en el caso de Caja Madrid al convertirse en Bankia.

conjunto de la organización y al conjunto de sus actividades de ahí que se hayan estudiado sólo aquellas entidades que dispongan en su web de un código ético o código de conducta general.

De las entidades inicialmente identificadas (cuadro 2), sólo tres no incorporan en su web un código ético o código de conducta: Bankia, CaixaCataluña e Ibercaja. Este hecho no parece tener ninguna relación con el tamaño de la entidad ya que las tres entidades presentan distintas características y no son precisamente las más pequeñas.
En el análisis de los códigos de conducta se ha observado que no hay ningún valor que no se haya reflejado en los códigos estudiados en alguna u otra entidad (cuadro 7). Cabe resaltar que los valores: "Transparencia" (54), "Honestidad" (114), "Empatía, respeto" (79), "Igualdad (32)", "Responsabilidad (54)", "Comunicación (64)" y "Orientación al cliente (13)"[7] aparecen en todas las entidades, y prácticamente coinciden con los valores de mayor frecuencia.

"Coherencia y uniformidad", en primer lugar, y "Respetar promesas", en segundo lugar, son los valores que prácticamente no son atendidos en la mayoría de los códigos, quizás por el hecho de que hacen referencia a aspectos de actuación más concretos y los códigos no descienden a ellos. Sin embargo, es de resaltar que en el caso del valor "Coherencia" la entidad que lo incluye considera que es un valor muy importante para su comportamiento ya que lo menciona 7 veces.

Por otro lado, encontramos un grupo de valores, que son solo parcialmente atendidos: "Imparcialidad", "Libertad", "Flexibilidad", "Rendición de cuentas" y "Diálogo". Estos últimos contrastan con la importancia dada al valor "Transparencia", aunque puede ser una manifestación de la limitación dada al significado de éste, en donde no se considera la importancia de la rendición de cuentas y en el que sólo se interpreta como la necesidad de proporcionar información en sentido unidireccional. Por otro lado, se podría pensar que éstos son valores más propios de la Dirección y no del conjunto de la organización.

[7] El valor definido como orientación al cliente se analiza con más detalle en los valores relacionados con el consumidor por lo que en la primera revisión no se ha identificado su frecuencia.

Los valores que han presentado la mayor frecuencia en cada una de las entidades han sido: en siete casos: “Honestidad/honradez/integridad”; en tres: “Comunicación”; y en una entidad: “Confianza”;” Empatía/respeto/diversidad” y “Coherencia, uniformidad”. Lo que pone de manifiesto la diversidad en los tipos de códigos.

Cuadro 7. Análisis de valores en los códigos éticos de las entidades financieras

Valores éticos	% Presencia	Frecuencia
Transparencia	100,00	54
Honestidad/honradez/ Integridad/profesionalidad	100,00	114
Imparcialidad/Equidad	38,46	14
Confianza/Lealtad	92,31	55
Empatía, respeto/ diversidad	100,00	79
Rendición de cuentas	30,77	5
Diálogo/apertura	38,46	18
Igualdad	100,00	32
Respetar promesas	23,08	3
Coherencia, uniformidad	7,69	7
Libertad/autonomía	38,46	13
Excelencia/mejora continua	92,31	50
Responsabilidad	100,00	54
Cooperación/ Trabajo en equipo	84,62	27
Comunicación	100,00	64
Orientación al cliente	100,00	13
Flexibilidad	30,77	4
Eficiencia	46,15	9
Participación	61,54	17
Innovación, creatividad	53,85	11
Eficacia	53,85	13

En cuanto al comportamiento de las distintas entidades (cuadro 8), destacan Kutxa, liderando la clasificación del índice de valores, y Banco Sabadell y Banco Popular en el extremo más bajo, con un valor por debajo de la media sectorial, al igual que sucede con BMN y La Caixa. Este último hecho pone de manifiesto que los códigos de conducta de esas entidades no responden al conjunto de valores éticos generalmente admitidos, y que están en peor posición que el resto de las entidades del sector en estos aspectos.

Cuadro 8. Índice de valores éticos de las entidades financieras

Empresa	Indice Valores éticos (0-21)
BANCAJA	14
Banco de Sabadell	11
Banco de Santander	15
Banco Popular	12
Banesto	14
Bankinter	14
BBK	15
BBVA	14
BMN	13
CAIXA	13
Caja Laboral	15
Cajamar	14
KUTXA	17
Total	181
Indice del sector financiero	13,92

Todos los valores adaptados a la relación con el consumidor son atendidos por alguna u otra entidad (cuadro 9). Sin embargo, es de destacar, por un lado, que el de "Productos adaptados a minorías" tiene una presencia mínima (15,38%), lo que puede justificarse por el hecho de ser una manifestación de la prioridad de inclusión como valor de la entidad y, por tanto, un aspecto muy específico relacionado con su oferta de servicios. En esa misma línea, destacan la menor participación del valor "Precios justos y competitivos" (23,08% de presencia), junto con los valores "Prevenir mal uso/abuso de los productos" y "Ayudar a los consumidores a usar sus productos responsablemente" (menos del 50% de presencia), todos ellos muy relacionados con la oferta de servicios.

Cuadro 9. Análisis de valores adaptados a la relación con el consumidor de las entidades financieras

Valores Consumidor	% Presencia
Calidad y valor en bienes y servicios	76,92
Salud y seguridad	46,15
Precios justos y competitivos	23,08
Mejora continua en calidad	61,54
Productos y servicios en el lugar, tiempo y cantidad adecuados	84,62
Prevenir mal uso/abuso de productos	30,77
Ayudar a los consumidores a usar sus productos responsablemente	30,77
Productos adaptados a minorías	15,38
Confidencialidad	100,00
Información y transparencia	100,00
Información fiel y veraz	84,62
Canales de comunicacion	46,15

Los valores "Confidencialidad" e "Información y transparencia" son los que aparecen en todos los códigos, ambos muy relacionados con la entrega de información al consumidor. Como comentábamos anteriormente, esto es consecuencia de la regulación del sector.

Al cuantificar el índice de cada entidad en relación con los valores del consumidor (cuadro 10), observamos que casi el 50 % de las entidades están por debajo de la media en la consideración en sus códigos de conducta de los valores del consumidor. Así mismo, al igual que para los valores éticos, Kutxa es la entidad que presenta el índice más alto, seguida de BBVA y BBK. Son, por tanto, entidades que muestran en sus respectivos códigos no solo un interés en una mayor diversidad de valores corporativos, sino además, una mayor concreción en relación con su orientación al cliente.

Cuadro 10. Índice de valores adaptados a la relación con el consumidor de las entidades financieras

Empresa	Indice Valores Consumidor (0-12)
Bancaja	5
Banco Popular	4
Banco Sabadell	4
Banco Santander	6
BANESTO	8
Bankinter	8
BBK	9
BBVA	9
BMN	6
CaixaBank	6
Caja Laboral	8
Cajamar	8
Kutxa	10
Indice Medio Sector Financiero	**91**
	7,00

En relación con la gestión de los códigos, todas las entidades tienen identificadas una unidad organizativa que se encarga de la aprobación, modificación y difusión del código. Esta unidad se suele identificar de diferentes formas, o con diferentes denominaciones: Comité de código de conducta, de sostenibilidad, de responsabilidad social, de cumplimiento normativo o de gestión integral corporativa. Normalmente este comité puede depender de RRHH o del Consejo de Administración.

Sin embargo, solamente en 6 entidades se hace mención en el código de la existencia de un régimen disciplinario que induzca al cumplimiento de los aspectos referenciados en el código.

Por último, es de resaltar que hemos podido comprobar que la mayoría de los códigos se aprobaron por primera vez en el 2003 y que desde entonces la mayoría han sufrido modificaciones y adaptaciones, siendo 8 entidades de las 13 analizadas las que han modificado sus códigos con posterioridad al 2009. Luego la influencia de la regulación de protección del consumidor no ha sido todo lo efectiva que cabría esperar.

Resultados del sector energético

De las entidades inicialmente identificadas por su importancia en este sector (cuadro 3), seis (75%) exponen en su web un código ético. Podemos pues calificar de bastante generalizada la presencia y visibilidad de los códigos éticos entre las empresas energéticas.

Con relación al conjunto de valores analizados (cuadro 11), hay tres que no se han encontrado reflejados en ninguno de los códigos de alguna entidad: "Rendición de cuentas", "Respeto de promesas" y "Flexibilidad". Por otra parte, sólo hay coincidencia entre todas las entidades en nueve valores: "Honestidad", "Imparcialidad", "Confianza", "Empatía", "Igualdad", "Libertad", "Excelencia", "Responsabilidad" y "Comunicación". Aunque realmente habría que añadir también por su alto índice de presencia (83,3%) la "Transparencia" y el "Trabajo en equipo", lo que nos situaría en algo más del 50% de valores compartidos por todas las organizaciones.

Con muy poca presencia se observan los valores "Diálogo", "Eficacia", "Coherencia" y "Eficiencia", si bien estos dos últimos son citados cinco y seis veces por una de las dos entidades que lo incluyen. Con algo más de presencia se encuentran los valores de "Orientación al Cliente", "Participación" e "Innovación y Creatividad".

Si nos preguntamos por los valores más frecuentemente mencionados en el sector, el resultado es el siguiente: en primer lugar destaca "Comunicación" (106 menciones), a continuación encontramos "Empatía/respeto/diversidad" (58 menciones), "Honestidad" (42 menciones), "Transparencia" (34 menciones) y "Responsabilidad" (29 menciones). Ahora bien, no en todos los casos la frecuencia con que se citan estos valores aparece homogéneamente distribuida entre las empresas analizadas, lo que da a entender la existencia de diferentes acentos entre los códigos éticos del sector. Por ejemplo, el 40,5% de todas las menciones del valor Comunicación aparecen en el código ético de una empresa; igualmente sucede con los valores Transparencia y Responsabilidad, con un 44,1% y 34,5% respectivamente, de las menciones concentradas en una entidad. Para el resto de valores destacados en las primeras posiciones no se da una distribución tan concentrada, pero también se perciben contrastes acusados.

Cuadro 11. Análisis de valores éticos de las entidades del sector energético

Valores éticos	% Presencia	Frecuencia
Transparencia	83,33	34
Honestidad/honradez/ Integridad/profesionalidad	100,00	42
Imparcialidad/Equidad	100,00	9
Confianza/Lealtad	100,00	25
Empatía, respeto/ diversidad	100,00	58
Rendición de cuentas	0,00	0
Diálogo/apertura	33,33	3
Igualdad	100,00	18
Respetar promesas	0,00	0
Coherencia, uniformidad	33,33	6
Libertad/autonomía	100,00	11
Excelencia/mejora continua	100,00	11
Responsabilidad	100,00	29
Cooperación/ Trabajo en equipo	83,33	9
Comunicación	100,00	106
Orientación al cliente	50,00	4
Flexibilidad	0,00	0
Eficiencia	33,33	7
Participación	50,00	5
Innovación, creatividad	50,00	3
Eficacia	33,33	2

Si centramos nuestra atención en las diferentes organizaciones estudiadas (cuadro 12), cabe destacar la posición de Endesa e Iberdrola, con índices de valores superiores a la media sectorial, frente al resto de entidades, con índices parecidos entre ellas e inferiores a dicho valor. Las últimas posiciones son ocupadas por Gas Natural y Repsol. Estos datos confirman nuevamente diferencias respecto al contenido de los diferentes códigos éticos. Sería interesante estudiar si las empresas que lideran el índice son también las más reputadas éticamente en el mercado.

Cuadro 12. Índice de valores éticos de las entidades del sector energético

Empresa	Indice Valores éticos (0-21)
Acciona	13
ACS	13
Endesa	16
Gas Natural Fenosa	12
Iberdrola	15
Repsol	12
Total	81
Indice del sector energético	**13,50**

Si nos centramos en los valores relacionados directamente con el stakeholder consumidor (cuadro 13), se observa que, de los 12 valores seleccionados, cinco de ellos

no aparecen en ninguno de los códigos éticos de alguna de las entidades estudiadas: "Precios justos y competitivos", "Productos y servicios en lugar, tiempo y cantidad adecuados", "Prevenir mal uso/abuso de productos", "Ayudar a los consumidores a usar sus productos responsablemente" y "Productos adaptados a minorías". Como se puede apreciar se trata de un grupo de valores que responden a actuaciones más concretas en relación con los servicios ofertados. Esto ya da idea de la cierta generalidad con que se aborda el contenido de los códigos éticos.

Solo uno de los valores aparece en todas las empresas estudiadas: "Calidad y valor en bienes y servicios". Le siguen a continuación, con un elevado índice de presencia lo que tiene que ver con la "Confidencialidad" (posiblemente como consecuencia de la estricta legislación sobre protección de datos) y la "Información y transparencia" (dos valores relacionados con buena parte de las críticas que las empresas energéticas reciben de los usuarios). Con escasa presencia (16,7%), aparecen los valores "Salud y seguridad" y "Canales de comunicación".

Cuadro 13. Análisis de valores adaptados a la relación con el consumidor de las entidades del sector energético

Valores Consumidor	% Presencia
Calidad y valor en bienes y servicios	100,0
Salud y seguridad	16,7
Precios justos y competitivos	0,0
Mejora continua en calidad	66,7
Productos y servicios en el lugar, tiempo y cantidad adecuados	0,0
Prevenir mal uso/abuso de productos	0,0
Ayudar a los consumidores a usar sus productos responsablemente	0,0
Productos adaptados a minorías	0,0
Confidencialidad	83,3
Información y transparencia	83,3
Información fiel y veraz	66,7
Canales de comunicacion	16,7

Si atendemos al índice de cada entidad en relación con los valores del consumidor (cuadro 14), nos encontramos con el 50% de las empresas por debajo del índice medio. La empresa más destacada, al igual que con relación al cuadro de valores éticos, es Endesa. En cambio ahora, le siguen ACS y Repsol, dos entidades que ocupaban

posiciones inferiores con relación a los valores globales. De nuevo, volvemos a encontrarnos con políticas diferentes respecto a la concepción de los códigos éticos.

Cuadro 14. Índice de valores adaptados a la relación con el consumidor de las entidades del sector energético

Empresa	Indice Valores Consumidor (0-12)
Acciona	3
ACS	5
Endesa	6
Gas Natural Fenosa	3
Iberdrola	4
Repsol	5
Indice Medio Sector Energético	**26**
	4,33

Con relación a los aspectos de gestión de los códigos, es interesante destacar que la mayoría de las empresas del sector hacen referencia a regímenes disciplinarios, si bien con diverso grado de concreción. Por otro lado, existen diferencias respecto de las unidades organizativas encargadas de la gestión. En este sentido se puede distinguir entre unidades creadas ex profeso para la gestión del código y unidades que abarcan otros aspectos de la gestión organizativa. En el primer grupo encontramos: Comisión del Código Ético, Comisión de ética, Comisión del Código de Conducta y Comisión de Seguimiento. En el segundo: Dirección de Recursos Corporativos y Comité de Auditoría y Cumplimiento.

Finalmente, la aprobación de los códigos éticos de las entidades analizadas –según la información aportada en la página web, varía en un período comprendido entre 2002 (Iberdrola) y 2007 (Acciona y ACS). El 50% de todas las empresas analizadas actualizaron sus códigos con posterioridad a 2009.

Resultados del sector de telefonía o digital

El primer resultado destacable en este sector es que la existencia de un código ético –al menos accesible mediante la página web de la empresa, es un hecho poco frecuente. De las 10 principales empresas del sector digital, solo tres incorporan en su web un código ético: Euskaltel, Jazztel y Telefónica. Las dos primeras son las empresas más pequeñas

del sector, mientras que Telefónica es la empresa líder en volumen de facturación. Por tanto, el análisis sectorial se reduce al estudio del contenido de los códigos de tres empresas.

De los veintiún valores analizados (cuadro 15), un tercio no aparece reflejado en ninguno de estos códigos. A saber: "Imparcialidad/equidad", "Rendición de cuentas", "Respetar promesas", "Libertad/autonomía", "Flexibilidad", "Participación" y "Eficacia". Como se puede observar se trata de valores muy asociados a la manera de gestionar, lo que apunta a la generalidad del contenido de los códigos éticos. Otro tercio aproximadamente de los valores son compartidos por las tres entidades: "Transparencia", "Honestidad", "Empatía", "Responsabilidad", "Comunicación" e "Innovación y Creatividad". Finalmente, los valores "Diálogo", "Coherencia" y "Eficiencia" son citados solo por una de las tres empresas, no coincidentes para los tres valores.

Si analizamos por valores, los cuatro que aparecen con más frecuencia en el contenido de los códigos son: "Honestidad" (11 veces), "Empatía" (10), "Confianza" (8) y "Comunicación" (6). El primero de ellos, "Honestidad" es coincidente en dos de las entidades analizadas como el más frecuente.

En suma, no sería adecuado hablar de total homogeneidad en los códigos de las tres empresas. Aun cuando hay un tronco común de valores declarados, existen matices diferentes que se manifiestan tanto en otros valores citados, como en la insistencia que se hace en ellos.

Cuadro 15. Análisis de valores éticos de las entidades del sector de telefonía

Valores éticos	% Presencia	Frecuencia
Transparencia	100,00	4
Honestidad/honradez/ Integridad/profesionalidad	100,00	11
Imparcialidad/Equidad	0,00	0
Confianza/Lealtad	66,67	8
Empatía, respeto/ diversidad	100,00	10
Rendición de cuentas	0,00	0
Diálogo/apertura	33,33	1
Igualdad	66,67	3
Respetar promesas	0,00	0
Coherencia, uniformidad	33,33	1
Libertad/autonomía	0,00	0
Excelencia/mejora continua	66,67	2
Responsabilidad	100,00	4
Cooperación/ Trabajo en equipo	66,67	3
Comunicación	100,00	7
Orientación al cliente	66,67	2
Flexibilidad	0,00	0
Eficiencia	33,33	2
Participación	0,00	0
Innovación, creatividad	100,00	4
Eficacia	0,00	0

La media de valores recogidos en este sector (considerando el número limitado de entidades que lo representan con relación a la tenencia de códigos éticos) es de 10,3/21, lo que nos sitúa en el 50% del cuadro general de referencia. De las tres empresas estudiadas, destaca Jazztel, con un índice notablemente superior a la media (ver cuadro 16).

Cuadro 16. Índice de valores éticos de las entidades del sector de telefonía

Empresa	Indice Valores éticos (0-21)
Euskaltel	9
Jazztel	13
Telefónica	9
Total	31
Indice del sector Telefonía	10,3

Con relación a los valores referidos expresamente al stakeholder consumidor, nos encontramos con una mayor heterogeneidad entre las tres empresas estudiadas. Como puede verse en el cuadro 17, solo tres valores de los doce analizados son compartidos por las tres empresas: "Calidad y valor en bienes y servicios", "Confidencialidad" e "Información fiel y veraz". Las mayores coincidencias se dan respecto a un valor muy estándar –Calidad en bienes y servicios-, una referencia casi obligada, y en dos valores cuyo cumplimiento genera no pocas polémicas sociales.

No son citados por ninguna entidad los siguientes valores: "Productos y servicios en lugar, tiempo y cantidad adecuados", "Prevenir mal uso", "Ayudar a un uso responsable" y "Productos adaptados a minorías". La referencia a "Precios justos", "Salud y seguridad" y "Canales de comunicación" con clientes solo se dan en una de las empresas: Telefónica.

Cuadro 17. Análisis de valores adaptados a la relación con el consumidor de las entidades del sector de telefonía

Valores Consumidor	% Presencia
Calidad y valor en bienes y servicios	100,00
Salud y seguridad	33,33
Precios justos y competitivos	33,33
Mejora continua en calidad	66,67
Productos y servicios en el lugar, tiempo y cantidad adecuados	0,00
Prevenir mal uso/abuso de productos	0,00
Ayudar a los consumidores a usar sus productos responsablemente	0,00
Productos adaptados a minorías	0,00
Confidencialidad	100,00
Información y transparencia	66,67
Información fiel y veraz	100,00
Canales de comunicacion	33,33

Finalmente, de las tres empresas analizadas, Telefónica es la que muestra un índice más elevado de valores en relación con el consumidor contemplados en su código ético (cuadro 18).

Cuadro 18. Índice de valores adaptados a la relación con el consumidor de las entidades del sector de telefonía

Empresa	Indice Valores Consumidor (0-12)
Euskaltel	4
Jazztel	5
Telefónica	7
Indice Medio Sector Telefonía	**16**
	5,33

Con relación a la gestión del código, no se ha encontrado apenas información entre las empresas estudiadas. No aparecen referencias a regímenes disciplinarios, ni tampoco a las unidades de gestión y control del código, a excepción de Telefónica, que remite al órgano denominado Oficina de Principios de Actuación.

Resultados intersectoriales

El código ético o de conducta se ha considerado generalmente como una herramienta cuya existencia está sobrerrepresentada en sectores de alta visibilidad para el público general, como un instrumento que permite dar visibilidad a los valores que guían el comportamiento de las empresas. Sin embargo, en el estudio realizado contrastan los sectores financiero y energético (presencia habitual del código), con el sector digital ("presencia anecdótica"). Tiene que haber otros factores que expliquen estas diferencias. El análisis intersectorial nos permite observar que aunque hay un conjunto de valores que aparecen en todos los códigos de conducta, no podemos decir que los valores éticos generalmente identificados se hayan incluido en los códigos de los sectores analizados. Así hemos podido identificar que sólo los valores: "Transparencia", "Honestidad, honradez,..", "Empatía, respeto", "Igualdad", "Responsabilidad", y "Comunicación" se encuentran en casi la totalidad de las entidades analizadas, es decir, 6 de los 21 valores éticos estudiados (28,57%).

Si analizamos los índices de valores éticos sectoriales (cuadro 19), en los tres sectores observamos una cierta concentración en torno a una presencia media del conjunto de valores en los códigos, aunque de nuevo es el sector de telefonía el que se encuentra más alejado.

Cuadro 19. Índice de valores éticos por sectores

Sector	Indice Valores éticos (0-21)
Indice del sector Financiero	13,92
Indice del sector Energético	13,50
Indice del sector Telefonía	10,3

Si analizamos los valores atendiendo a la relación con el consumidor (cuadro 20) podemos deducir que los que predominan en el conjunto de los sectores son los relacionados con la información y el valor general "calidad y valor en bienes servicios", consecuencia de las normativas existentes relacionadas con el uso de la información y la incorporación de los sistemas de calidad en los procesos de la mayoría de los sectores económicos.

Cuadro 20. Análisis de valores relacionados con el consumidor por sectores

Valores Consumidor	S. Financiero % Presencia	S. Energético % Presencia	S. Telefonía % Presencia
Calidad y valor en bienes y servicios	76,92	100,0	100,00
Confidencialidad	100,00	83,3	100,00
Información y transparencia	100,00	83,3	66,67
Información fiel y veraz	84,62	66,7	100,00

Los tres sectores analizados presentan un índice (cuadro 21) más bien bajo de atención de los valores relacionados con el consumidor, sólo el sector financiero presenta un índice superior a la media.

Cuadro 21. Índice de valores relacionados con el consumidor por sectores

Sector	Indice Valores Consumidor (0-12)
Indice Medio Sector Financiero	7
Indice Medio Sector Energético	4,33
Indice Medio Sector Telefonía	5,33

Sí hay una cierta coincidencia entre los valores no citados o escasamente citados entre los tres sectores. Nos referimos a los siguientes: “Precios justos y competitivos”, “Productos y servicios en el lugar, tiempo y cantidad adecuados”, “Prevenir mal uso/abuso de productos” y “Ayudar a los consumidores a usar sus productos responsablemente”. Se trata de los valores más concretos, lo que indica, como se ha señalado anteriormente, que los códigos suelen constituirse con referencias más generales y no tan específicas.

Todo ello nos pone de manifiesto que a pesar de que la mayoría de las empresas analizadas han revisado en los últimos años sus códigos de conducta, todavía no se ha incorporado en ellos de forma fehaciente un comportamiento ético en relación con el consumidor.

En relación a la gestión de los códigos de conducta se aprecia una heterogeneidad con relación a los aspectos relacionados con la disciplina y las unidades de gestión. Este aspecto denota todavía un carácter algo débil de la naturaleza autorreguladora del código. Da la impresión de que se está utilizando la herramienta más como declaración vendible de intenciones que como instrumento de gestión integrado.

Conclusiones

En general, los códigos de conducta analizados se redactan en sentido filosófico, sin que se observe claramente una definición de actuaciones que puedan ser controladas, con la excepción de los aspectos relacionados con el uso de la información. Los códigos suelen atender más a principios genéricos, y menos a concreciones de esos principios a stakeholders específicos. La generalidad o ambigüedad de estos principios genéricos parece comprometer menos a la organización y la conduce más al plano de lo políticamente incorrecto.

Es necesaria una mayor adaptación de los códigos éticos o de conducta a la protección del consumidor en la línea de lo que planteaba la ley 29/2009, ya que, aunque se ha observado que algunas entidades han modificado o aprobado su código ético con posterioridad, sin embargo no se correlaciona con el puesto que ocupa en el índice en

relación a los valores con el consumidor o como se desprende del bajo índice que presentan un gran grupo de entidades.

Destaca la falta de presencia de "Rendición de cuentas", en línea con las limitaciones presentadas por Bondy et al. (2008). Esto sólo se puede justificar por el hecho de que se esté limitando el concepto con la rendición de cuentas económico-financieras y las empresas estimen que sólo están obligadas a responder antes los accionistas. Consideramos que este valor va mucho más allá de esta visión simplificada y, por tanto, que debería incluirse de forma más explícita en los códigos favoreciendo así otros valores como "Transparencia" y todo lo relacionado con la proporción de información a todos los stakeholders.

Sólo un 50% de las entidades financieras incorporan en sus códigos de conducta los valores específicos de la relación con el consumidor, a pesar de la regulación que hay en este sector al respecto, quizás porque las entidades confían en el código de conducta específico para el mercado de valores, que no ha sido objeto de este estudio. Pero aún es más baja la consideración en los sectores energéticos y de telefonía.

La diversidad de los códigos, al no presentar todos los mismos valores, puede ser considerada, como señalaba Kaptein (2004) como una muestra de la adaptación que las entidades hacen para atender las diferentes circunstancias a las que se enfrentan, pero dado que se ha analizado entidades de un mismo país y de un mismo sector económico más bien nos lleva a pensar que debería haber más homogeneidad en el contenido de los códigos.

La influencia de la legislación es destacable en la concepción del código, tal y como lo demuestran las coincidencias intersectoriales respecto de aspectos que han sido objeto de regulación.

En general, se identifica una unidad organizativa para gestionar los códigos, salvo en el sector de telefonía en donde no se ha podido identificar la unidad responsable, aunque no se establecen en muchos casos medidas disciplinarias para motivar sus seguimiento. El aspecto de gestión está más centrado en la comunicación y en la cultura de la motivación que en la de la obligatoriedad/castigo. No debemos olvidar que el que haya

empresas que no identifiquen las medidas disciplinarias por incumplimiento de los códigos puede significar que son empresas que piensan que para que los códigos sean más eficaces no debe crearse un ambiente disciplinario sino un ambiente de cultura y cooperación (Schwartz, 2000; Trevino and Weaver, 2003).

Finalmente, sería de gran interés ampliar esta investigación analizando la efectividad de estos códigos para prevenir comportamientos no éticos y observar la posible correlación entre la inclusión de los valores en los códigos y la percepción del consumidor sobre el comportamiento de las empresas.

A nivel general, aconsejo presentar una definición y breve caracterización de la diferencia entre código ético y código de conducta. Se utilizan indistintamente en el texto y, aunque cotidianamente se utilizan así, no es apropiado en un documento académico. Es decir, habría que advertir que se conoce la diferencia, aunque luego y, dado que se está refiriendo a la práctica y a documentos concretos de empresas, se diga que se va a utilizar la terminología indistintamente.

Bibliografía

Allen, J. and Davis, D. (1993), "Assessing some determinant effects of ethical consulting behavior: the case of personal and professional values", *The journal of Business Ethics* 12: 449-458.

Berenbeim, R. (1999), "Ethics in the global workplace", *Vital Speeches of the Day* 66(5), 138-139.

Berenbeim, R. (2000), "Global Ethics", *Executive Excellence*, 17 (5), 7.

Bondy, K., Matten, D. y Moon, J. (2008), "Codes of Conduct as a tool for sustainable governance in MNCs", en Crane, A., Matten, D. y Spence, L., *Corporate Social Responsibility. Readings and cases in a global context*, New York, Routledge.

Carasco, E.F. and Singh, J.B. (2003), "The content and focus of the codes of ethics of the world's largest transnational corporations", *Business and Society Review*, 108(1), 71-94.

Clark, M.A. (1998), "Can corporate codes of ethics influence behavior?", *Journal of Business Ethics*, 17 (6), 619.

Dentchev, N.A. (2004), "Corporate social performance as a business strategy", *Journal of Business Ethics*, 55, 397-412.

Donker, H., Poff, D. and Zahir, S. (2008), "Corporate Values, Codes of Ethics and a Firm Perfomance: A Look at the Canadian Context", *Journal of Business Ethics*, 82, 527-537.

Ethics Resource Center (1994), *Ethics in American Business: Policies, Programs and Perceptions* (Washington, DC)

Ettredge, M., Richardson, J.V. & Scholz, S. (2001), "The presentation of financial information at Corporate Web Sites", *International Journal of Accounting Information Systems*, 2 (3), 149-168.

Fernández Ordoñez, M. (2010), *La reforma del Sistema Financiero Español*, disponible en http://www.bde.es/webbde/es/secciones/prensa/intervenpub/gobernador/mfo151110.pdf

Ferrell O.C. and Greshan L. (1985), "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing", *Journal of Marketing*, 49, 87-96.

Ferrell O.C. and Skinner S.J. (1988), "Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations", *Journal of Marketing Research*, 25, 103-109.

Ford, R.C., Gray, B. and Landrum, R. (1982), "Do organizational codes of conduct really affect employees'behavior?", *Management Review*, 53, (June).

Frost, G., (2007), "The introduction of mandatory environmental reporting guidelines: Australian Evidence", *Abacus*, 43 (2), 190-216.

Gandía, J. L. (2008), "Determinants of internet-based corporate governance disclosure by Spanish listed companies", *Online Information Review*, 32 (6), 791-817.

Helin, S. and Sandström, J. (2007), "An inquiry into the study of corporate codes of ethics", *Journal of Business Ethics* 75, 253-271.

IESA-CSIC (2011), *Valores, actitudes y comportamientos de los andaluces en temas de consume y protección de los derechos de los consumidores. Elaboración del Barómetro Andaluz de Consumo (BACO 2010)*, disponible en http://digital.csic.es/bitstream/10261/14373/1/BAROMETRO%20ANDALUZ%20DE%20CONSUMO-08.pdf

Instituto Nacional de Consumo (2011), *Balance de consultas y reclamaciones presentadas en las organizaciones de consumidores de ámbito nacional: año 2010*, disponible en http://www.consumo-ccu.es/dictamenes/recla10.pdf

Jenkins, R. (2001), "Corporate Codes of Conduct. Self-Regulation in a Global Economy", *Technology, Business and Society, Programme Paper Number 2*,

http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/240da49ca467a53f80256b4f005ef245/e3b3e78bab9a886f80256b5e00344278/$FILE/jenkins.pdf, [consulta: octubre 2012].

Kaptein, M. (2004), "Business Codes of multinational firms: What do they say?", *Journal of Business Ethics*, 50, 13-31.

Kaptein, M. (2011), "Toward Effective Codes: Testing the relationship with unethical behavior", *Journal of Business Ethics*, 99, 233-251.

Kaptein, M. and Schwartz, M. (2008), "The effectiveness of Business Codes: A critical examination of existing studies and development of an integrated research model", *Journal of Business Ethics*, 77: 111-127.

Kitson A. (1996), "Taking the pulse: Ethics and the British Cooperative Bank", *The Journal of Business Ethics*, 15, 1021-1031.

Langlois, C.C. and Schlegelmilch, B.B. (1990), "Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States", *Journal of International Business Studies*, 21: 519-536.

Laczniack, G.R. and Inderrieden, E.J. (1987), "The influence of stated organizational concern upon ethical decision making", *The Journal of Business Ethics*, 6, 297-307.

Leipziger, D. (2003), *The Corporate Responsibility Code Book*, Sheffield, Greenleaf Publishing.

Lere, J. and Gaumnitz, B. (2003), "The impact of codes of ethics on decision making: some insights from information economics" *The Journal of Business Ethics*, 48: 365-379.

Mendes, E. and Clark, J. (1996), "The Five Generations of Corporate Codes of Conduct and Their Impact on Corporate Social Responsibility", *Human Rights Research and Education Centre*, University of Ottawa, disponible en http://www.toronto.ca/inquiry/inquiry_site/cd/gg/add_pdf/77/Conflict_of_Interest/Electronic_Documents/Research_orgs/Five_Generations.PDF.

Montoya I.D. and Richard A.J. (1994), "A comparative Study of Codes of Ethics in Health Care Facilities and Energy Companies", *Journal of Business Ethics*, 13, 713-717.

Murphy, P.E. (1988), "Implementing Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, 7, 907-915.

Murphy, P.E. (1995), "Corporate ethics statements: current status and future prospects", *Journal of Business Ethics*, 14, 727-740.

Pierce M.A. and Henry J.W. (1996), "Computer Ethics: the role of personal, informal and formal codes", *Journal of Business Ethics*, 15, 425-437.

Rezaee, Z., Elmore, R. y Szendi, J. (2001), "Ethical Behaviour in Higher Education Institutions: The Role of the Code of Conduct", *Journal of Business Ethics* 30(2), 171-183.

Rodríguez, M.P., Caba, M.C. & López, A.M. (2006), "Cultural contexts and governmental digital reporting", *International Review of Administrative Sciences*, 32 (3), 379-400.

Schwartz, M.S. (2000), "Why ethical codes constitute an unconscionable regression?" *Journal of Business Ethics*, 23, 174-184.

Schwartz, M.S. (2001), "The nature of the relationship between corporate codes of ethics and behavior" *Journal of Business Ethics*, 32, 247-262.

Schwartz, M.S. (2005), "Universal moral values for corporate codes of ethics", *Journal of Business Ethics*, 59, 27-44.

Sethi, S. (2003), *Setting Global Standard: Guidelines for Creating Codes of Conduct in Multinational Corporations*, Hoboken, NJ, J. Wiley.

Singh, J.B. (2006), "A comparison of the contents of the codes of ethics of Canada's largest corporations in 1992 and 2003", *Journal of Business Ethics*, 64, 17-29.

Singh, J.B., Carasco, E., Svensson, G. ,Wood, G. and Callaghan, M. (2005), "A comparative study of the contents of corporate codes of ethics in Australia, Canada and Sweden", *Journal of World Business*, 40, 91-109.

Stevens, B. (1994), "An analysis of corporate ethical codes studies: where do we go from here?" *Journal of Business Ethics*, 13: 63-69.

Stevens, B. (2008), "Corporate ethical codes: effective instruments for influencing behavior", *Journal of Business Ethics*, 78: 601-609.

Svensson, G., Wood, G. y Callagham, M. (2006), "Codes of Ethics in Corporate Sweden", *Corporate Governance*, Vol. 6, Nº. 5, 547-566.

Trevino, L. (1986), "Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model", *Academy of Management Review*, 11, 601-617.

Trevino, L.K. and Weaver, D. (2003), *Managing ethics in organizations*, Standford University Press, Stanford.

Valor, C. y De la Cuesta, M. (2007), "Códigos éticos: análisis de la eficacia de su implantación entre las empresas españolas cotizadas", *Innovar* 17(30), 19-30.

White B.J. and Montgomery, B.R. (1980), “Corporate codes of conduct”, *California Management Review* 23(2), 80-87.

Wood G. (2000), “A cross cultural comparison of the content of codes of ethics: USA, Canada and Australia”, *Journal of Business Ethics* 25, 287-298

Wood, G., Svensson, G., Singh, J., Carasco, E. y Callaghan, M. (2004), “Implementing the Ethos of Corporate Codes of Ethics: Australia, Canada and Sweden”, *Business Ethics: A European Review* 13(4), 389-403.

Real Decreto 629/1993, de 3 de mayo, sobre Normas de actuación en los Mercados de Valores y Registros Obligatorios. (Vigente hasta el 17 de febrero de 2008)

Real Decreto 217/2008, de 15 de febrero, sobre el régimen jurídico de las empresas de servicios de inversión y de las demás entidades que prestan servicios de inversión.

Ley 29/2009, de 30 de diciembre (BOE del 31), por la que se modifica el régimen legal de la competencia desleal y de la publicidad para mejora de la protección de los consumidores y usuarios.

Anexo 1: Análisis de la frecuencia y participación de los valores éticos en los códigos de conducta de las entidades del sector financiero

Empresa	Transparencia		Honestidad/honradez /Integridad		Imparcialidad/ Equidad		Confianza/Lealtad		Empatía, respeto/ diversidad		Rendición de cuentas		Diálogo/apertura		Igualdad		Respetar promesas		Coherencia, uniformidad	
BANCAJA	4	7,41%	5	4,39%	1	7,14%	2	3,64%	4	5,06%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,13%	0	0,00%	0	0,00%
Banco de Sabadell	5	9,26%	14	12,28%	0	0,00%	0	0,00%	5	6,33%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,13%	1	33,33%	0	0,00%
Banco de Santander	1	1,85%	2	1,75%	6	42,86%	1	1,82%	7	8,86%	2	40,00%	1	5,56%	3	9,38%	0	0,00%	0	0,00%
Banco Popular	6	11,11%	8	7,02%	0	0,00%	20	36,36%	6	7,59%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,13%	0	0,00%	0	0,00%
Banesto	2	3,70%	2	1,75%	3	21,43%	1	1,82%	7	8,86%	0	0,00%	1	5,56%	1	3,13%	0	0,00%	0	0,00%
Bankinter	4	7,41%	5	4,39%	2	14,29%	2	3,64%	1	1,27%	0	0,00%	0	0,00%	3	9,38%	0	0,00%	0	0,00%
BBK	6	11,11%	9	7,89%	0	0,00%	2	3,64%	8	10,13%	1	20,00%	6	33,33%	3	9,38%	0	0,00%	0	0,00%
BBVA	4	7,41%	34	29,82%	0	0,00%	6	10,91%	9	11,39%	0	0,00%	0	0,00%	2	6,25%	0	0,00%	0	0,00%
BMN	4	7,41%	7	6,14%	2	14,29%	2	3,64%	4	5,06%	0	0,00%	0	0,00%	4	12,50%	0	0,00%	0	0,00%
CAIXA	9	16,67%	13	11,40%	0	0,00%	4	7,27%	12	15,19%	1	20,00%	0	0,00%	1	3,13%	0	0,00%	0	0,00%
Caja Laboral	2	3,70%	6	5,26%	0	0,00%	3	5,45%	2	2,53%	0	0,00%	4	22,22%	5	15,63%	1	33,33%	0	0,00%
Cajamar	3	5,56%	4	3,51%	0	0,00%	8	14,55%	10	12,66%	0	0,00%	0	0,00%	3	9,38%	0	0,00%	0	0,00%
KUTXA	4	7,41%	5	4,39%	0	0,00%	4	7,27%	4	5,06%	1	20,00%	6	33,33%	4	12,50%	1	33,33%	7	100,00%
Total	54	100,00%	114	100,00%	14	100,00%	55	100,00%	79	100,00%	5	100,00%	18	100,00%	32	100,00%	3	100,00%	7	100,00%

Empresa	Libertad/ autonomía		Excelencia/ mejora continua		Responsabilidad		Cooperación/ Trabajo en equipo		Comunicación		Orientación al cliente		Flexibilidad		Eficiencia		Participación		Innovación, creatividad		Eficacia	
BANCAJA	0	0,00%	3	6,00%	4	7,41%	3	11,11%	5	7,81%	1	7,69%	0	0,00%	1	11,11%	1	5,88%	1	9,09%	0	0,00%
Banco de Sabadell	3	23,08%	1	2,00%	6	11,11%	3	11,11%	3	4,69%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Banco de Santander	0	0,00%	5	10,00%	1	1,85%	2	7,41%	8	12,50%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	1	5,88%	0	0,00%	1	7,69%
Banco Popular	7	53,85%	5	10,00%	12	22,22%	4	14,81%	5	7,81%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4	30,77%
Banesto	0	0,00%	4	8,00%	2	3,70%	2	7,41%	10	15,63%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	1	5,88%	0	0,00%	1	7,69%
Bankinter	1	7,69%	0	0,00%	3	5,56%	0	0,00%	3	4,69%	1	7,69%	1	25,00%	1	11,11%	3	17,65%	1	9,09%	0	0,00%
BBK	0	0,00%	8	16,00%	2	3,70%	0	0,00%	2	3,13%	1	7,69%	0	0,00%	1	11,11%	3	17,65%	2	18,18%	2	15,38%
BBVA	0	0,00%	2	4,00%	11	20,37%	1	3,70%	10	15,63%	1	7,69%	1	25,00%	2	22,22%	0	0,00%	2	18,18%	1	7,69%
BMN	0	0,00%	3	6,00%	1	1,85%	3	11,11%	3	4,69%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	1	5,88%	1	9,09%	0	0,00%
CAIXA	0	0,00%	4	8,00%	1	1,85%	1	3,70%	2	3,13%	1	7,69%	1	25,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	7,69%
Caja Laboral	1	7,69%	5	10,00%	5	9,26%	1	3,70%	5	7,81%	1	7,69%	0	0,00%	0	0,00%	5	29,41%	1	9,09%	0	0,00%
Cajamar	1	7,69%	9	18,00%	4	7,41%	4	14,81%	3	4,69%	1	7,69%	1	25,00%	3	33,33%	0	0,00%	3	27,27%	0	0,00%
KUTXA	0	0,00%	1	2,00%	2	3,70%	3	11,11%	5	7,81%	1	7,69%	0	0,00%	1	11,11%	2	11,76%	0	0,00%	3	23,08%
Total	13	100,00%	50	100,00%	54	100,00%	27	100,00%	64	100,00%	13	100,00%	4	100,00%	9	100,00%	17	100,00%	11	100,00%	13	100,00%

Anexo 2: Análisis de la frecuencia y participación de los valores éticos en los códigos de conducta de las entidades del sector energético

Empresa	Transparencia		Honestidad/honradez/Integridad		Imparcialidad/ Equidad		Confianza/Lealtad		Empatía, respeto/ diversidad		Rendición de cuentas		Diálogo/apertura		Igualdad		Respetar promesas		Coherencia, uniformidad	
Acciona	4	11,76%	4	9,52%	2	22,22%	1	4,00%	15	25,86%	0	0,00%	0	0,00%	4	22,22%	0	0,00%	0	0,00%
ACS	2	5,88%	9	21,43%	1	11,11%	3	12,00%	5	8,62%	0	0,00%	0	0,00%	1	5,56%	0	0,00%	0	0,00%
Endesa	15	44,12%	10	23,81%	2	22,22%	4	16,00%	8	13,79%	0	0,00%	2	66,67%	4	22,22%	0	0,00%	5	83,33%
Gas Natural Fenosa	0	0,00%	6	14,29%	1	11,11%	8	32,00%	15	25,86%	0	0,00%	0	0,00%	4	22,22%	0	0,00%	0	0,00%
Iberdrola	6	17,65%	6	14,29%	2	22,22%	3	12,00%	3	5,17%	0	0,00%	1	33,33%	4	22,22%	0	0,00%	0	0,00%
Repsol	7	20,59%	7	16,67%	1	11,11%	6	24,00%	12	20,69%	0	0,00%	0	0,00%	1	5,56%	0	0,00%	1	16,67%
Total	34	100,00%	42	100,00%	9	100,00%	25	100,00%	58	100,00%	0	0,00%	3	100,00%	18	100,00%	0	0,00%	6	100,00%

Empresa	Libertad/ autonomía		Excelencia/ mejora continua		Responsabilidad		Cooperación/ Trabajo en equipo		Comunicación		Orientación al cliente		Flexibilidad		Eficiencia		Participación		Innovación, creatividad		Eficacia	
Acciona	2	18,18%	1	9,09%	2	6,90%	2	22,22%	12	11,32%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	20,00%	1	33,33%	0	0,00%
ACS	1	9,09%	2	18,18%	1	3,45%	0	0,00%	4	3,77%	1	25,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	33,33%	1	50,00%
Endesa	1	9,09%	2	18,18%	5	17,24%	1	11,11%	19	17,92%	0	0,00%	0	0,00%	6	85,71%	1	20,00%	0	0,00%	1	50,00%
Gas Natural Fenosa	3	27,27%	3	27,27%	6	20,69%	4	44,44%	14	13,21%	1	25,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	60,00%	0	0,00%	0	0,00%
Iberdrola	2	18,18%	1	9,09%	10	34,48%	1	11,11%	43	40,57%	2	50,00%	0	0,00%	1	14,29%	0	0,00%	1	33,33%	0	0,00%
Repsol	2	18,18%	2	18,18%	5	17,24%	1	11,11%	14	13,21%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total	11	100,00%	11	100,00%	29	100,00%	9	100,00%	106	100,00%	4	100,00%	0	0,00%	7	100,00%	5	100,00%	3	100,00%	2	100,00%

Anexo 3: Análisis de la frecuencia y participación de los valores éticos en los códigos de conducta de las entidades del sector de telefonía

La mala reputación: cómo el neuromarketing usa la retórica[1]

Francisco Arenas-Dolz
Universitat de València

CURRÍCULUM DEL AUTOR

Francisco Arenas-Dolz (Valencia, 1978) es doctor en Filosofía (Ética y Estética) por la Universidad de Bolonia (2007) con una tesis titulada *Il concetto di deliberazione nella filosofia di Aristotele. Etica, retorica ed ermeneutica* y por la Universidad de Valencia (2007) con la tesis titulada *Hermenéutica, retórica y ética del logos. Deliberación y acción en la filosofía de Aristóteles* (premio extraordinario de doctorado). Actualmente es profesor del Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política de la Universidad de Valencia, donde enseña ética y filosofía política. Ha centrado su labor investigadora en la filosofía práctica de Aristóteles, en especial en la teoría aristotélica de la deliberación, y en los problemas de la teoría hermenéutica, sobre la que ha publicado los libros *Hacia una hermenéutica analógico-crítica* (2003), *Hermenéutica de la encrucijada. Analogía, retórica y filosofía* (2008), así como numerosos ensayos en revistas nacionales e internacionales. Es editor de varios volúmenes colectivos: *Diez palabras clave en hermenéutica filosófica* (2006), *Nietzsche y la hermenéutica* (2007), *El mito del Uno. Horizontes de latinidad* (2008) y *Politeísmo y encuentro con el Islam* (2008), *El ciudadano democrático. Reflexiones éticas para una educación intercultural* (2009), *El otro y el símbolo. Hermenéutica analógica, ética y filosofía política* (2009) y *Márgenes de la interpretación. Diálogo, símbolo y analogía* (2012). Ha sido becario del Real Colegio de España (Bolonia).

RESUMEN

El propósito de este ensayo es investigar críticamente la persistencia, pervivencia y aplicabilidad de la retórica a la situación comunicativa en el ámbito empresarial, mediante el estudio de las prácticas que intervienen en la configuración de la imagen de la empresa de cara al mundo exterior o al de sus empleados. Para ello se mostrará el uso

[1] Este estudio se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2010-21639-C02-01, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (actualmente Ministerio de Economía y Competitividad) y con Fondos FEDER de la Unión Europea.

de la retórica no sólo en las metodologías tradicionales de gestión de la imagen, sino que se atenderá también a otras perspectivas novedosas, como el neuromarketing, y su aplicación al diseño de la identidad corporativa. Dado que los nuevos estudios neuromarketing están cobrando cada vez más importancia en sus usos comerciales, especialmente en el desarrollo y aplicación de las técnicas de las neurociencias a la investigación de marketing tradicional para explorar el inconsciente de los consumidores, se analizarán las estrategias de manipulación interna y externa empleadas por cuatro grupos –Procter & Gamble, Henkel, Johnson & Johnson e Inditex– que han aplicado el neuromarketing para presentar retóricamente los valores que sustentan la cultura corporativa de la empresa. Por último se profundizará en el valor cognitivo y social de la retórica para desentrañar las ambigüedades e interpretaciones que se ocultan muchas veces tras los conceptos de las neurociencias y, por ende, del neuromarketing.

PALABRAS CLAVE: Retórica, Empresa, Comunicación perceptiva, Imagen corporativa, Neuromarketing, Storytelling.

1. Introducción

"Es más fácil soportar una mala conciencia que una mala reputación", afirma Friedrich Nietzsche en el § 52 de *La ciencia jovial*. La imagen corporativa es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa"; se refiere, por tanto, a cómo se percibe una compañía. Esta imagen, diseñada por los expertos de marketing y comunicación, es un ejercicio en la dirección de la percepción, que emplea las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público que resulte atractivo, de modo que la compañía pueda suscitar interés entre los consumidores, introducirse en su mente y facilitar las ventas del producto.

Una buena imagen corporativa puede considerarse como la suma de todas las imágenes asociadas a las posiciones individuales del producto de la compañía. Cualquier incongruencia entre la imagen corporativa total y las posiciones de las ofertas individuales del producto será confusa para los clientes potenciales y tenderá a reducir la rentabilidad de las ventas. Por ejemplo, una compañía petrolera, que tiene la imagen de ser ambientalmente antipática, no tendrá éxito si los productos vendidos no se

califican como “verdes”, por lo que deberá invertir en actividades promocionales que modifiquen su imagen corporativa siguiendo una senda ambientalmente cordial.

El nombre corporativo y el logotipo deben ser coherentes con la imagen corporativa. El logotipo original de Starbucks, cuando se inauguró la primera cafetería en Seattle en 1971, era una sirena coronada con una doble cola abierta, con los pechos descubiertos. Se dice que su logotipo proviene de un tatuaje del dueño, que pertenecía a la marina estadounidense. Pero este logotipo, que a los ciudadanos estadounidenses les parecía muy obsceno, porque parecía que la sirena invitaba a que la copulasen, se estilizó para que la gente olvidara su parte inferior y las colas abiertas.

Una imagen corporativa acertada debe también ser creíble. Es decir, la imagen debe estar relativamente cerca de sus comportamientos reales para ser creíbles. Si, por ejemplo, se desea crear una imagen corporativa de lujo, no se deberá hacer como ha hecho Loewe en la campaña conmemorativa de la primera colección Oro Loewe de 1975, ya que dista mucho de lo que es una estrategia de posicionamiento de una compañía dedicada al lujo. Ni la melodía, que parece sacada de un circo, ni los modernos y modernas, disfrazados de “progres”, que parecen hijos de papá, ni la jerga con la que hablan, repleta de errores lingüísticos, representa los valores de la marca[2]. Esta campaña publicitaria contrasta con la lanzada por Cartier para conmemorar su aniversario[3].

La comunicación empresarial es considerada un factor cada vez más relevante. Desde el punto de vista teórico se distingue entre comunicación interna – orientada a la colaboración para lograr un compromiso entre sus integrantes y la cohesión de los valores que forman la cultura empresarial– y externa –orientada al marketing, la publicidad, las relaciones públicas, la imagen corporativa–. Ambas son dos caras de una misma moneda, pues persiguen un objetivo común: la buena imagen de la empresa y la creación de una identidad adecuada para la misma.

Muchas metodologías de gestión de la imagen corporativa recurren a modelos complejos que exigen del profesional un análisis que no siempre es posible realizar por

[2] http://www.youtube.com/watch?v=UUWFWJ9fRoo
[3] http://www.odyssee.cartier.fr/

falta de tiempo o recursos. Sin embargo, otros autores entienden la imagen corporativa como la sistematización de un discurso identificativo que busca los medios para persuadir, como una actividad eminentemente argumentativa, retórica (Bonet y Sauquet, 2010; Flory e Iglesias, 2010; Gaggiotti, 2012; Gómez Cervantes, 2009; Iglesias y Bonet, 2012; Jaillet, 1998; Jensen, 2010; López-Aranguren y Gómez Rodríguez, 2004; Mouton, Just y Gabrielsen, 2012; Nilsson, 2010; Pujante, 2003).

De ahí que el propósito de este trabajo sea investigar críticamente la persistencia, pervivencia y aplicabilidad de la retórica a la situación comunicativa en el ámbito empresarial, mediante el estudio de las prácticas que intervienen en la configuración de la imagen de la empresa de cara al mundo exterior o al de sus propios empleados. Para ello se mostrará, en primer lugar, el uso de la retórica en las metodologías tradicionales de gestión de la imagen, entre las que se encuentran, entre otras, las propuestas de Joan Costa, Norberto Chaves, Justo Villafañe, Paul Capriotti, Daniel Scheinsohn, Cees Van Riel, Luis Ángel Sanz de la Tajada o Abelardo Rodríguez (2). En segundo lugar se atenderá también a otras perspectivas novedosas, como el neuromarketing, y su aplicación al diseño de la identidad corporativa (3), analizando las estrategias de manipulación interna empleadas por cuatro grupos –Procter & Gamble, Henkel, Johnson & Johnson e Inditex– que han aplicado el neuromarketing para presentar los valores que sustentan la cultura corporativa de la empresa (4). En tercer lugar se profundizará en el valor cognitivo y social de la retórica para desentrañar las ambigüedades e interpretaciones que se ocultan muchas veces tras los conceptos de las neurociencias y, por ende, del neuromarketing (5), mostrando algunas estrategias de manipulación externa empleadas por estas compañías (6). Por último se presentarán las conclusiones de este estudio (7).

2. Principales metodologías de gestión de la imagen

Diversas metodologías han tratado de explicar y sistematizar los factores que intervienen en la gestión y planificación de programas orientados a forjar la imagen de una empresa. Joan Costa ha sido pionero en aplicar las ciencias de la comunicación al estudio, implantación y control de la imagen pública de empresas y organizaciones. Para él una empresa no es meramente una organización compuesta de factores productivos, de capital y de trabajo, sino un "organismo vivo", "un complejo sistema de

comunicaciones y como generadora y gestora de su propia Imagen" (Costa, 2001, p. 47).

Por un lado, Costa entiende que la imagen es la representación mental (*imago*) de un conjunto de atributos y valores que determinan las opiniones de una colectividad, por lo que se trata más bien de un proceso, no de una cosa. Por otro lado, Costa concibe la empresa como un organismo social, como un sistema, y no como una suma de partes o compartimentos estancos. Empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno, sea cual sea su fin: económico, científico, cultural, cívico, etc.; se encuentra en comunicación consigo misma y directa e indirectamente con su entorno; tiene la exigencia de definir la estrategia global de su identidad cultural y el estilo de sus comunicaciones, irradiando una determinada imagen en sus públicos.

Costa identifica cuatro vectores dinámicos que generan la imagen: *identidad*, *cultura*, *acción* y *comunicación*. La identidad –quién es– implica una estrategia de diferenciación que se refleja a nivel verbal –en el nombre de la empresa–, visual –en el logotipo–, objetual –en los objetos que produce la empresa–, ambiental –en la arquitectura corporativa–. La cultura –cómo lo hace– expresa la dinámica de la identidad y tiene a la construcción de un posicionamiento y un estilo. La acción –qué hace– incluye tanto las decisiones estratégicas como las producciones. La comunicación –qué dice– es una acción que canaliza la cultura y la identidad. La comunicación, que debe acompañar a las estrategias globales de la empresa, define, proyecta, impulsa y conduce la acción y, al generar significados y valores, produce sentido. A juicio de Costa, se trata de identificar, definir y evaluar qué imagen existe actualmente con el propósito de elaborar un plan estratégico e integrados para la gestión de las comunicaciones.

Los cambios en los sistemas de comunicación tradicionales han conducido a una desestabilización de la identidad del producto al someterlo a una redefinición constante así como a fuertes equívocos que actúan sobre la imagen y la comunicación. Esta situación ha llevado a Norberto Chaves (1994) a analizar el concepto de "imagen institucional" –que incluye tanto un organismo de gobierno, una empresa o una figura pública– desde cuatro elementos básicos: *realidad*, *identidad*, *comunicación* e *imagen*. Los cambios más drásticos se dan cuando se produce un quiebre en la imagen

institucional. De ahí que sean fundamentales los programas de diseño de la imagen institucional orientados a redactar los mensajes que deben inducir una determinada imagen pública de la institución, alterando así la semiosis institucional. Esta intervención se produce al actuar sobre los recursos de la comunicación institucional. Chaves distingue varios niveles de identificación institucional: nombres, logotipos e imagotipos,

En los últimos años se ha estado más pendiente de hacer acopio de argumentos a favor de las excelencias de los activos intangibles de las organizaciones, de la pérdida de rentabilidad de la comunicación de marketing o en resaltar la creciente socialización de la empresa en una sociedad cambiante, que de efectuar un análisis crítico sobre las estrategias corporativas de la empresa, que van más allá de una visión puramente instrumental de la comunicación corporativa, para generar una imagen. Esta imagen es el resultado de la integración en la mente del público de dos sistemas, un sistema fuerte –aquellas acciones que se refieren a las políticas fundacionales de la empresa– y un sistema débil –su identidad, su cultura y su comunicación corporativas–. Desde esta perspectiva, Justo Villafañe considera que la imagen corporativa es una imagen construida en la mente del público a partir de un estímulo. Justo Villafañe (1990, p. 29) nos propone la siguiente definición: "La imagen como representación es la conceptualización más cotidiana que poseemos y, quizá por ello, se reduce este fenómeno a unas cuantas manifestaciones. Sin embargo, el concepto de imagen comprende otros ámbitos que van más allá de los productos de la comunicación visual y del arte; implica también procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta".

Es difícil hallar una definición de la imagen corporativa que integre todos los aspectos que la determinan. Para Paul Capriotti (1999, p. 16) la imagen corporativa es "una re-presentación de un objeto real, que actúa en sustitución de este". Se trata, por tanto, de la estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

Daniel Scheinsohn, en el capítulo 6 de su libro *Comunicación estratégica* entiende la imagen como "representación de la realidad, que ha de ser entendida como un hecho subjetivo, un registro de la persona que la percibe y construye" (2009, p. 83). El

conocimiento humano, que es simbólico, se basa en la percepción de estas imágenes. También la empresa se percibe a través de las imágenes que tenemos de ella. Scheinsohn (2009, p. 85) define la imagen corporativa como "el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, conocimientos, sentimientos e impresiones que la gente tiene con relación a una empresa". Señala Scheinsohn que muchas veces el término "imagen" se interpreta peyorativamente como sinónimo de falsificación o manipulación. Sin embargo, para él, esto no es tan cierto como parece. Aunque la imagen pudiera utilizarse para una táctica de manipulación coyuntural, nunca podría emplearse como estrategia comunicativa.

Cees Van Riel (1998, p. 77) entiende la imagen corporativa "como un carrete fotográfico que está a punto de ser revelado en la mente de las personas", otorgándoles un poder simplificador al que se adhieren conceptos como bueno-malo y agradable-desagradable. Para Van Riel (1998, p. 27) la comunicación corporativa es "un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación, interna y externa, conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende".

Para Luis Ángel Sanz de la Tajada (1994, p. 131) la imagen consiste en "un conjunto de notas adjetivas asociadas espontáneamente con un estímulo dado, el cual ha desencadenado previamente en los individuos una serie de asociaciones que forman un conjunto de conocimientos, que en psicología social se denominan creencias o estereotipos".

Abelardo Rodríguez González (2005) aplica la retórica clásica al estudio de los logotipos, ofreciendo una taxonomía en el empleo de las principales figuras retóricas. Rodríguez explica las principales estrategias retóricas de que se sirve el diseño gráfico para lograr persuadir a su auditorio al generar una identidad corporativa. En su estudio plantea las responsabilidades que implica la elección y aplicación de los esquemas heurísticos que nos ofrece la retórica, y que le llegan a explicitar los pasos convencionales de la estructuración de un discurso argumentado, provenientes de la retórica clásica, y que aplicados al diseño son:

1. La *inventio*. Es la búsqueda de los argumentos pertinentes para la situación que prevalece en el auditorio. Abarca la selección de las ideas sobre las que después habrá de construirse el discurso. Es estudiar la problemática, por ejemplo, de la empresa y a partir de ella, determinar que acuerdos previos operan en la mente del público.

2. La *dispositio*. Consiste en la elección y ordenación adecuada de los recursos con los que el diseñador dispone, es la organización de las ideas, de los argumentos, de las pruebas que se habrán de presentar en la identidad gráfica.

3. La *elocutio*. Trata de encontrar la forma gramatical, icónica, persuasiva y estética del discurso. Es la selección de la tipografía, la retícula y el color; las imágenes a utilizar, la composición y demás elementos gráficos y lingüísticos que componen la identidad corporativa.

4. El *actio*. La transmisión del discurso, preparación y utilización de recursos, técnicas y métodos que ayudan la presentación ante el público de una identidad gráfica (mobiliario, condiciones de iluminación, uniformes, actitudes, servicio, etc.)

3. Neuromarketing e imagen corporativa

El neuromarketing ha estudiado las emociones que la publicidad, los mensajes, los productos y las marcas despiertan en el cerebro de clientes y consumidores. El neuromarketing es una nueva forma de conocer al consumidor, la cual explora el cerebro humano para resolver interrogantes que lleven a las organizaciones a conocer más a profundidad al ser humano, sus gustos, deseos, necesidades y motivadores de compra (Lindstrom, 2011; Monge y Fernández, 2011; Zurawicki, 2010). Las raíces del neuromarketing se remontan a la afirmación hecha por el neurocientífico Antonio Damasio (2001a; 2001b; 2005; 2010) en el sentido de que los seres humanos utilizamos regiones emocionales del cerebro –y no sólo las racionales– al tomar decisiones.

En un estudio publicado en 2005 Michael Kosfeld y otros señalaron los efectos de la hormona oxitocina sobre el comportamiento, demostrando que la administración de la hormona –a través de un espray nasal– incrementa la confianza de las personas y, por tanto, facilitaría el trabajo de los vendedores. Así, en lugar de preguntar a grupos focales o grupos de discusión lo que piensan de un producto, podríamos colocarlos en las máquinas de resonancia magnética funcional (fMRI, en sus siglas en inglés) y medir sus respuestas neurales a los productos. Mirando directamente al cerebro podríamos

centrarnos en las señales de placer en los sujetos, sin preocuparnos por su supuesta falta de sinceridad. De esta manera podríamos armonizar mejor los productos y las campañas de marketing, eligiendo los productos en función de las audiencias y sus deseos, y fabricando productos poco menos que irresistibles.

La importancia de los cinco sentidos en la construcción de una imagen corporativa en la mente de los públicos, que se traduce en fidelización hacia la empresa, ha hecho del neuromarketing una poderosa herramienta para el fortalecimiento de la imagen corporativa. Los sentidos se han convertido en un factor determinante a la hora de elegir una marca favorita y de vender una imagen positiva. Apelando a los sentidos las marcas pueden conectarse con la memoria y las emociones de los consumidores. La presencia de los sentidos es relevante en el proceso de generación de conocimiento humano y de producción de significados, pues gracias a ellos los individuos se comunican con su entorno y pueden generar percepciones e imágenes mentales acerca de sus experiencias y de los aspectos presentes en el mundo que los rodea. Estas percepciones e imágenes mentales determinan las opiniones y actitudes de los consumidores ante un determinado producto o servicio. Las imágenes mentales establecen en los individuos pautas de pensamiento y de conducta y cuando se vuelven parte de vida cotidiana tienden a imponerse como prejuicios y estereotipos que determinan sus opiniones, decisiones y acciones. De esta manera, si se explotan los sentidos necesarios, las imágenes mentales que se formen, entre las que se encuentra la imagen corporativa, van a ser lo más coherente posible con lo que las empresas desean transmitir.

En un mundo donde los elementos diferenciadores son muy pocos, la gestión de la imagen corporativa desfallece frente a la percepción de sus públicos. De ahí que las empresas deban generar una imagen que los sitúe por encima de la competencia y los ubique en una posición ganadora en la mente de los consumidores. Uno de los autores que mejor ha esbozado las características del neuromarketing, estudiando su uso en diferentes marcas, y los pasos que se necesitan para crear una marca sensorial con una imagen fuerte y sólida en la mente de los consumidores, es el publicista australiano Martin Lindstrom. A su juicio, las marcas deben convertirse en una experiencia que involucre más al público –interacción– y que establezca un vínculo que vaya más allá del paradigma tradicional bidimensional –visual y auditivo–, de manera que las organizaciones puedan lograr efectos psicológicos que ayuden a fortalecer la imagen y

el posicionamiento de esta. Por ello, es necesario darle a la comunicación un tono emocional, para que la marca, además de reconocida, ocupe un lugar en la vida del consumidor.

En su libro *Brand sense* (2005) Lindstrom enumera seis pasos para la creación de una marca multisensorial: 1) organizar el escenario para desarrollar una estrategia de marketing efectiva, eligiendo los canales, herramientas y sensaciones a los que se va a apuntar cuando esta se construya; 2) separar su marca en diferentes partes –nombre, forma, color, imágenes, navegación, ritual, tradición, servicio, comportamiento, sonido, icono, lenguaje– que deben trabajar unas independientemente de las otras, pero actuando de una manera coordinada; 3) entender los ingredientes de la marca, sabiendo cuáles funcionan y cómo combinarlos; 4) unir partes, permitiendo que cada componente se mantenga por sí mismo; 5) lanzar la marca, buscando los sentidos más apropiados para transmitir mensajes consecuentes con la estrategia de la marca; 6) crear la percepción perfecta apelando al sentido perfecto y a la experiencia perfecta.

Además de las sensaciones, las emociones son un factor muy importante no sólo para la decisión de compra de los consumidores, sino para la formación de la percepción de un individuo hacia cierta marca. Las marcas emocionales producen mayor conexión con los públicos y mayor grado de fidelidad del que producen las marcas racionales, las cuales utilizan los mecanismos tradicionales de información y argumentación, basados en beneficios y funciones, en lugar de apelar a elementos más emocionales que toquen el corazón de los públicos.

James Geary (2012, 58-75) ha señalado que el éxito de la publicidad depende en buena medida de que las metáforas resuenen en el público objetivo y que sean capaces de aprovechar las asociaciones emocionales para motivar decisiones de compra. Las metáforas pueden revelar los pensamientos y sentimientos que ocurren por debajo del umbral de la conciencia en las esferas más inconscientes de nuestra mente. La gente en una conversación ordinaria utiliza 5-6 metáforas por minuto, y cada metáfora puede revelar la orientación o el significado oculto de dicho intercambio. Los seres humanos aprenden a través de procesos metafóricos, al comparar experiencias nuevas con anteriores. Entender por qué los consumidores utilizan algunas metáforas y no otras da luces sobre cómo ellos se relacionan con ciertos temas.

La influencia de estas asociaciones semiinconscientes en la toma de decisiones es conocida como "heurística afectiva". Nuestras decisiones están influidas por nuestros estados afectivos, que se determinan tanto por las imágenes que vemos como por las palabras que leemos. Dicho de otro modo: una imagen vale más que mil palabras. Los estudios realizados en psicología social sugieren que el lenguaje afectivo y las imágenes nos conducen a estados mentales que influyen sutilmente en nuestras decisiones, activando un campo de correlaciones inconscientes (Slovic et al., 2002). De ahí el uso de las metáforas en publicidad para crear toda una constelación de connotaciones diseñada para situarnos en un marco mental de compra o para transmitirnos una imagen corporativa determinada.

Gerald Zaltman, profesor de Marketing en la Harvard Business School y fundador de Olson Zaltman Associates[4], una de las consultoras más interesantes de la esfera internacional, ha estudiado el lenguaje metafórico para identificar las "metáforas profundas" utilizadas por los consumidores para estructurar y dar nuevos marcos a un determinado tema y conformar el proceso de toma de decisiones de los consumidores. Con este propósito Zaltman diseñó la metodología ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*), un proceso de entrevista patentado, que integra las investigaciones de las neurociencias e ideas del psicoanálisis, en especial los estudios de Carl Gustav Jung sobre la "imaginación activa" y los "arquetipos", y que consiste en obtener metáforas del consumidor tras invitarlos a seleccionar y comentar algunas imágenes alusivas respecto a un tema, producto o servicio de interés.

Según Zaltman las empresas suelen tener un "déficit de profundidad", de modo que apoyándose en el poder del lenguaje figurativo, la ZMET investiga el "por qué" subyacente a las interpretaciones, historias, opciones y comportamientos de los consumidores. Zaltman apuesta por la exploración del inconsciente como fuente para el marketing. En *Marketing metaphoria: What deep metaphors reveal about the minds of consumers* (2008) establece la existencia de siete metáforas universales, que aparecen en los relatos de los consumidores al explicar sus sentimientos y pensamientos hacia los

[4] http://www.olsonzaltman.com/

productos. Estas "metáforas profundas" son las siguientes: equilibrio, transformación viaje, contenedor, conexión, recurso y control[5].

Una lectura detallada identifica los constructos centrales, o los pensamientos y sentimientos que la gente tiene, así como las asociaciones entre ellos. El "mapa mental" resultante muestra por qué los consumidores creen y se comportan de la manera en que lo hacen, proporcionando un campo estratégico para la toma de decisiones. La técnica ZMET es una nueva tecnología aplicable a la investigación de mercados. Esta diseñada para abordar los patrones mentales que dirigen el pensamiento y comportamiento del consumidor. Estos patrones se definen usando imágenes y metáforas del propio consumidor para presentarle productos más adecuados a sus necesidades y deseos.

Lawrence E. Marks, profesor de Epidemiología y Psicología, director del Laboratorio John B. Pierce de la Universidad de Yale, ha estudiado desde hace más de cuarenta años la base cerebral de la sinestesia. En su obra *The unity of the senses* (1978) destacó la importancia científica de la sinestesia, subrayando su potencial en el estudio de las bases perceptuales de la metáfora. La sinestesia es un término utilizado para describir un conjunto de estados cognitivos relacionados con la unión de los sentidos. Se trata de una cualidad de ciertos individuos que tienen experiencias sensoriales distintas a la mayoría de la población, como oír colores, oler sabores o asociar colores a los números o formas, entre otras. Muchas metáforas que usamos a diario son sinestésicas, pues describen una experiencia sensorial con el vocabulario que pertenece a otra: el silencio es dulce, las personas sexualmente atractivas son calientes, las personas poco atractivas nos dejan fríos (Geary, 2012, p. 77).

Todos poseemos habilidades sinestésicas, como demostró el psicólogo Wolfgang Köhler en 1929 con el descubrimiento de lo que se ha llamado el "efecto bouba/kiki". Köhler. En sus experimentos llevados a cabo en la isla de Tenerife, Köhler mostró a los isleños dos formas –una redondeada y ameboide y otra puntiaguda– y les pidió asociarlas con las palabras ficticias "takete" "baluba". Los participantes en el experimento asociaron mayoritariamente "takete" con la forma puntiaguda y "baluba"

[5] http://www.marketingmetaphoria.com/

con la forma redondeada. En 2001 el neurocientífico Vilayanur S. Ramachandran y el psicólogo cognitivo Edward M. Hubbard (2001) repitieron el experimento de Köhler, sustituyendo los términos "takete" y "baluba" por "kiki" y "bouba", respectivamente. Un 98% de los sujetos identificaron la forma curva con "bouba" y la dentada con "kiki". De acuerdo con este resultado, el cerebro humano es capaz de extraer propiedades abstractas de las formas y los sonidos. Al crear asociaciones como estas, hallamos instintivamente –o creamos– patrones que conectan descripciones sensoriales con metáforas sinestésicas.

En un estudio publicado en 1946 acerca de cómo las personas forman sus primeras impresiones, el psicólogo social Solomon Asch distribuyó a dos grupos sendas listas de rasgos de carácter idénticas salvo en un término. La mitad de los participantes recibió una lista con los adjetivos "inteligente", "hábil", "trabajador", "decidido", "práctico", "prudente" y "cálido"; la otra mitad recibió la misma lista, pero la palabra "cálido" fue sustituida por "frío". Cada grupo que trazó un perfil de la persona descrita. Aquellos cuya lista incluía la palabra "cálido" formaron sus primeras impresiones de una manera mucho más positiva que aquellos cuya lista incluía la palabra "frío". Asch observó que las palabras "cálido" y "frío" influyen decisivamente en las opiniones de las personas, concluyendo que las asociaciones derivadas de estas dos palabras son de importancia capital para valorar el carácter. Así, la Campbell Soup Company incorporó este efecto metafórico cuando renovó su embalaje, simulando la apariencia de humo que salía de la fotografía de la crema de patatas, del pollo con fideos y de la sopa de tomate, en la creencia que el consumidor estaría conectado más emocionalmente con el producto si este parecía "cálido". ¿Qué es esto sino vender humo?

Las metáforas funcionan como una estructura imaginativa recurrente que influye en el pensamiento y facilita el juicio. La marca es una metáfora porque representa una experiencia sensorial, no una descripción literal de esa experiencia. Los productos son literales, las marcas metafóricas, porque son una imagen mental que representa la experiencia del producto. Esto lo saben bien los publicistas, para quienes los cereales de desayuno no son cereales de desayuno, sino un aspecto de la felicidad doméstica, y una compañía de seguros no es una compañía de seguros, sino una roca de estabilidad en tiempos difíciles.

La teoría según la cual en la experiencia biológica se encuentran las bases para un pensamiento metafórico es conocida como "cognición corporeizada" (*embodied cognition*) y ha sido formulada por los cognitivistas George Lakoff y Mark Johnson en su trabajo seminal *Metáforas de la vida cotidiana* (1982). Para ellos, las metáforas más comunes, las que usamos a diario de modo instintivo e inconsciente, están profundamente arraigadas en nuestra fisiología. A estas metáforas, que no son un fenómeno puramente estilístico o lingüístico, sino que se sitúa en el terreno de la comprensión humana, las llaman "metáforas conceptuales". Sostienen Lakoff y Johnson (1982, p. 41) que "la esencia de la metáfora es entender y experimentar una cosa en términos de otra". Todo pensamiento requiere del uso de metáforas, metáforas encadenadas que dan forma a las argumentaciones que, sin ellas, es imposible ni expresar ni comprender. De acuerdo con su teoría de la "cognición corporeizada", la mente no sólo está situada de un modo trivial en el cerebro sino que lo habita de modo esencial, ello quiere decir que, en sus procesos, la mente se ve limitada por el sistema sensorial y motor del cuerpo del que el cerebro es pieza esencial. Es por ello que en sus construcciones en cualquier terreno intelectual, incluso en los más abstractos como el de las matemáticas, la mente se ve forzada desde el comienzo a acudir a metáforas elaboradas a partir de la forma en que el cuerpo experimenta el mundo físico. Así, decimos que un teorema matemático "alcanza" una conclusión, que el futuro se "extiende" o está "delante" y que "detrás" queda el pasado, que uno "cae" en una "oscura" depresión, que el pensamiento se "ilumina" cuando se "eleva" a las "alturas" del espíritu, que "aprovechamos", "gastamos" o "perdemos" o "invertimos" bien el tiempo, que la Bolsa se "desploma", etc. Muchas de esas metáforas conceptuales tienen, adicionalmente, un contenido valorativo, es decir, su uso no es neutral. Importa mucho el tipo de palabras que se usen en las argumentaciones pues, según se usen unas u otras, nos meten en una suerte de campo semántico de fuerzas del que es difícil salir y que nos conducen, no por la fuerza de los argumentos sino por las connotaciones valorativas de las metáforas que los articulan o expresan a unas determinadas concepciones de la realidad.

El mundo empresarial abunda en el uso de estas metáforas conceptuales. Algunas de ellas tienen importancia estructural, por ejemplo, la empresa conceptualizada como una máquina, como un cuerpo o como un ser vivo. Así la operación metonímica "parte por todo" interactúa con el esquema de imagen de la verticalidad "arriba-abajo", que

permite la conceptualización del poder como una posición elevada. De hecho, las metáforas conceptuales "tener control es estar arriba" y "no tener control es estar abajo" (Lakoff y Johnson, 1982, p. 15), plasmadas en la lengua en expresiones tan frecuentes como "tener todo bajo control", "estar encima de alguien", "estar bajo su mandato", "está sobre mí en la empresa" u "ocupar un lugar superior en una compañía", poseen una clara base física ya que, por ejemplo, en sistemas de gobierno antiguos el rey estaba físicamente en una posición elevada como en el trono, mientras que los vasallos tenían que arrodillarse o hacer una genuflexión, es decir, adoptar una postura físicamente inferior. En este sentido parece existir una correlación metafórica entre la cabeza como parte superior del cuerpo con el poder debido a la posición elevada. Un ejemplo de la metáfora conceptual "más es arriba" la encontramos en la frase: Los elevados costos de producción están obligando a muchas empresas a subir sus precios. Un ejemplo de la metáfora conceptual "el tiempo es una cantidad valiosa" la encontramos en la frase: "En esta empresa he donado tiempo y recursos".

La imagen que tenemos de una empresa está formada por dos lados distintos, pero complementarios: uno lúdico u otro consciente. Algunas empresas sólo se centran en uno de sus puntos fuertes o en el otro, en vez de centrarse en ambos y en generar así una imagen lúdico-consciente, que resultaría bastante potente. Empleando la metáfora cognitiva "arriba-abajo" podríamos distinguir entre empresas "ascendentes", que poseen una personalidad lúdica, fresca, contemporánea, aventurera, atrevida, audaz, rápida, ágil, profana, dominante, mágica o mística, y empresas "descendentes", que poseen una personalidad consciente, sofisticada, tradicional, protectora, confiable, estable, familiar, segura, sagrada, contemplativa, sabia, reservada, calmada, conservadora[6].

Este análisis nos permite realizar algunas consideraciones acerca de la construcción de la imagen corporativa de la empresa. Todas las teorías de la organización y la gestión empresarial se basan en imágenes implícitas o metáforas que nos conducen a ver, entender y gestionar las organizaciones de maneras distintas y parciales. Uno de los aspectos más interesantes de la metáfora es que siempre nos proporciona una visión unilateral. Al subrayar ciertas interpretaciones tiende a relegar otras a un papel secundario. Una investigación sobre la imagen corporativa de la empresa no puede

[6] http://www.ted.com/talks/morgan_spurlock_the_greatest_ted_talk_ever_sold.html

eludir el estudio de las representaciones metafóricas, pues no es posible analizar la imagen de las organizaciones sin analizar las construcciones metafóricas dominantes en el discurso de cada empresa, que reflejan necesariamente el tipo de organización que existe dentro de la misma (Órfão, 2006).

4. Neuromarketing y estrategias de manipulación interna

Entre las compañías que han aprovechado el neuromarketing se encuentra Procter & Gamble, que invirtió fuertes sumas de dinero para replicar en sus laboratorios los experimentos que la academia había plasmado en el papel. Así, la empresa ha desarrollado nuevas técnicas de *buzz marketing* o marketing boca a boca. En 2001 lanzó Tremor[7], una comunidad de jóvenes, formada por más de 250.000 miembros, a los que se les envían muestras o productos gratuitos antes del lanzamiento a cambio de que los comenten entre su grupo de amigos o les piden que voten sobre un logotipo o el diseño de un embalaje. Se trata de un método para ganarse a los jóvenes, permitiéndoles ser los primeros en ver el producto. De forma paralela, la empresa creó en 2005 la comunidad llamada Vocalpoint[8], dirigida en este caso a las madres, con el mismo objetivo que la anterior. Tremor y Vocalpoint son un negocio separado que opera bajo Procter & Gamble y que tiene entre sus clientes a empresas rivales como Coca-Cola, Kraft foods o Toyota.

Henkel ha aplicado el neuromarketing para posicionar en el mercado la laca Taft, un producto de cosmética para el cabello de la marca Schwarzkopf. Taft se posiciona como una marca de venta en comercios, adecuada para la belleza del cabello y el mantenimiento del peinado tanto en el ámbito profesional como en el hogar. Taft, que se enfrenta a una fuerte competencia ante las lacas de L'Oréal, Wella y Nivea, ha sido líder en 2008, con un 14,3% de cuota de mercado, gracias a las innovaciones introducidas tras realizar un estudio de neuromarketing del producto. Los estudios de mercado realizados por Henkel en 2006 demostraban que Taft estaba experimentando cambios en sus valores: perdía valor en el segmento fijación del peinado y ganaba en los segmentos flexibilidad, brillo y volumen. Además, contaba con tres líneas de producto de potencial limitado, que se inscribirían en los segmentos de mercado ocupados por la competencia.

[7] http://www.tremor.com/
[8] http://www.vocalpoint.com/

Ante estas fluctuaciones, Henkel ha aplicado el modelo límbico del neuromarketing para averiguar cuáles son los motivos que impulsan a la compra en la categoría de cosmética del cabello, cuál es el posicionamiento de Taft frente a sus competidores y en qué dirección debería evolucionar Taft. A partir de los hallazgos obtenidos en 2006, durante 2007 la marca realizó modificaciones y relanzamientos de sus productos, que han llevado a Taft a ampliar su cuota de mercado. El análisis de las motivaciones encuentra que el cuidado del cabello cuenta con elementos en los tres ejes de motivación. La elección de un estilo constituye un vehículo de expresión personal del look al que se aspira, con sus valores y expectativas respecto al tipo de belleza que se quiere alcanzar. El mapa límbico de Taft sitúa la marca entre los ejes de dominancia y equilibrio. Es un mapa amplio y perfilado. Su perfil límbico se centra en el beneficio central "fijado". Otro hallazgo del análisis límbico es que las innovaciones introducidas en el producto más allá de su atributo esencial tienen un potencial limitado. Además, el análisis límbico demuestra que la comunicación del producto debería ser más polifacética. A partir del análisis límbico, se observa que el volumen –atractivo– es un atributo central para esta gama de productos, que apela a todas las motivaciones. Así que en 2007, Taft relanza su línea de productos con efecto volumen. Otras necesidades detectadas son la flexibilidad y suavidad, entre el estímulo y el equilibrio, y la fijación duradera, entre la dominancia y el equilibrio. Respondiendo a estos hallazgos, en 2008 se relanza la línea Power, que garantiza una buena fijación al tiempo que da suavidad al cabello. Estos hallazgos se aplicaron a la comunicación de Taft que, de mostrar un perfil de mujer eminentemente profesional pasa a dirigirse a mujeres polifacéticas, tomando como embajadora de la marca a la modelo Heidi Klum. Los resultados de la aplicación de los hallazgos del neuromarketing son visibles: en el segmento volumen, la identificación del atributo con el producto aumentó un 53,2% entre 2006 y 2007. En el segmento fuerza de fijación, aumentó un 63,5% entre 2007 y 2008. Además, la cuota de mercado aumenta a un ritmo superior al de años anteriores y se sitúa en un 26,2% en Alemania (24,1% en 2005).

Johnson & Johnson usa el neuromarketing como estrategia permanente. Al examinar con fMRI a personas que percibían a la vez aroma de vainilla e imágenes de talco Johnson's, se activaban las regiones cerebrales responsables de las percepciones agradables, del olfato y de codificar estímulos favorables emocionalmente. Es decir, esa asociación tenía muchas posibilidades de quedar grabada para siempre en la memoria. Y

es que el aroma y el sonido son más poderosos que cualquier logotipo por sí solo (Lindstrom, 2010, p. 23). En 2011 Buyology Inc., empresa líder en neuromarketing, publicó una lista de las marcas mas deseadas por hombres y mujeres en Estados Unidos. El estudio, que tardó seis años en realizarse y utilizó una muestra de 4000 personas, evaluó las 240 marcas mejor posicionadas en el país empleando la técnica de la electroencefalografía (EEG). El estudio revela que Johnson & Johnson fue la marca mas deseada por las mujeres ya que las madres usan muchos de estos productos para el cuidado de sus bebés (Lindstrom, 2010, p. 156).

Las grandes empresas, como Inditex, disponen de especialistas en sus departamentos de marketing que tratan la ambientación musical y elaboran selecciones diarias para sus tiendas. Incluso, en algunos casos, estos sistemas son adaptables en cada local, en función de situaciones concretas como nivel de afluencia u otros, dado que marcas de Inditex no son todas iguales y están posicionadas en segmentos diferentes de mercado. Con el increíble crecimiento de las posibilidades de la tecnología, es de esperar que evolucione y se extienda mucho más esta parte del neuromarketing. Además del marketing auditivo Inditex emplea un aroma muy característico en sus tiendas Stradivarius. Pocos se habrán dado cuenta que ese olor es muy parecido –casi idéntico– al aroma a colonia fresca de hombre de las tiendas Abercrombie & Fitch. También en sus tiendas Pull & Bear Inditex ha comenzado a utilizar instalaciones interactivas donde es posible encontrar "looks" recomendados y prendas disponibles para compartirlas en Facebook y combinarlas, así como probadores virtuales, con los que los usuarios pueden hacerse una foto con el "look" elegido y compartirla en las redes sociales.

Existen buenas razones pues para preocuparse por las manipulaciones internas y ayudar a los agentes a dotarse de mecanismos para enfrentarse a ellas. Es importante ayudar a los consumidores a descodificar lo que pensamos al estar delante de un producto o una marca, e incluso descubrir los métodos ladinos empleados por los profesionales del marketing para seducirnos y traicionarnos sin nuestro consentimiento. Claro está que el neuromarketing, como cualquier otra tecnología nueva, podría ser objeto de abuso, pero es tan sólo una herramienta, un instrumento, y no la respuesta para todo, ni algo que determine nuestro comportamiento, nuestras opiniones, nuestras preferencias. Como señala Lindstrom (2010, p. 17): "Cuanto más sepamos acerca de por qué caemos ante las estratagemas y las tácticas de los anunciantes, mejor podremos defendernos de ellos.

Y cuanto más sepan las empresas acerca de nuestras necesidades y nuestros deseos subconscientes, más productos útiles y con significado podrán ofrecernos". De ahí la responsabilidad ética para enfrentarnos al asalto de la publicidad con un mejor conocimiento de los factores que nos mueven y nos motivan, sin ser los esclavos de la máquina de nuestro subconsciente ni títeres de las empresas que tratan de controlarlo.

5. El diseño de la imagen corporativa como actividad retórica

Sin negar las ventajas del neuromarketing frente a otras metodologías tradicionales de gestión de la imagen corporativa, hay que reconocer que las manipulaciones más eficaces siguen siendo las manipulaciones externas. Centrarse exclusivamente en las manipulaciones internas –generar confianza mediante el aumento de la oxitocina, por ejemplo– conlleva el riesgo de que los vendedores tengan vía libre para manipular de una forma más eficaz y contribuye a distraer nuestra atención de las formas en que podríamos resistir a las presiones del marketing, que emplea tecnologías poco avanzadas, pero eficaces. Por ejemplo, en cualquier manual de ventas se puede leer que hay que decirle al cliente que el producto que está viendo es defectuoso o no apropiado para él. Como el cliente piensa que si queremos venderle el producto vamos a decirle que es bueno con la intención de aumentar su confianza, esto le convencerá para que quiera comprar el producto que desde el principio estamos tratando de venderle.

Esto implica cuestionarnos sobre los valores éticos que se deben aplicar en la utilización de este tipo de tecnologías, las cuales descubren los secretos más preciados del ser humano y lo hacen vulnerable frente a una sociedad que muchas veces actúa en busca de beneficios económicos y materiales, olvidado la integridad, la libertad y el respeto por las personas. Los métodos planteados por el neuromarketing podrían ser útiles para los comerciales. Pero hay buenas razones para ser escépticos. Por una parte, no hay ninguna razón para negar que los sujetos no puedan mostrar señales neuronales del placer, por ejemplo, y que puedan tratar de ocultarlas verbalmente. La fMRI podría ser un método para detectar estas señales. Sin embargo, es bastante caro y hay otros métodos más baratos disponibles, como medir las respuestas físicas (la psicofisiología es probablemente un método más fiable que la fMRI). Por otra parte, está lejos de ser cierto que la fMRI detectará siempre el engaño, pues está demostrado que los sujetos que así se lo proponen pueden "vencer" con éxito a los detectores de mentiras

(Rosenfeld et al., 2004). Invertir en neurociencia para detectar el engaño parece algo ineficaz; y en cualquier caso es poco probable que sea necesario. Es también arriesgado, pues distrae la atención de aquellas formas externas de manipulación del comportamiento que son más eficaces y que, por lo tanto, necesitan mayor regulación.

Por todo ello preferimos hablar de neurorretórica y no de neuromarketing. La neurorretórica es una disciplina relativamente nueva, que investiga no sólo las funciones cerebrales relacionadas con la persuasión y la argumentación –la neurociencia de la retórica–, sino también cómo los hallazgos de la investigación neurocientífica se presentan retóricamente –la retórica de la neurociencia–. Su objetivo sería no sólo estudiar las funciones cerebrales relacionadas con el lenguaje, sino también investigar los efectos e implicaciones retóricos del prefijo "neuro-". Apoyándose en esto último la neurorretórica se pregunta cómo es posible poner en práctica de manera significativa la investigación retórica en el ámbito de la neurociencia, y lo que esas construcciones implican para el discurso público (Jack y Appelbaum, 2010).

La retórica, disciplina teóricamente organizada por Aristóteles, supuso primero un descubrimiento de la manera natural humana de razonar inventando, a partir de ello, un método y un aparato conceptual y analítico que nos ayude a ser conscientes y críticos del uso del lenguaje y a desarrollar una técnica del pensar y del hablar mediante reglas discursivas para evaluar, deliberar y opinar.

La retórica es una manera de entender el lenguaje presente en toda actividad humana y que está implícita en el diseño de la imagen corporativa, que se basa en la exposición de argumentos y discursos de una empresa que busca persuadir a un mercado definido –auditorio– sobre las cualidades y atributos de la misma. Una de las inquietudes de las empresas al formalizar sus intenciones comunicativas es dotar a esas formas comunicativas de un estilo propio, de acuerdo con sus valores o atributos empresariales. El resultado podría considerarse como la expresividad propia de la empresa, que opera como un factor diferenciador. En esta tarea la retórica podría ser de gran ayuda.

La retórica es un instrumento fundamental en la creación de la realidad organizativa e influye en la adopción de nuevas técnicas de gestión y en las interpretaciones que los agentes tienen sobre los hechos organizativos, dada su capacidad de afectar la

percepción de los individuos (Czarniawska y Joerges, 1996, pp. 13-47). Las organizaciones no sólo intercambian bienes materiales, sino también significados y símbolos, de modo que el atributo que mejor las define es la utilización del lenguaje (Pondy y Mitroff, 1979, pp. 154-175). De ahí que sea importante estudiar las organizaciones como retóricas (Barley y Kunda, 1992, pp. 363-399).

Para Carlos Gómez Rodríguez (2004, pp. 19-29) existen tres factores centrales en la conformación y difusión eficaz de la retórica de gestión: las asociaciones empresariales, las historias exitosas y la capacidad del lenguaje para generar acción. Las asociaciones empresariales son centros de difusión de narrativas sobre las experiencias de otras empresas donde se crean los estereotipos acerca de qué empresas son las mejores o las peores y se sacan conclusiones morales acerca de lo ocurrido. El lenguaje tiene la capacidad de proponer empresas ejemplares, creando un mundo simbólico apoyado en la creación de historias y mitos organizativos que enseñan a las empresas, por medio de un razonamiento analógico, a interpretar situaciones y a resolver problemas de la vida organizativa de la misma forma que lo hacen las empresas ideales, generando así una acción determinada. Así, la acción retórica cumple un papel muy importante para fijar la atención de una organización en una determinada estrategia de cambio y afectar el comportamiento y la percepción de las personas.

Así lo ha entendido el enfoque del posicionamiento (Ries y Trout, 1989). En una sociedad donde hay demasiados productos y compañías, la mente, para protegerse del volumen de información que le llega, sólo acepta aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores. Este enfoque no se refiere, pues, al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir, es decir, cómo se ubica el producto en sus mentes. La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar. Por ello, toda empresa debe crearse una posición en la mente del cliente. La retórica tiene un lugar muy importante en el juego del posicionamiento. Para pensar mentalmente hay que manipular las palabras, y si se escogen las adecuadas, se puede influir en el proceso mental mismo. La primera marca que entra en el cerebro logra generalmente el doble de participación en el mercado a largo plazo que la número dos y el doble nuevamente que la número tres.

Una de las técnicas externas que actualmente se están explorando para fomentar un comportamiento de consumo se basa en la hipótesis del agotamiento del ego, propuesta por Roy F. Baumeister en un estudio de 1998. Según esta hipótesis nuestra fuerza de voluntad es un recurso cognitivo finito, de manera que su sobreutilización acarrea un agotamiento del ego que lo convierte en cobarde y débil a la hora de afrontar la realidad. Es decir, cuando juzgamos que debemos actuar de cierta manera, pero nos vemos tentados a actuar de una manera que entra en conflicto con nuestro juicio, recurrimos a nuestra fuerza de voluntad para vencer la tentación. En su experimento Baumeister hizo pasar a varios participantes a una habitación donde se olía el aroma de galletas recién horneadas. La mesa en frente de ellos tenía un plato de galletas y uno de rábanos. A algunos sujetos se les pidió que probaran las galletas, mientras que a otros se les pidió que comieran los rábanos. Posteriormente se les dio un lapso de 30 minutos para que completaran un difícil rompecabezas geométrico. Baumeister y sus colegas encontraron que las personas que comieron los rábanos –y resistieron a las tentadoras galletas– se dieron por vencidas después de 8 minutos, mientras que quienes probaron las galletas perseveraron una media de 19 minutos. Ejercer la fuerza de voluntad para resistirse a las galletas drenó el autocontrol de los sujetos para eventos posteriores.

Lo que aparentemente sucede es que los sujetos que tenían una tarea de autocontrol previa a la tarea común cuentan con menos fuerza de voluntad que los sujetos a quienes se les ha dado un tarea diferente, aunque agotadora. Cómo funciona el agotamiento del ego es todavía algo bastante misterioso, pero no se trata simplemente de un recurso de autocontrol, sino de una capacidad general involucrada en todas las tareas que implican esfuerzo, en particular en la deliberación. De este estudio lo que importa es que la voluntad está sujeta al agotamiento: las tareas de autocontrol se van haciendo progresivamente más difíciles hasta que el agente cede a la tentación. El agotamiento del ego es una hipótesis útil para quienes nos animan a consumir más. Si uno quiere hacer comprar a otro un producto que desea, pero que prefiere no comprar, debe asegurarse de que los recursos de autocontrol del otro se agoten cuando se enfrenta a la opción de compra. Esto se puede hacer al exigir que los compradores potenciales participen en tareas de autocontrol, que agotan sus recursos, antes de que se les presente la opción de compra. Parece ser relativamente fácil, pues basta con exponerlos a muchas alternativas tentadoras para consumir, de modo que les resulte cada vez más difícil resistirse a tentaciones repetidas. Puede ser que los vendedores ya estén obrando así,

aunque no lo conceptualicen en estos términos. Pensemos en un centro comercial, diseñado para maximizar la exposición del consumidor a las tentaciones (las escaleras mecánicas están colocadas de forma que en lugar de subir de un piso a otro estamos obligados a caminar, garantizando que pasamos por las tiendas que nos encontramos en el camino; también las tiendas conocidas pueden ubicarse de forma que estemos obligados a pasar por delante de tiendas especializadas). El agotamiento del ego afecta a la propensión al consumo y a la evaluación que hacen los sujetos de los artículos de consumo. Estos sujetos están más dispuestos a comprar y pagar precios más altos. Los vendedores, que buscan modos de controlar nuestro comportamiento, prefieren usar este tipo de técnica antes que recurrir a otras más invasivas.

Otra técnica externa empleada por las empresas consiste en la elección de las palabras apropiadas para expresar su estrategia y valores, destacando sus creencias y compromisos, con el propósito de determinar el comportamiento de sus directivos, desarrollar la ética entre sus empleados y motivar a los clientes. La construcción de metáforas empresariales la encontramos en la técnica conocida como *storytelling*, que se utiliza ampliamente en los negocios para promover y desarrollar ideas, propuestas o productos de acuerdo a la lógica del marketing. El objetivo es crear una fidelización hacia una marca o una organización a través de la narración y tener credibilidad. La ventaja de esta técnica es que el público pueda reconocerse en el producto y en los valores que representa. Se intenta crear una historia sencilla e interesante con la que los clientes puedan identificarse (Hawkins y Saleem, 2012; Magala, 2010; Magala y Flory, 2012; Parada y Viladás, 2010; Simpson, 2010 y 2012).

La promoción de un producto a través de la narración de una historia es un método que puede conducir a un rápido éxito y se ha aplicado desde hace varias décadas en el ámbito de la publicidad. Además puede ser una herramienta estratégica para su uso en la planificación de la empresa. Muchas empresas han creado blogs y sitios donde los clientes pueden hacer comentarios y ofrecer sus propias iniciativas y también existen plataformas digitales donde los empleados pueden relatar sus experiencias y sugerencias.

Parece que contar historias sigue siendo la mejor forma de transferir conocimientos y experiencias y persuadir, pues el cerebro humano comprende más fácilmente las

narraciones que los procesos lógico-matemáticos. Para una empresa, estas narraciones tienen una "misión" muy importante: saber gestionar mejor el cambio cultural y organizacional y narrarlo con nuevos códigos y estilos lingüísticos para dar sentido a las acciones de la realidad cotidiana de la organización; crear una identidad personal y profesional; construir un mundo de valores y actitudes que repercuten en el ámbito cotidiano; transmitir la propia imagen y la reputación corporativa, que tiene la misión de añadir valor aunque se trate de un intangible no reconocido en el capital de la compañía. A diferencia de la imagen, la reputación corporativa es la realidad empresarial con origen en su historia consolidada y demostrada y debe ser gestionada y comunicada para que genere valor (Villafañe, 2004, p. 193).

Por tanto, saber comunicar correctamente en el ámbito de la empresa es importante para la productividad y el éxito de la propia empresa y también para fortalecer la colaboración. Si las narraciones se dirigen a los empleados, informan acerca de las políticas y prácticas a seguir en relación con el trabajo y tienden a motivar para aceptar nuevos cambios; si se dirigen a los clientes, se orientan a convencer para adquirir productos o servicios y persuaden acerca de la legitimación de los valores ideales de la empresa.

6. Neuroretórica y estrategias de manipulación externa

Procter & Gamble, patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos, lanzó el pasado 13 de enero su campaña corporativa para los Juegos Olímpicos de 2012 "Gracias, Mamá"[9]. En el vídeo se ve el día a día de varias mujeres en distintos lugares del mundo que despiertan a sus hijos, los llevan al colegio, hacen las tareas del hogar y les acompañan a hacer deporte. Al final se demuestra que el esfuerzo y la perseverancia tienen su recompensa porque "el esfuerzo más difícil es el más gratificante". En el vídeo se anuncian un conjunto de sus marcas de prestigio, endosándole cada una su propio prestigio a las demás y creando un efecto sinérgico que se relaciona con la marca paraguas. No se persigue un objetivo individual como marca, sino transmitir la visión que la empresa tiene del mundo, trasmitiendo una serie de valores intangibles que tienen mucha más influencia frente a otros atributos. La finalidad de la campaña es clara:

[9] http://www.youtube.com/watch?v=G9CHdn1_1c4. Para conocer la información relacionada con la campaña "Thank You Mom" de P&G, incluyendo fotos y video, la firma ha habilitado la web http://pg.isebox.net/thank-you-mom/media-center/

reflejar las emociones de esas madres y aumentar así la notoriedad de la imagen corporativa y el posicionamiento de la marca, diciendo que gracias a que ellas han usado sus marcas, sus hijos son campeones olímpicos. Este ejemplo muestra que es un error creer que el poder del producto proviene del poder de la organización. Más bien es a la inversa: el poder de la organización es consecuencia del poder del producto, de la posición que el producto ocupa en la mente del cliente. Cada marca se haya en una posición única que ocupa un lugar en la mente del público. Esto es lo que ha hecho seguir a muchas empresas una estrategia de marcas múltiples. Así, cada marca principal de Procter & Gamble tiene su identidad particular: Pampers, Head & Shoulders, etc. De esta manera la táctica de las marcas múltiples es, en el fondo, una estrategia de posición única.

Henkel, una de las compañías alemanas con mayor presencia en el mercado internacional, es líder con marcas y tecnologías que hacen la vida de las personas más fácil. No hay que olvidar que Henkel desarrolló el primer detergente activo del mundo. "La excelencia es nuestra pasión" es el slogan con el que quieren provocar en sus clientes la confianza y ganas de que sigan con ellos[10]. Este slogan sustituyó en 2010 al anterior: "Una marca amiga". Henkel es consciente de que la confianza es prácticamente la base de todas las decisiones de compra que se toman. La confianza es un factor decisivo para mantener a los clientes satisfechos y fieles a un establecimiento. Para llegar al corazón del cliente hay que tocar su emoción. Por ello, entre los valores de la empresa, son los clientes el centro de todas las cosas que hacen[11]. La empresa farmacéutica Johnson & Johnson es famosa por su credo, que refleja la sinceridad de los valores de sus líderes:

> "Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los doctores, enfermeras y pacientes; con las madres y padres, y con todos los otros que usan nuestros productos y servicios. Al satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de alta calidad. Debemos luchar en forma constante por reducir nuestros costos a fin de mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben ser surtidos

[10] Para ver cómo los empleados de Henkel en todo el mundo viven este compromiso, http://www.henkel.com/about-henkel/excellence-is-our-passion-35183.htm
[11] http://www.henkel.es/cps/rde/xchg/henkel_ess/hs.xsl/499_ESS_HTML.htm

con prontitud y precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener una oportunidad para obtener una ganancia justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Todos deben ser considerados como individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben tener una sensación de seguridad en sus empleos. La compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las formas de ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse libres de presentar sugerencias y quejas. Debe haber una oportunidad igual de empleo, desarrollo y avance para aquellos que estén calificados. Debemos proporcionar una administración competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables ante las comunidades en las que trabajamos y con la comunidad mundial también. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar buenas obras y caridades y pagar nuestra parte justa de impuestos. Debemos alentar las mejoras cívicas y una mejor salud y educación. Debemos mantener en buen orden la propiedad que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas. Los negocios deben hacer una ganancia sólida. Debemos experimentar con ideas nuevas. Debe llevarse a cabo investigación, desarrollarse programas innovadores y pagarse por los errores. Debe comprarse equipo nuevo, proporcionarse instalaciones nuevas y lanzarse productos nuevos. Deben crearse reservas para proveer en tiempos adversos. Cuando operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán ganar un dividendo justo".

Pese a contener algunas frases fuera de moda, este credo corporativo funciona porque despierta una inexplicable ola de felicidad en el consumidor. Y si hacen felices a sus clientes es porque también ellas son marcas "felices". El ingrediente de la receta de la felicidad que promueve Johnson & Johnson es hacer sentir a sus clientes que son parte de algo más grande. Mientras algunas marcas juegan a evocar la felicidad de la infancia en el consumidor, Johnson & Johnson apuesta por ayudar a sus clientes a sentirse vinculados a un bien global, de manera que el cliente tiene la sensación de ser valioso, puesto también participa en esa experiencia. De ahí el compromiso de Johnson &

Johnson con la sostenibilidad y su lema "alcanzar más con menos", que se refleja en actividades en las áreas con necesidades sociales, educación y ciencia, salud, cultura y ecología, así como su compromiso corporativo y de marca para un bien común.

En su compromiso por potenciar el bien común Johnson & Johnson ha contribuido a la investigación en nuevos medicamentos. Uno de estos es el jarabe "Inistón Expectorante y Descongestivo". El producto, desarrollado a partir de un proceso de investigación exhaustivo, resuelve una necesidad no satisfecha en el consumidor integrando dos cualidades en un solo producto. El producto ayuda a eliminar la tos así como la congestión nasal producidos por los procesos catarrales. Coincidiendo con uno de los momentos del año con mayor incidencia de catarros en la población, durante el mes de enero de 2012 pudo verse en televisión el anuncio del producto, que, con una gran dosis de creatividad, emplea la metáfora visual de una montaña rusa con personajes verdes en un parque de atracciones que simbolizan los mocos que circulan por el cuerpo durante los catarros para reflejar cómo se siente el consumidor y los efectos beneficiosos del medicamento[12].

La mayoría de las personas no están tan preocupadas por este tipo de manipulación como por la manipulación neurocientífica. Pero ambas manipulan el comportamiento y pueden dar lugar a cambios en las creencias, y en las acciones que expresan esas creencias. La forma en que estas alteraciones se producen parece no importar desde un punto de vista moral o político. Si hay buenas razones para estar preocupados por las manipulaciones internas, hay también buenas razones para preocuparse por las externas, como señala Levy (2009). Sin embargo, las personas siguen creyendo que la neurociencia tiene una habilidad especial para mirar dentro del alma. Creemos que la neurociencia es especialmente buena y somos crédulos hacia ella. Quizá esto se debe a que se trata de una ciencia nueva, atenta a lo que está pasando en nuestro interior, lo que nos lleva a pensar que tiene una profundidad mayor que la psicología. Con esto no se quiere decir que la neurociencia no sea una buena ciencia, sino que no debemos deslumbrarnos por ella, o descuidar otras formas de aproximarnos al estudio del comportamiento humano.

[12] http://www.youtube.com/watch?v=TFQSOEo0Cc4

7. Conclusiones

Este trabajo brinda las herramientas para analizar, gestionar y estructurar la imagen corporativa desde las aportaciones de las neurociencias de manera coherente y sistematizada. Además, proporciona una aproximación novedosa al papel de la retórica en el estudio de la imagen corporativa. Desde el enfoque defendido en este trabajo, es importante profundizar en el valor cognitivo y social de la retórica para desentrañar las ambigüedades e interpretaciones que se ocultan muchas veces tras los conceptos de las neurociencias y, por ende, del neuromarketing. La retórica pretende, por una parte, ser crítica ante las técnicas de manipulación interna puestas en práctica por el neuromarketing y llamar la atención, por otra parte, frente a las numerosas las técnicas de manipulación externa del comportamiento de los consumidores.

Bibliografía

Aristóteles (1971). Retórica. Instituto de Estudios Políticos, Madrid.

Asch, S.E. (1946). Forming impressions of personality. Journal of Abnormal and Social Psychology 41, 258-290.

Barley, S.R. y Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges and devotion of rational and normative ideologies of control in managerial discurse. Administrative Science Quaterly 37, 363-399.

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M. y Tice, D. M. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource? Journal of Personality and Social Psychology 74(5), 1252-1265.

Bonet, E. y Sauquet, A. (2010). Rhetoric in management and in management research. Journal of Organizational Change Management 23(2), 120-133.

Capriotti, P. (1999). Planificación estratégica de la imagen corporativa. Ariel, Barcelona.

Chaves, N. (1994). La imagen corporativa. Gustavo Gili, Barcelona.

Costa, J. (2001). Imagen corporativa en el siglo XXI. La Crujía, Buenos Aires.

Czarniawska, B. y Joerges, B. (1996). Travel of ideas. In B. Czarniawska y G. Sevón (eds.), Translating organizational change (pp. 13-47). Walter de Gruyter, Berlin y New York.

Damasio, A. R. (2001a). El error de Descartes. La emoción, la razón y el cerebro humano. Crítica, Barcelona.

— (2001b). La sensación de lo que ocurre. Cuerpo y emoción en la construcción de la consciencia. Debate, Barcelona.

— (2005). En busca de Spinoza. Neurobiología de la emoción y los sentimientos. Crítica, Barcelona.

— (2010). Y el cerebro creó al hombre. ¿Cómo puede el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo?. Planeta, Barcelona.

Flory, M. e Iglesias, O. (2010). Once upon a time: The role of rhetoric and narratives in management research and practice. Journal of Organizational Change Management 23(2), 113-119.

Gaggiotti, H. (2012). The rhetoric of synergy in a global corporation: Visual and oral narratives of mimesis and similarity. Journal of Organizational Change Management 25(2), 265-282.

Geary, J. (2012). I is an other. The secret life of metaphor and how it shapes the way we see the world. Harper Perennial, New York.

Gómez Cervantes, Mª M. (2009). Retórica en la empresa: las habilidades comunicativas del directivo empresarial. LabCom Books, Covilha.

Gómez Rodríguez, C.E. (2004). La retórica del cambio en las organizaciones: ¿problemas que buscan soluciones o soluciones que buscan problemas?. Revista Empresa y Humanismo 7(1), 11-36.

Hawkins, M.A. y Saleem, F.Z. (2012). The omnipresent personal narrative: story formulation and the interplay among narratives. Journal of Organizational Change Management 25(2), 204-219.

Holmgren Caicedo, M. (2005). A passage to organization. Stockholm University, Edsbruk.

Iglesias, O. y Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. Journal of Organizational Change Management 25(2), 251-264.

Jack, J. y Appelbaum, L. G. (2010). 'This is your brain on rhetoric': Research directions for neurorhetorics. Rhetoric Society Quarterly 40(5), 411-437.

Jaillet, A. (1998). La rhétorique de l'expert. Analyse de discours des consultants en entreprise. L'Harmattan, Paris.

Jensen, H.S. (2010). Management - decision and interpretation. Journal of Organizational Change Management 23(2), 134-136.

Kosfeld, M., Heinrichs, M., Zak, P.J., Fischbacher, U. y Fehr, E. (2005). Oxytocin increases trust in humans. Nature 435, 673-676.

Lakoff, G. y Johnson, M. (1982). Metáforas de la vida cotidiana. Cátedra, Madrid.

Levy, N. (2009). Neuromarketing: ethical and political challenges. Ethics & Politics 11(2), 10-17.

Lindstrom, M. (2005). Brand sense. Kogan Page, New York.

— (2010). Buyology. Verdades y mentiras de por qué compramos. Gestión 2000, Barcelona.

— (2011). Así se manipula al consumidor. Cómo las empresas consiguen lavarnos el cerebro y que compremos sus marcas. Gestión 2000, Barcelona.

López-Aranguren, E. y Gómez Rodríguez, C. (2004). La retórica del cambio en las organizaciones. Un análisis aplicado. Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.

Magala, S. (2010). *Slumdog Millionaire*: The rhetoric of chance or sentimental management of inequalities in pulp fiction. Journal of Organizational Change Management 23(2), 152-156.

Magala, S. y Flory, M. (2012). The rhetoric and narratives in management research. Journal of Organizational Change Management 25(2), 201-203.

Marks, L.E. (1978). *The unity of the senses: Interrelations among the modalities*. Academic Press, New York.

Monge, S. y Fernández, V. (2011). Neuromarketing: tecnologías, mercados y retos. Pensar la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias 5(2), 17-40.

Mouton, N., Just, S.N. y Gabrielsen, J. (2012). Creating organizational cultures: Re-conceptualizing the relations between rhetorical strategies and material practices. Journal of Organizational Change Management 25(2), 315-331.

Nietzsche, F. (2001). La ciencia jovial. Biblioteca Nueva, Madrid.

Nilsson, T. (2010). The reluctant rhetorician: senior managers as rhetoricians in a strategic change context. Journal of Organizational Change Management 23(2), 137-144.

Órfão, P. (2006). Metaphor as a linguistic device in the construction of the organizational image organizational discourse. In A. Beverungun, N. Ellis, T. Keenoy, C. Oswick, I. Sabelis y S. Ybema (eds.), Organizational discourse: Identity, ideology and idiosyncrasy. The Proceedings of the 7th Biennial Conference held at

the Vrije Universiteit, Amsterdam on 26th to 28th of July 2006 (pp. 285-286). KMCP, Leicester.

Parada, M.J. y Viladás, H. (2010). Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. Journal of Organizational Change Management 23(2), 166-172.

Pondy, L. y Mitroff, I.I. (1979). Beyond open systems models of organization. In B.M. Staw (ed.), Research in organizational behaviour (vol. I, pp. 154-175). JAI, Greenwich.

Pujante, D. (2003). Hacia una caracterización retórica del discurso persuasivo empresarial. In J.A. Hernández Guerrero et alii (eds.), La recepción de los discursos: el oyente, el lector y el espectador. Actas del III Seminario Emilio Castelar (pp. 61-68). Ayuntamiento de Cádiz y Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Cádiz.

Ramachandran, V.S. y Hubbard, E.M. (2001). "Synesthesia: a window into perception, thought, and language. Journal of Consciousness Studies 8(12): 3-34.

Ries, A. y Trout, J. (1989). *Posicionamiento*. McGraw Hill, México.

Rodríguez González, A. (2005). Logo, ¿qué? Análisis teórico formal de los elementos que conforman el universo de la imagen corporativa. Siglo XXI, México.

Rosenfeld, J.P., Soskins, M., Bosh, G. y Ryan, A. (2004). Simple effective counter-measures to P300-based tests of detection of concealed information. Psychophysiology 4, 205-219.

Sanz de la Tajada, L.Á. (1994). Integración de la identidad y la imagen de la empresa. ESIC, Madrid.

Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica. Granica, Buenos Aires.

Simpson, P. (2010). Engaging with the unknowable through narratives of personal experience. Journal of Organizational Change Management 23(2), 173-179.

Simpson, P. (2012). Complexity and change management: analyzing church leaders' narratives. Journal of Organizational Change Management 25(2), 283-296.

Slovic, P., Finucane, M., Peters, E. y MacGregor, D. (2002). The affect heuristic. In T. Gilovich, D. Griffin, y D. Kahneman (eds.), Intuitive judgement: heuristics and biases (pp.). Cambridge University Press, Boston.

Van Riel, C. (1998). Comunicación corporativa. Prentice Hall, Madrid.

Villafañe, J. (1990). Introducción a la teoría de la imagen. Pirámide, Madrid.

— (2004). La buena reputación. Pirámide, Madrid.

Zaltman, G. (2004). Cómo piensan los consumidores. Lo que nuestros clientes no pueden decirnos y nuestros competidores no saben. Urano, Barcelona.

Zaltman, G. y Zaltman, L.H. (2008). Marketing metaphoria: What deep metaphors reveal about the minds of consumers. Harvard Business School Press, Boston.

Zurawicki, L. (2010). Neuromarketing. Exploring the brain of the consumer. Springer, Heidelberg / New York.

La Responsabilidad Social Corporativa en las Entidades Financieras Españolas. Un análisis preliminar

María Rosario Balaguer Franch y Iuliana Claudia Nae
Universitat Jaume I

CURRÍCULUM DE LAS AUTORAS

Mª Rosario Balaguer Franch: Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Jaume I (Castellón) y Doctora en Gestión Empresarial por la misma universidad (2006). Desde 1999 es profesora del Departamento de Finanzas y Contabilidad de la citada universidad, concretamente en el área de Economía Financiera. Su investigación está centrada en la contribución de las finanzas y las microfinanzas al desarrollo sostenible, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la inversión socialmente responsable (ISR), especialmente la gestión e inversión de carteras de fondos de inversión con criterios de responsabilidad social. Los resultados de su investigación han sido defendidos en diferentes foros y congresos, y se encuentran publicados en diversos libros, monografías y revistas de carácter nacional e internacional. Desde el año 2003 colabora como investigadora en el Instituto de Innovación Social de ESADE, donde es co-autora del *Observatorio de la Inversión Socialmente Responsable*. Su tesis doctoral ha sido galardonada con la categoría de *finalista* en el III Premio MSD-Forética a la Investigación en el Campo de la Ética Empresarial (2007).

Iuliana Claudia Nae: Licenciada en Administración y Dirección de empresas por la Universidad Jaume I (2006 – 2010). Actualmente, está cursando el Máster en Gestión Financiera y Contabilidad Avanzada, en dicha universidad, a falta de presentar el Proyecto Fin de Máster. Ha realizado diferentes cursos, entre los que destacan "Las personas mayores: nuevas necesidades, nuevos consumidores" de 40 horas en la Universitat Jaume I (2009) y un curso de inglés nivel intermedio alto (B2) en The English Studio Language School, de Londres (8 – 26 agosto 2011).

RESUMEN

En el contexto actual de crisis financiera y económica, las entidades financieras se han configurado como uno de los agentes claves, puesto que la grave situación de la economía y los mercados financieros internacionales ha dañado de manera importante la imagen pública de las entidades del sector, que cada vez gozan de menor confianza y credibilidad. Bajo este contexto, la aplicación de una gestión ética y con políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en una "necesidad" para mejorar su salud financiera y empresarial, y en consecuencia, su reputación corporativa. Tomando como referencia este escenario, el objetivo de este paper es ofrecer una visión general de las actuaciones y políticas de la RSC en cinco de las principales entidades bancarias españolas, con especial interés sobre si, la RSC incide positivamente en la gestión financiera y empresarial.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Corporativa, ética empresarial, reputación corporativa, crisis financiera, entidades bancarias.

1. Introducción

La nueva tendencia hacia un modelo socioeconómico, en el cual las empresas ya no tienen como único objetivo la maximización de los beneficios, se manifiesta con la adopción de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en la gestión empresarial. La RSC puede definirse como el compromiso firme de la empresa por minimizar o eliminar cualquier efecto negativo y maximizar todos los impactos positivos derivados de su actividad en la sociedad. Por tanto, el comportamiento socialmente responsable incluye un amplio abanico de acciones que implican una preocupación de la empresa por los efectos que su actividad tiene en todos y cada uno de los individuos con los que se relaciona directa o indirectamente.

En la actualidad, cada vez son más el número de empresas que integran la RSC en su estrategia empresarial y que dan a conocer sus prácticas socialmente responsables mediante memorias de sostenibilidad. Como señala Marom (2006), las empresas van avanzando progresivamente hacia comportamientos socialmente responsables tanto por razones morales (aspecto normativo) como prácticas (aspecto instrumental). Muchos

defensores de la RSC intentan mostrar cómo ello permite mejorar el resultado financiero de la empresa. Así, se está presenciando cómo empresas e instituciones dedican importantes esfuerzos a desarrollar políticas corporativas de RSC, basando su decisión en la mejora que obtiene la empresa ante sus accionistas, clientes, trabajadores y resto de grupos de interés.

Además, la RSC tiene una dimensión especial en la industria financiera, que no está presente en otros sectores, ya que la actividad financiera que desarrollan las instituciones financiero-bancarias tiene unas repercusiones especialmente importantes en la actividad económica general y en el ahorro de los inversores. Hasta hace muy poco, se venía considerando al sector bancario como un sector neutral con escaso impacto medioambiental y social, comparado con el sector industrial, puesto que se limita a intermediar entre unidades excedentarias y deficitarias de recursos financieros. Sin embargo, en los últimos años, la integración de la RSC en el sector bancario ha tomado dos direcciones dominantes (De la Cuesta, 2006): la búsqueda de la RSC en las operaciones de un banco y la integración de medidas de gobierno corporativo en el propio negocio de intermediación bancaria y de inversión en los mercados financieros. Los intermediarios financieros, y en especial las entidades de depósito, juegan un papel activo en el desarrollo económico y social de los países, al tener la capacidad de seleccionar proyectos de inversión y consumo, gestionar riesgos y decidir quien accede al capital y qué actividades se financian. En el contexto actual de crisis económica y financiera, las entidades financieras se han configurado, por tanto, como uno de los participantes claves, por lo que ha aumentado el interés por saber sí están teniendo un comportamiento socialmente responsable.

Bajo este contexto, el objetivo principal de este paper es ofrecer una visión general de las actuaciones y políticas de RSC en cinco de las principales entidades bancarias españolas, con especial interés sobre si, la RSC incide positivamente en la gestión financiera y empresarial. Con el análisis realizado se pretende ampliar el marco teórico de la RSC, al mismo tiempo que facilitar a las entidades bancarias rediseñar sus políticas sociales, su organización interna y sus objetivos.

Para conseguir este objetivo, el paper está estructurado como sigue: en primer lugar, se analiza el contexto actual de la RSC, el sector financiero y la crisis económica. En un

segundo apartado, se realiza una revisión de literatura, profundizando en la relación entre la RSC y los resultados empresariales y financieros. En tercer lugar, se expone el análisis empírico desarrollado; a continuación se presentan los resultados obtenidos y finalmente, se muestran las conclusiones, así como las limitaciones del estudio realizado.

2. Responsabilidad Social Corporativa, Sector Financiero y Crisis Económica

En el contexto actual de crisis financiera y económica, las entidades financieras se han configurado como uno de los agentes claves, puesto que la grave situación de la economía y los mercados financieros internacionales ha dañado de manera importante la imagen pública de las entidades del sector, que cada vez gozan de menor confianza y credibilidad. En este sentido, las constantes noticias, informaciones y acontecimientos acaecidos en los últimos tiempos sobre el sector financiero, han puesto en entredicho su imagen en el contexto económico mundial, de ahí que la aplicación de una gestión ética y con políticas de RSC se haya convertido en una "necesidad" para mejorar su salud financiera y empresarial, y en consecuencia, su reputación corporativa.

Sin embargo, tal y como incluyen diferentes investigaciones (Fundación Alternativas, 2009), si asumimos que uno de los papeles de la RSC es la generación de confianza, cabe preguntarse si, en vista de la dramática pérdida de confianza vivida en los últimos tiempos, ésta no ha cumplido adecuadamente su función o no se ha adoptado un enfoque correcto de la RSC, especialmente en las instituciones financieras. Esta visión ya había sido observada por Balaguer (2007) quien a partir de un estudio de las entidades gestoras del mercado financiero español, observaba el bajo nivel de implantación de políticas de RSC en las instituciones gestoras españolas, y destacaba que aunque se estaban aplicando políticas y valores de la RSC, se apreciaba la carencia de una verdadera estrategia de RSC, aspecto éste clave para la consolidación y desarrollo de la RSC.

En este sentido, cabe destacar que el verdadero valor de la RSC no reside en la elaboración de informes o memorias de RSC, sino en la importancia para generar confianza entre los diferentes grupos de interés. No hay que olvidar que uno de los pilares de la banca es la confianza, y la reputación es uno de sus principales activos,

puesto que el riesgo reputacional es la primera amenaza para la valoración de una compañía en el mercado, y es ahí donde debe intervenir la RSC; la RSC debe ser uno de los pilares sobre los que reconstruir dicha confianza y evitar así importantes costes para las empresas, que van desde la devaluación del valor de la marca a la subida de costes. Para potenciar esta visión, es necesario reclamar un papel activo de la RSC en el nuevo escenario económico, pues parece un terreno propicio para extraer de ella todas sus potencialidades. Este papel activo, requiere que el compromiso con la RSC venga desde la alta dirección y sea un elemento estructural y vertebrador de la empresa.

Son numerosos los estudios (Fundación Alternativas, 2009; De la Cuesta *et al.*, 2012), que defienden que las entidades financieras deben ser uno de los ejes fundamentales en los que apoyarse para recuperar la confianza perdida. Debe potenciarse de forma que se convierta en un instrumento real de gestión, alejado de las actividades de marketing y publicidad, y que potencie la transparencia. En este sentido, los principales desafíos de la RSC de las entidades financieras son:

- Innovación financiera sostenible, las entidades deben innovar en los productos que ofrecen a sus clientes, pero dichos productos deben responder a las necesidades de los clientes y no sólo al de las propias de entidades.
- Productos más simples, es necesario que exista un mayor control sobre los riesgos de los distintos productos de ahorro y que los informes de riesgos que se presenten a los clientes conlleven algún tipo de obligación contractual.
- Compromiso con la educación financiera, no se trata de formar expertos, sino de informar y concienciar sobre conceptos clave. Es básico transmitir las nociones necesarias para asimilar y utilizar la información.
- Sistema más transparente, el objetivo debe ser que la información regulada sobre los productos financieros recoja los datos verdaderamente relevantes para el inversor con un lenguaje claro y sencillo.

La situación actual constituye, por tanto, un punto de inflexión para medir la verdadera relevancia de la RSC dentro de las entidades financieras. Hoy en día, una amplia mayoría de entidades y corporaciones son conscientes que la ética y la RSC tienen más sentido que nunca, puesto que la salida de la crisis requiere restaurar confianza en gobiernos, empresas, bancos, mercados y demás agentes económicos y sociales, y este proceso pasa por instaurar una adecuada política de RSC. Por tanto, la crisis puede

plantearse como una oportunidad para evidenciar la diferencia entre las empresas que trabajan de forma ejemplar, implantando prácticas de RSC y ética en la gestión empresarial y aquellas empresas que hasta la fecha, por ejemplo, sólo han trabajado en publicitar su acción social. En este sentido, el sector financiero por su influencia en el conjunto del sistema económico y las experiencias y acciones en esta materia, es uno de los más interesantes para su estudio, de ahí que constituya nuestro objetivo de estudio.

3. Revisión de la literatura: relación entre la Responsabilidad Social Corporativa y Resultados Empresariales

Desde la década de los setenta hasta la actualidad han sido numerosos los estudios que han intentado analizar la relación entre la RSC y los resultados empresariales. La mayoría de las investigaciones (Feldman, Soyka y Ameer, 1997; Repetto y Dustin, 2000; Orlitzky, Scmidt y Rynes, 2003; Allouche y Laroche, 2005 b; Wu, 2006: Mori, 2008) dejan entrever la existencia de una relación positiva o neutra entre los resultados sociales y financieros, aunque algunas de ellas dejan entrever también la existencia de una relación "negativa" entre ambas. Sin embargo, es necesario puntualizar que, en alguno de los estudios, la causa de esta relación "negativa" entre la RSC y los resultados financieros se debe al impacto que determinadas acciones "negativas" (por ejemplo, prácticas corporativas ilegales, la droga o el tabaco) ejercen sobre el mercado.

Dentro de las investigaciones que confirman la existencia de una relación positiva entre la RSC y los resultados financieros, cabe señalar las aportaciones realizadas por Roman, Hayibor, y Agle (1999), quienes a partir del trabajo de Griffin y Mahon (1997), profundizan en la relación entre la RSC y los resultados financieros (RF), basándose en estandards y consideraciones actuales. Concluyen que del total de 52 estudios analizados, 33 confirman la existencia de una relación positiva entre RSC y RF, 14 estudios confirman una relación neutral y únicamente 5 observan una relación negativa entre ambas medidas de evaluación. Por tanto, la mayoría de los resultados apoyan la idea de que como mínimo una buena gestión con criterios de RSC no conduce a una baja rentabilidad financiera.

Destaca también la investigación de Waddock y Graves (1997), quienes examinan la relación entre el comportamiento social de las empresas y sus resultados financieros,

tomando como muestra las empresas incluidas en el *S&P 500*, y obtienen que hay conexiones entre ambas, sugiriendo que las inversiones en mejorar la RSC repercuten de forma positiva en las relaciones con los distintos grupos de interés, mejorando, en último término sus resultados financieros y su rentabilidad.

Más recientes son las aportaciones de Mori (2008), que revelan que las compañías que gestionaban los impactos sociales y medioambientales obtuvieron beneficios por acción entre el 3,3% y el 7,7% superiores a las empresas que componen el FTSE 350 y señalan que las acciones de las empresas con mejores políticas de gestión medioambiental y social tienen una menor volatilidad.

En el sector bancario, tal y como apuntan De la Cuesta (2004) y Sarro *et al.* (2007), la revisión de la literatura sobre el tema es todavía escasa y pone de manifiesto que el concepto de la RSC ha tomado dos direcciones: por un lado la búsqueda de la responsabilidad ambiental y social en la gestión interna de la entidad, poniendo en marcha iniciativas ambientales, tales como programas o mejoras de reciclaje en rendimiento energético e iniciativas socialmente responsables (el patrocinio de actividades culturales, educativas, donaciones caritativas,...), y por otra parte, la integración de la RSC en el propio negocio de intermediación bancaria y de inversión en los mercados financieros, incorporando consideraciones ambientales y sociales en el diseño de productos, y en la estrategia de asunción de riesgos.

Según Sarro *et al.* (2007), para poder evaluar si una entidad bancaria es socialmente responsable, será necesario determinar y definir una serie de indicadores que permitan comparar la gestión interna y el impacto de la actividad de las distintas entidades con ciertos estándares, o entre sí o la media del sector. Estos autores, señalan que estos indicadores deben incluir todas las vertientes de la RSC: la dimensión social, la dimensión económica y la medioambiental.

Tal y como destacan Charlo y Moya (2010), de acuerdo con la encuesta realizada por CSR, Deloitte y Euronext (2003), la mayoría de los gestores de fondos y analistas europeos opinan que, a largo plazo, una buena gestión de los riesgos sociales y medioambientales de la empresa se corresponde con un aumento de su valor de mercado y resultados económicos. En esta línea están las aportaciones de Balaguer (2007) y

Balaguer *et al.* (2008), cuyo estudio revela que respecto a las políticas de RSC, la mayoría de las entidades gestoras en España coinciden en afirmar que la "RSC mejora la transparencia en la información empresarial". Otra encuesta (Calvert, 2005) realizada entre inversores, señala que las empresas con elevado nivel de RSC representan un menor riesgo para sus fondos y mayores dividendos que el resto.

En general, podemos concluir que la mayoría de las investigaciones realizadas permiten observar como en un gran número de los trabajos realizados predomina una relación positiva entre la RSC y el resultado financiero para una amplia variedad de contextos y sectores. De modo que de la revisión de la literatura se observa cierta tendencia a defender la existencia de una relación positiva entre la RSC y el resultado financiero, y empresarial.

4. Análisis empírico

4.1. Objetivos de Análisis

Como ya hemos avanzado, el objetivo principal de este paper es ofrecer una visión general de las actuaciones y políticas de la RSC dentro de las entidades bancarias españolas, con especial interés sobre si la RSC incide positivamente en la gestión de la empresa (resultados empresariales).

Así, en primer lugar, se han analizado los informes y las memorias de sostenibilidad de diferentes entidades, con el fin de detallar y presentar algunas de las políticas más relevantes en el marco de la RSC de las entidades bancarias en España.

En un segundo apartado, se ha estudiado si existe una relación entre la RSC y los resultados empresariales, para lo cual se ha realizado un análisis de correlaciones bi-variadas entre dos variables, la RSC y la RE (resultados financieros y empresariales).

4.2. Base de datos y variables de análisis

La muestra objeto de estudio está formada por las cinco principales entidades bancarias de España: Banco Santander Central Hispano (Santander), Banco Popular Español (Banco Popular), Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA), Banco Bankinter y el

Banco Sabadell. Para cada entidad bancaria seleccionada se ha analizado la información de RSC en base a los contenidos publicados en las Memorias de RSC, así como los informes anuales, para cada uno de los años 2008 - 2009, que comprende el período de estudio[1].

En un segundo apartado, se han definido las variables del análisis de correlaciones bi-variadas. En este sentido, nuestra variable independiente vendrá dada por RE (resultados financieros empresariales), a partir de los siguientes indicadores: ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio), ROA (Rentabilidad sobre los activos) y BPA (Beneficio por acción). Se han seleccionado estos indicadores porque de acuerdo a la revisión bibliográfica son los más adecuados y los más utilizados por los diferentes investigadores (Mahoney y Roberts, 2002; Huerta, Rivera y Torres, 2005).

Por su parte, la variable independiente del estudio es la RSC, la cual se ha medido a través de los indicadores sociales y ambientales, concretamente las horas de formación por empleado, el porcentaje diversidad hombres/mujeres empleadas, el porcentaje de promoción, el índice de satisfacción de los clientes y el consumo de papel y CO2 por empleado.

En la tabla que sigue, se han recogido los parámetros más significativos de la RSC de cada entidad. Estos se han clasificado en 3 grupos, según su naturaleza, en indicadores económicos, sociales y ambientales. (Tabla 1. Cuadro de indicadores de las entidades bancarias españolas)

5. Resultados de la investigación

5.1. Análisis de las políticas de RSC de las entidades bancarias españolas

Para analizar las principales políticas de RSC de las entidades financieras españolas, se han examinado las Memorias de Sostenibilidad y los Informes Anuales del período

[1]En principio, se consideró ampliar el período de estudio, pero no todas las entidades bancarias seleccionadas presentaban memorias e informes de sostenibilidad, por tanto, y dado que el estudio tiene un carácter preliminar e introductorio se optó por mantener un período de dos años. El trabajo constituye una primera aproximación para investigaciones futuras.

comprendido entre los años 2008-2009 de las siguientes entidades financieras objeto de estudio (Banco Santander, Banco Popular, BBVA, Banco Bankinter y Banco Sabadell).

En términos generales, las estrategias de sostenibilidad de las entidades financieras se suelen centrar tres líneas de actuación: la inversión en acciones sociales, el compromiso con el medio ambiente y las relaciones con los grupos de interés.

En el *ámbito social*, las entidades apoyan las iniciativas de organizaciones de la sociedad civil, entidades públicas e instituciones académicas y facilitan el desarrollo de programas dirigidos a la generación de valor social. A través de sus fundaciones, realizan acciones sociales en todos los países en los que están presentes. Desarrollan una educación que dé respuesta satisfactoria a demandas sociales: conseguir que más alumnos estudien, durante más tiempo, con una oferta de calidad reconocida, equitativa e inclusiva y en la que participe la gran mayoría de las instituciones y sectores de la sociedad.

Hay entidades que tienen como foco principal de su estrategia de sostenibilidad el compromiso con la educación superior, como es el caso del Banco Santander. Convencido del papel determinante que la educación superior desempeña en el progreso social y económico, Santander apoya el desarrollo de una Universidad más innovadora, más emprendedora, más competitiva y sin fronteras. Ha firmado más de 990 convenios de colaboración con universidades de todo el mundo.

La segunda línea de actuación en sostenibilidad es el *compromiso con el medio ambiente*. Las entidades se centran en la lucha contra el cambio climático, por lo que en los últimos años han realizado un control estricto de sus consumos y emisiones y ha implantado medidas de eficiencia energética. También buscan reducción de las emisiones de CO^2 y de los residuos. Por ejemplo, es destacable que la estrategia de RSC del Banco Popular se centra sobre todo en la perspectiva medioambiental. Promueve la reducción del impacto de su actividad, el apoyo a proyectos e iniciativas sostenibles y la adopción de compromisos similares por parte de sus grupos de interés. La entidad ha continuado con su firme compromiso de proteger y conservar el entorno a través del desarrollo de distintas iniciativas de eficiencia energética, reducción de emisiones y gestión de residuos.

Por su parte, el Banco Sabadell impulsa el desarrollo de un modelo energético más sostenible a través de la inversión directa y la financiación de proyectos de energía renovable. Trabaja año tras año para mejorar la eficiencia energética de sus instalaciones y reducir el impacto ambiental del servicio prestado.

La tercera línea de actuación es la *relación de las entidades con sus grupos de interés*. Estas relaciones están basadas en principios y valores compartidos por la sociedad, persiguiendo de esta forma un equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental de la empresa.

El foco de la actividad suele ser el cliente. Mantienen el compromiso de ofrecer un servicio de calidad que responda a las necesidades de los clientes y permita alcanzar el máximo nivel de satisfacción. La excelencia en el servicio, la cercanía y la eficiencia son aspectos prioritarios en la relación con los clientes que ayudan a mantener su confianza.

Por ejemplo, la política de RSC de BBVA consiste en definir e impulsar comportamientos que permitan generar valor para todos sus grupos de interés, bajo los principios corporativos de integridad, prudencia y transparencia. La ambición del Grupo es seguir avanzando en una integración total de la RSC en el negocio y en maximizar su contribución a los grupos de interés.

En el marco del compromiso con el mundo de la discapacidad, la totalidad de las entidades desarrollan distintos planes con el objetivo de impulsar la integración social y laboral de las personas con discapacidad, además de reforzar los conceptos de igualdad de oportunidades y no discriminación.

En lo que respecta a la inclusión de riesgos sociales y medioambientales en el análisis de riesgos, tal y como apuntan Sarro *et al*. (2007), en las memorias se expresa la adhesión de la entidad a pactos internacionales como el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente para Iniciativas Financieras UNEP-FI, centrado en la contribución al desarrollo sostenible y los Principios de Ecuador de 2002, impulsados

por la Corporación Financiera Internacional CFI, agencia dependiente del Banco Mundial. (Tabla 2. Principales políticas de RSC)

5.2. Resultados del Análisis de las Correlaciones Bivariadas

En este apartado, se presentan los resultados del análisis de correlaciones bi-variadas. Para ello se ha utilizado el coeficiente de Pearson[2], que es uno de los indicadores más utilizados para analizar las relaciones lineales entre variables cuantitativas.

En primer lugar, analizamos la relación entre los resultados empresariales y los indicadores sociales de la RSC. En este sentido, muchas veces se ha planteado la idea de que cuanto mayor es la formación de los empleados, mayores serán los resultados de las entidades. Para comprobar esta teoría, realizamos un análisis de correlación entre las variables ROE, ROA y BPA y el porcentaje de mujeres empleadas, la formación y la promoción de los empleados. (Ver Tabla 3. Correlación entre la formación de los empleados, el porcentaje de mujeres empleadas, el porcentaje de promoción y los resultados económicos año 2008)

En términos generales, para el año 2008, existe una relación positiva entre el porcentaje de mujeres empleadas en las entidades y los resultados económicos. El hecho de que las entidades ofrezcan igualdad en términos laborales está bien vista por los inversores, lo que se puede observar en la relación con el BPA. Por otra parte, la formación de los empleados todavía no se ve como una inversión, más bien como un gasto, por lo que la relación es negativa. Sin embargo, podemos observar una fuerte relación entre los resultados económicos y la promoción de los empleados dentro de las entidades. Las entidades que forman a sus empleados y aplican la promoción interna para ocupar puestos de más responsabilidad y poder aportar sus conocimientos y experiencia a las actividades de las entidades favorece positivamente los resultados empresariales.

[2]El coeficiente de Pearson es un índice que mide el grado de dependencia entre dos o más variables. Los valores varían entre -1 a 1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza o grado. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha y un 0 valor de 0 indica que no existe una relación lineal.

En la tabla que sigue podemos observar las relaciones correspondientes al año 2009.

Los resultados son similares al año 2008, la única diferencia es la relación entre el porcentaje de promociones de los empleados en de las entidades y los resultados económicos. En el año 2009, el porcentaje de promoción es menor que en año 2008. Probablemente, porque en el año 2009 empiezan a verse con fuerza los efectos de la crisis en el ámbito laboral, y eso repercute negativamente en los resultados empresariales. (Tabla 4. Correlación entre la formación de los empleados, el porcentaje de mujeres empleadas, el porcentaje de promoción y los resultados económicos año 2009).

En lo que respecta a la relación entre los resultados económicos y el índice de satisfacción de los clientes en el año 2008, podemos observar que ésta es positiva para el año 2008, sin embargo en el año 2009, la relación es negativa con el ROE, lo cual de nuevo confirma que, los efectos de la crisis despiertan más inquietud entre los clientes. (Tabla 5. Correlación entre el Índice de Satisfacción de Clientes y los Resultados de la empresa año 2008-2009).

En este sentido, cabe subrayar que la satisfacción de los clientes es un aspecto fundamental en las entidades financieras, y se suelen invertir muchos recursos para conseguirla. Éste es un aspecto a cuidar y mejorar, por parte de las entidades, la relación con sus stakeholders, especialmente con sus clientes, quienes cada vez más están más concienciados con la RSC, especialmente en los momentos actuales de crisis financiera y económica, y exigen comportamientos más éticos y responsables.

Por otra parte, de los resultados del análisis se desprende que los recursos financieros utilizados por las entidades en temas de RSC no suponen un gasto, sino también una inversión, especialmente para los inversores. Esto explica la relación positiva entre el índice de satisfacción de los clientes con el BPA, quizá porque la aplicación de políticas de RSC es vista por parte de los inversores como síntoma de competitividad y productividad y por tanto, "premian" su esfuerzo en el mercado.

En cuanto a los indicadores ambientales, hay una relación positiva entre las emisiones de CO2 por empleado con los resultados económicos. La principal causa es la disminución de fósiles energéticos hacia la utilización de otros energéticos alternativos (energías renovables).

Por otra parte, hay una relación negativa entre el consumo de papel y los resultados. Consideramos que esto se debe al hecho de que las entidades hace poco que han empezado a apostar por el reciclaje, por lo que aún no son visibles los efectos. (Tabla 6. Correlación entre consumo de papel y las emisiones de CO2 por empleados y los Resultados de la empresa año 2008). (Tabla 7. Correlación entre consumo de papel y las emisiones de CO2 por empleados y los Resultados de la empresa año 2009).

6. Conclusiones

Atendiendo a la investigación realizada, podemos observar un nivel medio de implantación de políticas de RSC en las instituciones financieras españolas, y aunque se están aplicando políticas y valores de la RSC, se aprecia la carencia de una verdadera estrategia de RSC, aspecto clave para la consolidación y desarrollo futuro de la RSC.

No obstante, las entidades financieras en nuestro país son cada vez más conscientes y se preocupan más por el hecho de que su actividad tiene que ser socialmente responsable, bien por iniciativa propia, bien por la presión de los grupos de interés, o bien por la grave situación financiera que estamos viviendo.

La principal conclusión a la que llegamos a partir de nuestro análisis es que las prácticas de RSC tienen una influencia positiva en la gestión de la entidad. Así, se desprende de la relación positiva entre el porcentaje de mujeres empleadas en las entidades y los resultados económicos; la relación entre la promoción de los empleados dentro de las entidades y los resultados económicos y la relación entre el índice de satisfacción de los clientes (en el año 2008) y los resultados empresariales. Sin embargo, observamos, una relación negativa entre la satisfacción de los clientes y los resultados económicos de la empresa en el año 2009, dato relevante que, consideramos obedece a la influencia ya notable de la crisis en el período 2009. La misma situación negativa la podemos observar para las variables que miden la formación y la promoción de los empleados y

los resultados empresariales para el año 2009. De este resultado, se desprende que la crisis está afectando de manera importante a la RSC, y que en algunos aspectos, las entidades todavía no han aplicado la RSC como una estrategia de gestión, de ahí que se haya visto debilitada por la crisis.

Por tanto, el desafío principal al que se enfrenta la RSC en la actualidad está en dar una respuesta satisfactoria a las necesidades sociales, y a todos sus stakeholders no sólo en época de bonanza, sino también en época de crisis económica. Hoy en día la preocupación por la RSC en el mundo financiero se hace cada vez más patente, no sólo por la necesidad de las propias entidades de gestionar con criterios de RSC, sino también por las exigencias de la sociedad, instituciones, reguladores, entre otros, que demandan una mayor transparencia y regulación. Es el momento de transmitir que la RSC sólo sobrevivirá si las entidades entienden que se trata de algo que aporta valor, y que es un factor determinante en el crecimiento y fortalecimiento económico y financiero de las empresas y del mercado y la economía en general.

Para finalizar, queremos remarcar el carácter preliminar de la investigación realizada, puesto que constituye una primera aproximación para investigaciones futuras. En este sentido, el trabajo presenta limitaciones[3] que se plantean como futuras líneas de investigación.

7. Bibliografia

Allouche, J ; Laroche, P. (2005): "A meta-analytical investigation of the relationship bettwen corporate social and financial performance", *Revue de Gestion des Ressources Homaines*, nº 57, pp. 17-40.

Balaguer Franch, M.R. (2007): *La Inversión Socialmente Responsable y la Responsabilidad Social Empresarial en los mercados financieros: una aplicación a las instituciones gestoras en España*. Monografia nº 27 , publicada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Balaguer, M.R.; Fernández, A; Muñoz, M.J. (2008): "The Role of Fund Management Institutions in the Development of Socially Responsible Investment: An Analysis of

[3] Es discutible, por ejemplo, la forma en la cual se ha medido la RSC, porque no se han utilizado todas las áreas de la RSC, pero la base de datos no poseía más información al respecto.

the Spanish Case", *International Journal of Electronic Finance* Vol. 2, No. 3, pp. 314-329

Calvert (2005): *Corporate Sustainability Report*, Calvert: Bethesda

Charlo Molina, M.J.; Moya Clemente, I. (2010): "El comportamiento financiero de las empresas socialmente responsables", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 16, nº 2, pp.15-25.

CSR, DELOITTE y Euronext (2003): *Investing in Responsible Business*, A Deloitte, CSR Europe and Euronext Survey, Publicado: 19. November 2003; 36 pág. En http://www.euractiv.com/en/sustainability/investing-responsible-business/article-110208.

De la Cuesta, M. (2004): "El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa*", Boletín Económico de ICE*, nº 2813, pp. 45-58.

De la Cuesta, M. (2006): "Responsabilidad social del sector bancario. Su contribución a un desarrollo más sostenible", *Papeles de Economía Española*, nº 108, pp. 173-190.

De la Cuesta, M. (Editora) (2012): *La RSE ante la crisis*, Dossieres EsF, nº4

Feldman, S.J.; Soyka, P. A.; Ameer, P.G. (1997): "Does Improving A Firm's Environmental Management System and Environmental Performance Result in a Higher Stock Price?", *The Journal of Investing*, vol.6, nº4, pp.87-97.

Fundación Alternativas (2009): "La responsabilidad social corporativa en España. La RSC ante la crisis", Informe 2009

Griffin, J.; Mahon, J. (1997): "The corporate social performance and corporate financial performance debate", *Business & Society*, vol.36, nº1, pp.5-27.

Huerta, P., Rivera, C. y Torres, A. (2005): "Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: un estudio por estrategia corporativa", Documento de Trabajo, Universidad Complutense de Madrid.

Mahoney, L.; Roberts, R. (2002): "Corporate Social and Environmental Performance and their Relation to Financial Performance and Institutional Ownership: Empirical Evidence on Canadian Firms", School of Accounting University of Central Florida. <http://www.accounting.rutgers.edu>.

Marom, I.Y. (2006): "Toward a united theory of the CSP-CFP link", *Journal of Business Ethics*, nº 67, pp. 191-200.

Mori, I. (2008): *The Value of Corporate Governance: The Positive Return of Responsible Business*, Business in the Community (BITC), en http://www.bitc.org.uk/financialimpact.

Sarro Álvarez, M.M.; Cuesta Valiño, P. y Penelas Leguía, A. (2007): "La Responsabilidad Social Corporativa, Una orientación emergente en la gestión de las entidades bancarias españolas", publicado en *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro,* coord. por Ayala Cedra, J.C, FEDRA, ISBN 84-690-3573-8.

Orlitzky, M.; Schmidt, F.L.; Rynes, S.L. (2003): "Corporate social and financial performance: A Meta-analysis", *Organization Studies*, nº 24, 3, pp. 403-411.

Repetto, R.; Dustin, D. (2000): "Pure Profit: The Financial Implications of Environmental Performance", World Resources Institute, Washington, DC.

Roman, R.; Hayibor, S.; Agle, B.R. (1999): "The relationship between social and financial performance", *Business & Society,* vol.38, nº1, pp.109-117.

Waddock, S.A.; Graves, S.B. (1997): "The corporate social performance-financial performance link", *Strategic Management Journal*, vol.18, nº4, pp.303-319.

Wu, M.L. (2006): "Corporate social performance, corporate financial performance and firm size: A meta-analysis". *Journal of American Academy of Business*, nº8, pp. 163-171.

ANEXOS:

Tabla 1. Cuadro de indicadores de las entidades bancarias españolas

INDICADORES ECONÓMICOS	***INDICADORES SOCIALES***	***INDICADORES AMBIENTALES***
Activos	Empleados	Consumo de agua/empleado
Beneficio por acción	Horas formación/empleado	Consumo de papel/empleado
Capitalización bursátil	Porcentaje diversidad hombres/mujeres	Consumo de energía/empleado
Valor Económico Distribuido	Índice de satisfacción de empleados	Emisiones contaminantes CO2
Inversión en RSC	Índice de satisfacción de proveedores	
ROE	Índice de satisfacción de clientes	
ROA	Clientes	
	Proveedores	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Principales políticas de RSC

Entidad	Políticas de RSC
Banco Santander	- Educación Superior: becas y ayudas para proyectos universitarios. - Comunidad: difusión del arte y la cultura. - Medio ambiente: lucha contra el cambio climático
Banco Popular	- Medio ambiente: eficiencia energética, reducción de emisiones y gestión de residuos. - Acción Social. - Grupos de interés.
BBVA	- Grupos de interés: generar valor para sus stakeholders. - Medio ambiente: minimizar los impactos negativos. - Acción Social: apuesta por la educación.
Banco Bankinter	- Medio ambiente: reducción de emisiones de CO2, cambio climático. - Acción Social: personas con Síndrome de Down. - Grupos de interés.
Banco Sabadell	- Grupos de interés: incluye a sus clientes en los actos promocionales. - Medio ambiente: proyectos de energías renovables. - Acción Social: biomedicina.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Correlación entre la formación de los empleados, el porcentaje de mujeres empleadas, el porcentaje de promoción y los resultados económicos año 2008

		ROE08	ROA08	BPA08	PorcentajeMujeres08	Formación08	Promoción08
ROE08	Correlación de Pearson	1	,791	,801	,053	-,494	,985*
	Sig. (bilateral)		,111	,104	,933	,398	,015
	N	5	5	5	5	5	4
ROA08	Correlación de Pearson	,791	1	,672	-,262	-,744	,531
	Sig. (bilateral)	,111		,214	,671	,150	,469
	N	5	5	5	5	5	4

BPA08	Correlación de Pearson	,801	,672	1	,347	-,103	,713
	Sig. (bilateral)	,104	,214		,568	,869	,287
	N	5	5	5	5	5	4
PorcentajeMujeres08	Correlación de Pearson	,053	-,262	,347	1	,343	,413
	Sig. (bilateral)	,933	,671	,568		,572	,587
	N	5	5	5	5	5	4
Formación08	Correlación de Pearson	-,494	-,744	-,103	,343	1	,275
	Sig. (bilateral)	,398	,150	,869	,572		,725
	N	5	5	5	5	5	4
Promoción08	Correlación de Pearson	,985*	,531	,713	,413	,275	1
	Sig. (bilateral)	,015	,469	,287	,587	,725	
	N	4	4	4	4	4	4

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Correlación entre la formación de los empleados, el porcentaje de mujeres empleadas, el porcentaje de promoción y los resultados económicos año 2009

		ROE09	**ROA09**	**BPA09**	**PorcentajeMujeres09**	**Formación09**	**Promoción09**
ROE09	Correlación de Pearson	1	,735	,880*	,578	-,102	-,171
	Sig. (bilateral)		,157	,049	,307	,870	,890
	N	5	5	5	5	5	3
ROA09	Correlación de Pearson	,735	1	,833	,270	-,269	,952
	Sig. (bilateral)	,157		,080	,660	,662	,197
	N	5	5	5	5	5	3

BPA09	Correlación de Pearson	,880*	,833	1	,538	,195	-,487
	Sig. (bilateral)	,049	,080		,349	,754	,676
	N	5	5	5	5	5	3
PorcentajeMujeres09	Correlación de Pearson	,578	,270	,538	1	,103	-,523
	Sig. (bilateral)	,307	,660	,349		,870	,649
	N	5	5	5	5	5	3
Formación09	Correlación de Pearson	-,102	-,269	,195	,103	1	-,887
	Sig. (bilateral)	,870	,662	,754	,870		,305
	N	5	5	5	5	5	3
Promoción09	Correlación de Pearson	-,171	,952	-,487	-,523	-,887	1
	Sig. (bilateral)	,890	,197	,676	,649	,305	
	N	3	3	3	3	3	3

Tabla 5. Correlación entre el Índice de Satisfacción de Clientes y los Resultados de la empresa años 2008-2009

		ROE08	ROA08	BPA08	Satisfacción08	ROE09	ROA09	BPA09	Satisfacción09
ROE08	Correlación de Pearson	1	,791	,801	,433	,831	,787	,705	-,108
	Sig. (bilateral)		,111	,104	,567	,081	,114	,183	,862
	N	5	5	5	4	5	5	5	5
ROA08	Correlación de Pearson	,791	1	,672	,872	,454	,863	,526	,507
	Sig. (bilateral)	,111		,214	,128	,442	,060	,362	,383
	N	5	5	5	4	5	5	5	5

BPA08	Correlación de Pearson	,801	,672	1	,520	,856	,883*	,978**	,097
	Sig. (bilateral)	,104	,214		,480	,064	,047	,004	,877
	N	5	5	5	4	5	5	5	5
Satisfacción08	Correlación de Pearson	,433	,872	,520	1	,322	,844	,476	,818
	Sig. (bilateral)	,567	,128	,480		,678	,156	,524	,182
	N	4	4	4	4	4	4	4	4
ROE09	Correlación de Pearson	,831	,454	,856	,322	1	,735	,880*	-,319
	Sig. (bilateral)	,081	,442	,064	,678		,157	,049	,601
	N	5	5	5	4	5	5	5	5
ROA09	Correlación de Pearson	,787	,863	,883*	,844	,735	1	,833	,397
	Sig. (bilateral)	,114	,060	,047	,156	,157		,080	,508
	N	5	5	5	4	5	5	5	5
BPA09	Correlación de Pearson	,705	,526	,978**	,476	,880*	,833	1	,026
	Sig. (bilateral)	,183	,362	,004	,524	,049	,080		,967
	N	5	5	5	4	5	5	5	5
Satisfacción09	Correlación de Pearson	-,108	,507	,097	,818	-,319	,397	,026	1
	Sig. (bilateral)	,862	,383	,877	,182	,601	,508	,967	
	N	5	5	5	4	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Correlación entre consumo de papel y las emisiones de CO2 por empleados y los Resultados de la empresa año 2008

		ROE08	ROA08	BPA08	Papel08	Emisiones08
ROE08	Correlación de Pearson	1	,791	,801	-,188	,377

	Sig. (bilateral)		,111	,104	,762	,531
	N	5	5	5	5	5
ROA08	Correlación de Pearson	,791	1	,672	-,008	,144
	Sig. (bilateral)	,111		,214	,990	,817
	N	5	5	5	5	5
BPA08	Correlación de Pearson	,801	,672	1	-,504	,805
	Sig. (bilateral)	,104	,214		,386	,101
	N	5	5	5	5	5
Papel08	Correlación de Pearson	-,188	-,008	-,504	1	-,526
	Sig. (bilateral)	,762	,990	,386		,362
	N	5	5	5	5	5
Emisiones08	Correlación de Pearson	,377	,144	,805	-,526	1
	Sig. (bilateral)	,531	,817	,101	,362	
	N	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Correlación entre consumo de papel y las emisiones de CO2 por empleados y los Resultados de la empresa año 2009

		ROE09	ROA09	BPA09	Papel09	Emisiones09
ROE09	Correlación de Pearson	1	,735	,880*	-,185	,977**
	Sig. (bilateral)		,157	,049	,765	,004
	N	5	5	5	5	5
ROA09	Correlación de Pearson	,735	1	,833	,012	,640
	Sig. (bilateral)	,157		,080	,985	,245
	N	5	5	5	5	5
BPA09	Correlación de Pearson	,880*	,833	1	-,397	,800
	Sig. (bilateral)	,049	,080		,508	,104
	N	5	5	5	5	5

Papel09	Correlación de Pearson	-,185	,012	-,397	1	-,053
	Sig. (bilateral)	,765	,985	,508		,933
	N	5	5	5	5	5
Emisiones09	Correlación de Pearson	,977**	,640	,800	-,053	1
	Sig. (bilateral)	,004	,245	,104	,933	
	N	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

Personal Selling Ethics. Posicionamiento de los estudiantes universitarios

Pedro Canales Ronda y Asunción Hernández Fernández
Universitat de València.

CURRÍCULUM DE LOS AUTORES

Pedro Canales Ronda es profesor de la Universitat de València, en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Es licenciado en CC. Económicas y Empresariales (Universidad de Valencia, 1993) y Doctor en CC. Económicas y Empresariales (Universidad de Valencia, 2005). De su actividad docente y profesional cabe destacar lo siguiente: Ha sido Coordinador del Grado Oficial en Marketing y Dirección Comercial en la Universidad Europea de Madrid, Centro Adscrito Valencia, desde septiembre de 2008 hasta septiembre 2010. Coordinador de la Diplomatura en Turismo y de los Estudios Simultáneos Empresariales-Turismo en la Escuela de Negocios ESTEMA, adscrita a la Universidad Miguel Hernández, desde septiembre de 2002 hasta septiembre 2010. Responsable del Máster Agencias de Viaje El Corte Inglés-Estema, desde 2005 hasta 2008. Integrante de la Comisión Evaluadora del "Concurso Proyecto Empresarial" organizado por la Delegación para la incorporación a la Universitat de la Facultad de Economía de la Universitat de València, desde el curso académico 07-08. Integrante del Comité Académico de la Cátedra de Finanzas Internacionales de la Universitat de València y patrocinada por el Banco de Santander, 2007-2008. Asesor externo de diferentes pymes en temas de marketing y ventas.

Asunción Hernández Fernández es profesora de la Universitat de València en el Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Licenciada en Derecho (Universidad de Valencia, 1984); Doctora en Derecho (Universidad de Valencia, 2007); Doctora en Marketing (Universidad de Valencia, 2011) Máster en Planificación y Dirección de Empresas (Confederación Empresarial Valenciana, 1992) y Máster en Dirección de Empresas Multimedia (CEV-1993). De su actividad docente y profesional cabe destacar lo siguiente: Ha sido Gerente del Instituto de Formación Nuevas Empresas (empresa de telecomunicaciones con 55 empleados, 1990-1998). Secretaria General de Asociaciones Empresariales Intersectoriales y de Federaciones Empresariales (1998-2002). Miembro de la Comisión de Comercio Exterior de la

Cámara de Comercio (1999-2002). Observadora Internacional en OSCE, Organización para la Seguridad y Cooperación en Europa, organización perteneciente a Naciones Unidas (1998-1999). Presidenta de Tribunal de Arbitraje de Consumo (2002-2009). Directora de proyectos internacionales en DeMREuropean Management SL (2001-2006). Profesora de Derecho Internacional Privado (1998-2009). Experta Externa de la Comisión Europea (2000-actual)

RESUMEN

El análisis de la ética en la venta y los vendedores, ha sido poco tenido en cuenta por los investigadores académicos españoles, siendo especialmente evidente en lo concerniente a estudios empíricos. Este vacío existente en el terreno académico contrasta con la importancia que para las empresas merece la venta de sus productos o servicios, ya que la satisfacción del consumidor debe pasar necesariamente porque éste sea cliente. Es por ello que la presente investigación pretende conocer cuál es la opinión de los estudiantes universitarios en relación al comportamiento ético en dicha actividad profesional, tanto desde un punto de vista personal, como desde las perspectivas de futuro en el ámbito profesional. Para ello, se ha recogido la opinión de 452 estudiantes universitarios de diferentes provincias españolas, a los que se les pedía que respondieran en una escala basada en la desarrollada por Dabholkar y Kellaris (1992), denominada "Personal Selling Ethics", y utilizada posteriormente por diferentes autores. El análisis de los resultados obtenidos muestra que, en general, los estudiantes consideran inaceptable el comportamiento no ético de los vendedores en el desarrollo de su actividad profesional.

PALABRAS CLAVE: Venta personal, ética, estudiante universitario, imagen del vendedor.

1. Introducción

Las cuestiones éticas se están convirtiendo en una preocupación importante dentro de la investigación en el contexto de las empresas y los negocios (Lee et al., 2009). En este sentido, la investigación en el ámbito de la ética en la venta personal y la dirección ética de los vendedores empieza a tener auge en la investigación de marketing. Sin embargo,

sólo unos pocos estudios sobre la ética en la venta se han llevado a cabo en entornos nacionales fuera de los EE.UU. Recientemente, el aumento de la divulgación pública de la actividad poco ética e ilegal de algunas empresas y profesionales, ha estimulado la preocupación de los estudiantes universitarios, especialmente del área de empresa, por el tema. En el momento de graduarse, estos estudiantes están bien entrenados en diversas disciplinas y gozan de suficiente capacidad de análisis, pero carecen de la capacidad de ver la relevancia ética y la interconexión de las cosas que han aprendido a lo largo de toda su formación (Von Weltzien, 2009).

Tradicionalmente, los estudios sobre la opinión y actitud de los estudiantes respecto al trabajo desempeñado por un vendedor no han mostrado una actitud positiva hacia el mismo, de modo que potenciales buenos vendedores no se planteaban un futuro profesional relacionado con el mundo de la venta. Esta situación ya aparece recogida en un artículo anónimo, "What College Student Think of Selling as a Career", publicado en 1958 en *The American Salesman* (citado por Honeycutt et al., 1999). En el caso de la venta industrial (Dubinsky, 1981), los estudiantes pensaban que el trabajo de vendedor, al contrario que otro tipo de profesiones, les proporcionaría menos posibilidades de desarrollo profesional y reduciría su tiempo libre. Pese a ello, un estudio anterior (Dubinsky, 1980) de este mismo autor mostraba que el trabajo de vendedor posee algunas características valoradas positivamente por los estudiantes. Algunos años después, Weeks y Muehling (1987), confirman la visión negativa del trabajo de vendedor y la relacionan con la imagen del vendedor "puerta a puerta" mayoritaria entre los estudiantes.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo principal conocer cuál es la opinión que los estudiantes universitarios tienen de la ética en el trabajo de vendedor, especialmente entre aquellos estudiantes que se están formando en áreas de conocimiento relacionadas con la empresa, pues algunos estudios plantean que entre el 50 y el 80 por cien de los estudiantes de estas áreas dedicarán algún tiempo de su carrera profesional al mundo de la venta (Bristow et al. 2006). Además, y dentro de una situación de crisis en muchos sectores productivos, la función comercial, como generadora de ofertas de empleo, incrementó sus valores en el período 2008-2009 en más de un 5%, representado un total del 36,64% de la oferta de empleo (Informe Infoempleo, 2010).

Otro objetivo del trabajo se relaciona con la eficacia que la formación en marketing y ventas tiene en la opinión de los estudiantes respecto a la profesión. Como profesores del área de marketing y gestión empresarial, debemos asumir la responsabilidad de ayudar a los alumnos a entender los poderosos efectos que las decisiones empresariales, y las acciones, pueden tener en la sociedad y los posibles daños colaterales que pueden causar (Kolodinskyet al., 2010).

2. El contexto de la venta personal

La trasnochada imagen del vendedor que presiona, incluso que engaña a sus clientes, para lograr su objetivo de vender, ha cambiado radicalmente, pasando a formar parte de las acciones de venta del marketing-mix que permite a la empresa alcanzar sus objetivos (Wotruba, 1996). En un contexto donde las empresas necesitan orientarse al mercado, las tareas fundamentales de la venta se sintetizan en aportar información, persuadir a los clientes potenciales y crear relaciones a largo plazo con los mismos (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990 y 1994; Morgan y Hunt, 1994; Donaldson, 1998; Küster, 2002). Más aún, el concepto de marketing de relaciones ha dado lugar al de venta de relaciones (Küster, 2002; Küster y Román, 2006), donde la satisfacción y la fidelización del cliente pasan a ser objetivos tan importantes, o superiores, que la conclusión de una operación de venta. De acuerdo con Darmon (1998), las características diferenciadoras del vendedor como elemento del marketing son sus funciones de recogida y entrega de información entre su empresa y sus clientes; características que constituyen el último elemento en la cadena que facilita el intercambio entre ambos. Por tanto, se puede afirmar que la venta personal ha seguido una evolución similar a la sufrida por el marketing (Manning y Reece, 1997). Así, frente a la preocupación por vender cuanto más mejor, hoy en día marketing y ventas poseen enfoques más relacionales (Kotler, 2007).

A lo dicho cabe añadir que una parte cada vez mayor de los presupuestos de marketing de las empresas se dedica a invertir en la fuerza de ventas (Cravens et al. 1993 a-b; Boyle, 1996). Más aún, para muchas organizaciones empresariales, los costes directamente relacionados con las acciones de ventas superan a las inversiones en publicidad o en otras acciones de comunicación y promoción (Piercy et al. 1997).

Tampoco deben olvidarse los cambios acaecidos en el entorno de actuación de la fuerza de ventas de las empresas: un incremento de la presión y la competitividad, una reducción de los canales de distribución, una reducción del crecimiento económico, etcétera. Todo ello supone un incremento de la necesidad de una mejor gestión de los recursos de ventas (Cravens et al. 1990; Piercy et al. 1997). En este entorno, la fuerza de ventas puede ser una importante fuente de incremento de la efectividad de las empresas (Larson, 1997; Baldauf y Cravens, 1999).

La importancia de la fuerza de ventas en el éxito de las empresas es extraordinaria. Así, por ejemplo, diversos estudios han probado que la forma de actuar de los vendedores condiciona el éxito empresarial (Küster, 2002).

2.1. El papel cambiante de las ventas

En una época donde los avances tecnológicos hacen que la producción y distribución de bienes y servicios se realice cada vez a mayor velocidad y que la comunicación de las empresas sea cada vez más amplia a la vez que más compleja, la calidad y el nivel de las relaciones humanas se convierte en una de las variables más importantes y críticas de las relaciones entre las empresas y sus clientes, o potenciales clientes (Varela, 1991 y 1992; Anderson, 1996; Lledó, 1997; Jones et al. 2000; Pitt et al. 2002; Rangarajan et al. 2003); y a su vez, ese mismo dinamismo y heterogeneidad del entorno en el que actúan los vendedores afecta tanto a su satisfacción en el trabajo como a su rendimiento (Sohi, 1996). Pero estas relaciones no están formadas sólo por los actos puramente de venta, también debemos incluir la asistencia y el servicio a los mismos.

Teniendo presente la evolución acaecida en el ámbito de las ventas y de la dirección de ventas, no debemos olvidar que las inversiones en los equipos de venta ocupan una parte muy importante de los presupuestos de los departamentos de marketing (Cravens et al., 1993-a; Simintras et al. 1996). Además, las acciones de la fuerza de ventas de la empresa afectan de modo importante a su evolución (Anderson, 1996) y son los vendedores el principal elemento para lograr los ingresos que aseguren la supervivencia de la misma (Simintras et al. 1994). Por último, los vendedores son la primera fuente de información para los clientes y, por tanto, sus acciones afectarán a la satisfacción de los mismos (Grewal y Sharma, 1991).

Las diferencias existentes entre la función de ventas y el marketing no deben llevarnos a engaño, ni a pensar que nos encontramos ante dos orientaciones opuestas; mas bien al contrario, debemos plantearnos la necesidad de integración entre ambas orientaciones. La venta debe entenderse como una forma de aproximación al cliente, vital para alcanzar los objetivos de marketing (Küster, 2002) y, por tanto, las diferencias entre ambas son más de matiz que de filosofía y método. Para ello es necesario potenciar e integrar las diferentes acciones del marketing a fin de, por un lado, fidelizar a los clientes, y, por otro, mantener a la empresa atenta a los cambios en las necesidades y deseos de los mismos (Wilson, 1993; Churchill et al., 1994), siendo fundamental en este contexto la participación de la fuerza de ventas.

En suma, la empresa y sus vendedores deben adaptarse a los cambios en las necesidades y deseos de los clientes, a la intensificación de la competencia y a los rápidos cambios del entorno en el que actúan, y esto supone una constante revisión de la organización de ventas (Cravens, 1995).

Por otra parte, la venta personal no debe ser entendida como un acto puntual ante una situación concreta. Por el contrario, la venta personal debe entenderse como un proceso que se inicia generando confianza con el potencial cliente y que no termina en el momento del cierre de la venta (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Cámara y Sanz, 2001). En el desarrollo de las actividades de venta existen una serie de mitos, falsos habitualmente, que provocan, en las personas no conocedoras del tema, falta de interés y miedo hacia la profesión de vendedor como por ejemplo, "el vendedor nace, no se hace" o "un buen vendedor debe ser un buen conversador" (Stanton et al., 1991).

Frente a estos mitos, el conocimiento de las estrategias y tácticas de venta más efectivas, son básicas para alcanzar los objetivos comerciales de las empresas, sin olvidar la importancia de otras tareas como la dimensión ética del vendedor, la captación de nuevos clientes o el logro de relaciones a largo plazo con los mismos (Chonko et al., 1992). Todo ello condiciona el rendimiento del vendedor y la efectividad de ventas.

3. Objetivos y metodología

Como se ha comentado anteriormente, los objetivos del presente estudio se relacionan con el conocimiento y aptitud de los estudiantes universitarios, futuros aspirantes en su mayoría de puestos de trabajo, respecto de la profesión de vendedor, especialmente valorando su dimensión ética. En concreto podemos indicar como principales objetivos los siguientes:

- Conocer cómo perciben los estudiantes la venta personal como futura salida profesional.
- Analizar la visión que, desde un punto de vista ético, tienen los estudiantes del trabajo de los vendedores.
- Comparar los resultados de nuestro estudio con los obtenidos en estudios similares realizados en otros países.

Además, y en base a la literatura (Stevenso y Bodkin, 1998; Donoho et al., 1999; Brsitow et al., 2006, entre otros), nos planteamos responder a una serie de preguntas relacionadas con el efecto que la formación en ventas ejerce sobre los estudiantes universitarios. En concreto nos planteamos las siguientes cuestiones a investigar:

RQ1.-Los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con las ventas, ¿tienen una percepción diferente de la venta como carrera profesional frente a los que no la han cursado?, especialmente en relación a:

a.- su futuro profesional.

b.- imagen global de los vendedores

RQ2.- Los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con las ventas, ¿tienen una opinión diferente respecto al comportamiento ético de los vendedores de los que no la han cursado?

3.1. Metodología

Para llevar a cabo nuestro estudio procedimos a adaptar unos cuestionarios utilizados previamente en estudios similares (Dabholkar y Kellaris, 1992; Bristow et al., 2006). Siguiendo las recomendaciones de Cravens et al. (1993) y Ruiz (1996), en la elaboración definitiva del cuestionario se consideraron las opiniones de expertos en la materia de estudio, tanto profesionales como académicos. Adicionalmente, se realizó un

pre-test del cuestionario inicial con el objetivo de analizar tanto aspectos semánticos como aspectos técnicos y la duración del mismo. Las conclusiones obtenidas del pre-test nos aconsejaron realizar una serie de modificaciones que consideramos necesarias para mejorar la comprensión y la utilidad del cuestionario.

El cuestionario definitivo estaba formado por tres partes principales. En la primera parte se solicitaba la opinión de los estudiantes sobre el trabajo de ventas; en concreto se les pedía su opinión acerca de diversos aspectos del trabajo de vendedor (10 ítems) y sobre el comportamiento ético-personal relacionado con el mundo de la venta (20 ítems). En la segunda parte se les pedía información sobre su relación actual y futura con el trabajo de vendedor, así como su situación laboral actual. Por último, se contemplaron preguntas de clasificación del encuestado (género, edad y estudios universitarios).

Con el objetivo de evaluar las características psicométricas de cada una de las escalas empleadas en nuestro estudio para conocer la opinión de los estudiantes (imagen de los vendedores, utilidad de la formación y comportamiento ético) fue necesaria la realización de diversos análisis factoriales confirmatorios de primer orden. En este sentido, se llevaron a cabo diferentes fases que permitiesen dicha evaluación. En una primera fase se calcularon las correlaciones ítem-total de forma aislada para cada escala utilizada en el cuestionario. De acuerdo con Saxe y Weitz (1982), todos los ítems debían presentar un valor superior a 0,35, para posteriormente, siguiendo a Anderson y Gerbing (1988), llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio. De este modo se puede profundizar en el proceso de depuración de las escalas y evaluar su dimensionalidad. Seguidamente, tras depurar las escalas, se calculó la consistencia interna de cada una a través de los índices propuestos por Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988), el índice de la varianza extraída y la fiabilidad compuesta respectivamente. Por último, se comprobó la validez de constructo (convergente y discriminante) de las escalas. La validez convergente se analiza mediante el valor estadístico t-student para cada ítem estudiado a través del análisis factorial confirmatorio realizado, exigiéndose un valor de las cargas estándar superiores a 0,5 y significativas; para analizar la validez discriminante se analizó si las escalas representaban conceptos sustancialmente diferentes, para lo cual se calcularon las correlaciones entre cada par de escalas, luego se elevaron dichas correlaciones al cuadrado y se comprobó si eran inferiores al índice de varianza extraída (IVE) de cada una de las escalas (Anderson y Gerbing, 1988).

Para la realización de los análisis factoriales confirmatorios se recurrió al paquete estadístico EQS, empleando el método de máxima verosimilitud robusto para evitar problemas con los datos (Hair et al., 1999). En el proceso de depuración de los ítems de las escalas, tras la primera estimación del análisis factorial confirmatorio, se ha tenido en cuenta tanto la significatividad de los coeficientes estandarizados (valor de la t superior a 1,96), como el porcentaje de varianza que explican de la variable latente (se recomienda que sea superior a 0,5). Asimismo, los residuos estandarizados representan las diferencias entre la matriz de covarianzas observada y la matriz estimada por el programa, por lo cual, la existencia de valores residuales superiores a +/- 2,58 indicará un error de predicción significativo para un par de indicadores. Por otro lado, la calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada observada con la que se predice mediante el modelo propuesto (matriz estimada). Puesto que la bondad del ajuste de los modelos estimados a partir de las ecuaciones estructurales no es descrita por un sólo test estadístico, es necesario la combinación de varias medidas para determinar la fortaleza de la predicción de los modelos (Hair et al., 1999).

3.2. Participantes

Los participantes en el estudio fueron estudiantes universitarios, de diferentes universidades españolas y que se hallaban cursando alguna carrera relacionada con el mundo empresarial, los cuales de modo voluntario contestaron a las preguntas que el cuestionario les planteaba. El total de cuestionarios que se consideraron válidos, tras un proceso de revisión, fue 452. El perfil demográfico de los encuestados se muestra en la tabla 2. Como datos más significativos, la edad media de los alumnos (variable continua que ha sido recodificada), que han participado en el estudio es de 22,4 años, con una moda de 21; el grupo mayoritario lo forman las mujeres (56,5%). Lógicamente, la mayoría de los encuestados no trabajan o lo hacen ocasionalmente.

TABLA 2

Perfil demográfico de los participantes

Edad	**n**	**%**	**Carrera**	**n**	**%**
18-22	237	52,42	A.D.E.	172	38,05
23-27	145	32,08	CC.EE.	165	36,5

Más de 27	19	4,20	I.T.M.	67	14,82
No contesta	51	11,3	Derecho	48	10,62
Género	**n**	**%**	**Situación laboral**	**n**	**%**
Mujer	255	56,5	No trabajo	200	44,3
Hombre	197	43,5	Trabajo ocasionalmente	141	31,1
			Trabajo a tiempo parcial	87	19,3
			Trabajo a jornada completa	24	5,3

4. Análisis de los resultados

Tal y como se ha comentado anteriormente, los estudiantes debían responder a una serie de preguntas (escala tipo Likert), relacionadas con el trabajo de ventas y agrupadas en tres grandes áreas: el trabajo del vendedor, la utilidad de la formación y el comportamiento ético de los vendedores. Para llevar a cabo el análisis estadístico se utilizó el paquete estadístico SPSS 17.0, utilizando el análisis descriptivo y el análisis de la varianza (ANOVA), para responder a las cuestiones a investigar. Adicionalmente se recurrió al Análisis Factorial de Componentes Principales con la finalidad de confirmar los constructos analizados. La información se ha presentado para el total de la muestra (TOTAL), para la sub-muestra de los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta (CV) y para aquellos que no la han cursado (NCV).

4.1. Percepción del trabajo de ventas como actividad profesional ética

Uno de los objetivos que nos planteábamos al inicio de la presente investigación era conocer la opinión de los estudiantes universitarios sobre el trabajo de los vendedores. Siguiendo la propuesta de Bristow et al. (2006), utilizamos una escala tipo Likert desde 1 "Muy en desacuerdo" hasta 5 "Muy de acuerdo" para responder a los 10 ítems planteados ($\alpha = 0{,}72$). Este constructo fue desglosado en dos factores diferenciales: (i) por un lado su visión sobre la venta como futura actividad laboral (6 ítems), (ii) en segundo lugar se les preguntaba sobre cómo ven otras personas la figura del vendedor (4 ítems). Para confirmar la existencia de estos factores se realizó un análisis factorial previo, cuyo resultado confirmó la existencia de los factores propuestos inicialmente. Se empleó la rotación Varimax, con un índice KMO de 0,817 y explicando los dos factores resultantes el 54,95% de la varianza total.

En relación a la percepción que tienen los estudiantes de la venta como carrera profesional (tabla 3), se observa que el conjunto de los estudiantes considerados en su globalidad manifiestan una percepción bastante positiva del trabajo de vendedor pues los 6 ítems están por encima del 3,20 en una escala de 1 a 5, resaltando la idea de que las ventas pueden ser una buena oportunidad de desarrollo profesional e incluso que puede ser divertida y satisfactoria. Se observa que aquellos alumnos que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta (CV) muestran una percepción más favorable sobre las posibilidades de desarrollo profesional en esta área empresarial que aquellos alumnos que no la han cursado (NCV). Estos resultados son coincidentes con los obtenidos por Bristow et al. (2006) para el caso de los estudiantes universitarios estadounidenses; lo cual parece lógico pues, con independencia del entorno sociocultural, es de suponer que los estudiantes escogerán aquellas asignaturas que piensan les resultarán más beneficiosas en su futuro profesional. Dado que todas las diferencias son significativas, estos resultados nos permite responder afirmativamente a la RQ1-a. Es decir, aquellos alumnos que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta perciben y aceptan en mayor medida que su futuro profesional estará ligado al mundo de la venta que aquellos que no la han cursado.

TABLA 3

La venta como carrera profesional

Percepción de los estudiantes de la carrera profesional en ventas	**TOTAL**	**CV**	**NCV**	**Dif. Sig.**
Para mí, la carrera de ventas puede ser gratificante	3,30	3,40	2,90	*
Una carrera en ventas puede ofrecerme oportunidades profesionales	3,62	3,70	3,30	*
Una carrera en ventas puede ofrecerme oportunidades de crecimiento	3,49	3,55	3,27	*
Para mí, la carrera de ventas puede ser satisfactoria	3,31	3,41	2,89	*
Para mí, la carrera de ventas puede ser divertida y excitante	3,33	3,46	2,80	*
Yo disfrutaría con los desafíos del trabajo en ventas	3,22	3,29	2,96	*

*Diferencias significativas al 5%

Además, y de forma más directa, se les preguntaba a los estudiantes sobre la probabilidad de seguir una carrera profesional relacionada con las ventas tras finalizar su formación universitaria. Era de esperar que aquellos estudiantes que han escogido alguna asignatura relacionada con las ventas tuvieran más interés en trabajar en el mundo comercial que aquellos que no han escogido asignaturas relativas al mundo de la venta. Tal como se muestra en la tabla 4, en general los alumnos no tienen interés en seguir una carrera profesional de vendedor, aunque los alumnos CV muestran un mayor interés que los NCV, siendo las diferencias significativas. No obstante, todos ellos otorgan más probabilidad a trabajar durante algún tiempo como vendedor que al interés que realmente tienen en hacerlo. Lógicamente los estudiantes CV otorgan una mayor probabilidad, siendo las diferencias también significativas. Estos resultados son similares a los obtenidos por Bristow et al. (2006), aunque en su caso los valores medios fueron más elevados y en todos los casos por encima de 3 en una escala de 1 a 5 puntos.

TABLA 4

Probabilidad de ser vendedor

	TOTAL	**CV**	**NCV**	**Dif. Sig.**
¿Qué interés tienes en seguir una carrera en ventas tras acabar tus estudios?	2,57	2,68	2,15	*
Tras acabar tus estudios, ¿Qué probabilidad hay de que durante un tiempo trabajes como vendedor?	2,96	3,06	2,57	*

*Diferencias significativas al 5%

Un segundo aspecto analizado, en relación a la profesión de vendedor, fue la imagen que estos transmiten a la sociedad. Para ello se preguntaba a los estudiantes cómo creían que otras personas veían la figura del vendedor. A priori, igual que en el bloque anterior, esperábamos que los estudiantes CV pensaran que existe en la sociedad una imagen más positiva que los NCV, puesto que cabe esperar que ese sea seguramente su ámbito de trabajo futuro. Los resultados obtenidos (tabla 5) presentan valores relativamente bajos. Concretamente ningún ítem supera el 3 en la escala de 1 a 5. Por tanto, la imagen que transmiten los vendedores a la gente no es muy positiva en opinión de los universitarios. Además, no existen diferencias significativas entre los estudiantes CV y los NCV y, por ello, debemos contestar negativamente la RQ1-b. Es decir, la

imagen que los vendedores transmiten a la sociedad no es positiva, pero tampoco la podríamos calificar de negativa. Este resultado también es coincidente con el obtenido por Bristow et al. (2006).

TABLA 5

Imagen de los vendedores

Percepción de los estudiantes sobre como otros ven a los vendedores	**TOTAL**	**CV**	**NCV**	**Dif. Sig.**
En general, los vendedores son admirados y/o respetados por la gente	2,45	2,44	2,50	No
Muchos vendedores son aceptados positivamente	2,90	2,89	2,97	No
Muchos vendedores son honestos y sinceros	2,94	2,99	2,79	No
La mayoría de la gente tienen en alta consideración a los vendedores	2,42	2,43	2,37	No

4.2. Percepción del comportamiento ético de los vendedores

Uno de los aspectos más importantes de la formación en marketing y ventas es, o debería ser, potenciar el uso de estas herramientas empresariales para mejorar el comportamiento ético de los vendedores. Tal como afirma Küster y Román (2006), existen dos factores principales que influyen en que los vendedores se comporten de una forma no ética. Por un lado, su trabajo está sometido a un menor nivel de supervisión y control por parte de su dirección. Como segundo factor, destacan que el vendedor está sometido a un mayor grado de presión para alcanzar unos resultados, pues de ellos dependen los ingresos de la empresa y su remuneración individual. Además, tal como afirman Revilla y Gallego (2007), en el contexto de la venta no hay un acuerdo unánime sobre lo que es ético (está bien) y lo que no lo es (está mal), es decir, la ética es una cuestión de percepción más que un absoluto.

Con el objetivo de conocer la opinión de los estudiantes sobre el comportamiento ético de los vendedores, se les pedía que respondieran a una serie de 20 afirmaciones utilizando una escala tipo Likert (1=“Totalmente inaceptable”; 7= “Totalmente aceptable”) (α = 0,91). Tales afirmación están basadas en la escala desarrollada por

Dabholkar y Kellaris (1992), denominada "Personal Selling Ethics", y utilizada posteriormente por diferentes autores, por ejemplo Stevenson y Bodkin (1998), para comparar los resultados de estudiantes de Estados Unidos y de Australia o Donoho et al. (1999), para comparar lo resultados en Estados Unidos, Canadá, Australia y Holanda. Esta escala es de tipo inverso, de forma que a menor puntuación mayor nivel de comportamiento ético y mayor rechazo al comportamiento propuesto en el enunciado.

Siguiendo el procedimiento del apartado anterior, en primer lugar realizamos un análisis factorial y obtuvimos cuatro factores (KMO de 0,922 y varianza total explicada igual a 58,10%). El primer factor, denominado "comportamiento profesional ético" está formado por 9 ítems; el segundo factor, "gestión del tiempo y los recursos", lo forman 5 ítems; el tercer factor "acciones no legales", lo forman 3 ítems; y el cuarto factor, "presión al cliente" lo forman 3 ítems.

El análisis de los resultados obtenidos (tabla 6) muestra, que en general, los estudiantes consideran inaceptable el comportamiento no ético de los vendedores en el desarrollo de su actividad profesional. En general todos los ítems se encuentran por debajo de 3,5 en una escala de 1 a 7 puntos, y solo en dos casos superan los 4 puntos (utilizar trucos para cerrar ventas y espían a la competencia).

Si analizamos los resultados para las dos sub-muestras, CV y NCV, no se aprecian diferencias significativas, excepto en un caso. Por ello, y en respuesta a la RQ2, debemos afirmar que los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta y aquellos que no la han cursado, no opinan de forma diferente respecto al grado de comportamiento ético de los vendedores.

TABLA 6

Comportamiento ético de los vendedores

	TOTAL	**CV**	**NCV**	**Dif. Sig.**
Comportamiento profesional ético				
Usar amenazas para cerrar ventas	1,83	1,83	1,86	No
Hacer trampas en un proceso de subasta	2,28	2,24	2,42	No
Irse de vacaciones-tiempo libre en horario laboral	2,55	2,56	2,49	No
Dejar la empresa sin aviso previo	2,81	2,84	2,69	No
Mal uso de la jornada laboral	2,83	2,80	2,93	No

Robar/copiar de la competencia en una feria de muestras	3,07	3,11	2,90	No
Inflar el currículum, mentir a la empresa	3,09	3,12	3,00	No
Excederse en los gastos de representación	3,23	3,26	3,12	No
Conflicto de intereses con la empresa	3,40	3,40	3,40	No
Gestión del tiempo y los recursos				
Pasar información a la competencia	2,34	2,35	2,34	No
Ofrecer un soborno económico a un cliente	2,42	2,45	2,28	No
Realizar falsas promesas para cerrar ventas	2,48	2,45	2,56	No
Hacer trampas en los concursos de venta	2,49	2,48	2,51	No
Ofrecer sobornos en especie	2,80	2,81	2,76	No
Acciones no legales				
Pinchar el teléfono	2,03	2,02	2,03	No
Inflar los informes de gastos	2,49	2,51	2,48	No
Incrementar los precios indebidamente	2,53	2,56	2,44	No
Presión al cliente				
Obligar al cliente a quedarse con nuestros de producto	3,50	3,54	3,37	No
Uso de trucos psicológicos para cerrar ventas	4,31	4,41	3,92	*
Espiar a la competencia	4,38	4,44	4,16	No

*Diferencias significativas al 5%

5. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Las conclusiones obtenidas en el presente estudio nos permiten disponer de una aproximación a la opinión que los universitarios tienen de la actividad profesional de la venta, tanto a nivel personal o futura actividad, como sobre el comportamiento ético de los vendedores. En resumen podemos indicar que:

- En general, la percepción que los estudiantes universitarios tienen de la venta personal es bastante buena y es valorada positivamente como futura actividad profesional. En el caso de los estudiantes que han cursado alguna asignatura relacionada con la venta, esta opinión es más positiva.

- Respecto al comportamiento de los vendedores, todos los estudiantes, opinan que no es correcto desarrollar comportamientos que podemos calificar de no éticos.

Analizando los resultados desde el punto de vista del profesor, podemos indicar que la percepción que tienen los estudiantes no es muy diferente entre los que han cursado, o están cursando, asignaturas relacionadas con la venta, especialmente en su percepción de la imagen del vendedor y en el comportamiento ético de los mismos. Además, los estudiantes son bastante conscientes de que su futuro profesional pasará en algún momento por el área comercial de la empresa, lógicamente esta alternativa es mejor valorada por los estudiantes que cursan alguna asignatura relacionada con el tema.

También podemos concluir que los resultados son muy similares si los comparamos con entornos socioeconómicos diferentes, debido a que nuestros resultados son similares a los de estudios realizados en otros contextos geográficos.

Como todo estudio, el presente trabajo tiene ciertas limitaciones relacionadas con la muestra, pues solo se han considerado las opiniones de estudiantes universitarios de dos ciudades (Valencia y Zaragoza), y que están cursando estudios relacionados con el mundo de la empresa. Esta última característica puede haber influido en alguna de las creencias-respuestas aportadas a la investigación.

Como futuras líneas de investigación, nos proponemos extender el estudio en dos frentes complementarios. Por un lado, y dado que la práctica totalidad de los estudios sobre el tema se centran en el entorno cultural de habla inglesa, pretendemos extender nuestro estudio a otros países europeos y sudamericanos con el objetivo de analizar la posible influencia del entorno socio-cultural en la opinión que los estudiantes tiene del trabajo de vendedor. Por otro lado, y como complemento a la visión de los estudiantes, pretendemos conocer la opinión que los propios vendedores tiene sobre le tema.

Bibliografía

-Anderson, J.C. y D.W. Gerbing, 1988, "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-stepapproach", Psycolpgical Bulletin 103 (3), 411-423.

-Anderson, E. y R. Oliver, 1987,"Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems",*Journal of Marketing* 51 (October), 76-88.

-Anderson, R., 1996, "Personal selling and sales management in the new millennium", *Journal of Personal Selling & Sales Management* XVI (4), 17-32.

-Bagozzi, R.P. yY. YI, 1988, "On the evaluation of structural equation models.",*Journal of the Academy of MarketingScience* 16, 74-94.

-Baldauf, A. y D. Cravens, 1999, "Improving the effectiveness of field sales organizations.A European perspective".*Industrial Marketing Management* 28, 63-72.

-Baldauf, A., D. Cravens y K. Grant, 2002,"Consequences of sales management control in field sales organizations:a cross-national perspective",*International Business Review* 11, 577-609.

-Barker, A. 2001. "Salespeople characteristics, sales managers´ activities and territory desing as antecedents of sales organization performance", *Marketing Intelligence &Planning* 19 (1), 21-28.

-Bigné, E., I. Küster y F. Torán, 2003, "Market orientation and industrial salesforce: diverse measures instruments", *Journal of Business & Industrial Marketing* 18 (1), 59-81.

-Boyle, B.A., 1996, "The importance of the industrial inside sales force: a case study", *Industrial Marketing Management*, 25 (5), 339-348.

-Bristow, D., D. Amyx y J. Slack, 2006, "An empirical look al professional selling from a student perspective", *Journal of Education for Business* 81 (5), 242-249.

-Cámara, D. y M. Sanz, 2001,"*Dirección de ventas.Vender y fidelizar en el nuevo milenio*", (Prentice Hall,Madrid).

-Chonko, L., B. Enis y J. Tanner, 1992,*Managing Salespeople* (Allyn and Bacon).

-Churchill, G., N. Ford y O. Walker, 1994,"*Dirección de ventas*" (Promociones Jumerca, Valencia).

-Cravens, D.W., R. W. Laforge, y T. Ingram, 1990, "Sales strategy: Charting a new course in turbulent markets",*Business* 40 (4), 3-9.

-Cravens,D.W., T.N. Ingram, R.W. Laforge y C.E. Young, 1993-a,"Behavior-Based and Outcome-Based salesforce control systems",*Journal of Marketing* 57 (Octubre), 47-59.

-Cravens, D.W., R.W. Laforge, G. Picket yY. Clifford, 1993-b, "Incorporating a quality improvement perspective into measures of salesperson performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 13 (1), 1-14.

-Cravens, D. ,1995, “The chanring role of the sales force”, *Marketing Management* 4 (2), 49-57.

-Dabholkar, O. y J. Kellaris, 1992, “Toward understanding marketing students´ ethical judgment of controversial personal selling practices” *Journal of Business Research* 24, 313-329.

-Darmon.R.Y., 1998, “A conceptual scheme and procedure for clasifying sales positions”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XVIII (3), 31-46.

-Darr, A., 2003, “Control and autonomy among knowledge workers in sales: an employee perspective*”, Employee Relations* 25 (1), 31-41.

-Deeter-Schmelez, D., K. Norman y D. Goebel, 2002, “Understanding sales manager effectiveness linking attributes to sales force values”, *Industrial Marketing Management* 31 617-626.

-Deshpandé, R. y J. Farley, 1999, “Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanesefirms”, *Journal of International Marketing* 7 (4), 111-127.

-Donaldson, B. (1998).“*Sales management.Theory and practice*”, 2nd. edition.

-Donoho, C., M. Polonsky, M. Swenson y J. Herche, 1999, “A cross-cultural investigation of the universalitty of the persoanl selling ethics scale”, *Journal of Euromarketing* 8 (1-2), 101-116.

-Dubinsky, A., 1981, “Perceptions of sales job: How students compare with industrial salespeople”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 9 (4), 352-367.

-Dwyer, F., P. Schurr, P. and S. Oh, 1987, “Developing buyer-seller relationships” *Journal of Marketing* 51 (2), 11-27.

-Fornell, C. y D.F. Larcker, 1981, “Evaluating structural models with unobservable variables and measurementerror”, *Journal of Marketing Research* 28, 39-50.

-Graham, J., 2002, “How to recognize the right salesperson”, *The American Salesman* May, 3-9.

-Grewal, D. y A. Sharma, 1991, “The effect of salesforce behavior on custumer satisfaction: An interactive framework”, *Journal of Personal Selling & Sales Management* XI (3), 13-23.

-Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham, y W.C. Black, 1999,Análisismultivariante, 5ª edición (Prentice-Hall. Madrid).

-Honeycutt, E., J. Ford, M. Swenson y W. Swinyard, 1999, “Student preferences for sales careers around the Pacific Rim”. *Industrial Marketing Management* 28, 27-36.

-Jones, E., J. Roberts y L. Chonko, 2000, "Motivating sales entrepreneur to change: a conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sales organizations", *Journal of MarketingTheory and Practice* Spring, 37-49.

INFORME INFOEMPLEO 2009, 2010, (Adecco, Madrid).

-Kohli, A.K. y B.J. Jaworski, 1990, "Market orientation: the construc, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing* 54 (abril), 1 -18.

-Kohli, A.K. y B.J. Jaworski, 1994, "The influence of coworker feedback on salespeople", *Journal of Marketing* 58 (Octuber), 82-94.

-Kotler, P., 2007, "¿Hacia dónde vamos?", in *"Master en Marketing. Colección Management Deusto"* (Planeta Agostini. Barcelona).

-Kolodinsky, R, T.M. Madden, D.S. Zisk y E.T. Henkel, 2010, "Attitudes About Corporate Social Responsibility: Business Student Predictors", *Journal of Business Ethics* 91, 167-181.

-Kuster, I. y P. Canales, 2008, *"Some determinants of salesforce effectiveness, Team Performance Management.An International Journal*, 14 (7/8), 296-326.

-Küster, I. y S. Román, 2006, Venta personal y dirección de ventas. La fidelización del cliente, (Thomson-Paraninfo. Madrid).

-Küster, I., 2002, La venta relacional, (ESIC. Valencia).

-Larson, M., 1997, "Salesforce effectiveness-an opportunity for growth", *Management Development Review* 10 (4-5), 171-172.

-Lee, N., A. Beatson, T. Garret, I. Lings y X. Zhang, 2009, *"A Study of the Attitudes Towards Unethical Selling Amongst Chinese Salespeople",* Journal of Business Ethics 88, 497-515.

-Lledó, J.A., 1997, "La mejora continua de los equipos comerciales", *Dirección y Progreso* 154 (julio-agosto), 28-33.

-G.L. Manning y B.L. Reece, 1997, *Las ventas en el mundo actual (6ª edición),* (Prentice Hall. México).

-R.M. Morgan y S.D. Hunt, 1994, "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing* 58 (july), 20-38.

-Narver, J.C. y S.F. Slater, 1990, "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing* 54 (octuber), 20-35.

-Piercy, N., D. Cravens y N. Morgan, 1997,"Sources of effectiveness in the business-to business sales organization",*Journal of Marketing Practice:Applied Marketing Science* 3 (1), 43-69.

-Piercy, N., D. Cravens y N. Lane, 2001,"Sales Manager behavior control strategy and its consequences:The impact of gender differences",*Journal of Personal Selling & Sales Management* XXI (1), 39-49.

-Pitt, L., M. Ewing y P. Berthon, 2002. "Proactive behavior and industrial salesforce performance*".Industrial Marketing Management* 31, 639-664.

-Rangarajan, D., L. Chonko, E. Jones y J. Roberts,2003, "Organizational variables, salesforce perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: a conceptual framework and propositions for research", *Industrial Marketing Management* 33 (4), 289-305**.**

-Revilla, M. y M. Gallego, "La importancia de la ética en la venta desde el punto de vista del consumidor", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa,* 13 (1), 209-230.

-Rivera, J. y V. Molero, 1997, "Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas", *Esic-Market* 97 (julio-septiembre), 75-89.

-Ruiz, J.I. (1996).Metodología de la investigación cualitativa (Universidad de Deusto. Bilbao).

-Saxe, R. y B.A. Weitz, 1982, "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal ofMarketing Research,* 19 (August), 343-351.

-Simintras, A., G. Lancaster y J. Cadogan, 1994, "Perceptions and attitudes of salespeople towards the overall sales job and the work itself", *Journal of Managerial Psycology* 9 (7), 3-10.

-Simintras, A., J.W. Cadogan and G.A. Lancaster, 1996, "Salesforce behavior: in search of motivational determinants". *Industrial Marketing Management* 25, 421-437.

-Sohi, R., 1996, "The afeccts of environmental dynamism and hetergeneity on salespeople´s role perceptions, performance and job satisfaction", *European Journal of Marketing* 30 (7), 49-67.

-Stanton, W., R. Buskrik y R. Spiro, R., 1991, Management of SalesForce (Irwin.Boston)

-Varela, J.A. (1991). Los agentes de ventas (Ariel Economía. Barcelona).

-Varela, J.A., 1992, "Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas", *Esic-Market* 76 (abril-junio), 51-64.

-Von Weltzien, H., 2009, "Developing Students´ Competence for Ethical Reflection While Attending Business School", *Journal of Business Ethical* 88, 5-9.

-Weeks, W. y D. Mmuehling, 1987, "Student´s perceptions of personal selling", *Industrial Marketing Management* 16, 145-151.

-Weitz, B. y K. Bradford, 1999, "Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*" 27 (2), 241-254.

-Wilson, M., 1984, Cómo organizar y dirigir un equipo de vendedores (Editorial Deusto. Bilbao).

-Wotruba, T.R., 1996, "The transformation of industrial selling: causes and consequences" *Industrial Marketing Management*, 25 (5), 327-338.

¿A qué responde realmente la RSE? Un estudio desde una perspectiva ética

José Luis de Godos Díez
Roberto Fernández Gago
Laura Cabeza García

NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES

Los autores del presente trabajo son, por orden de firma, José Luis de Godos Díez, Investigador becario del programa de F. P. U. del Ministerio de Educación, Roberto Fernández Gago, Profesor Titular de Universidad y Laura Cabeza García, Profesora Titular de Universidad, todos ellos pertenecientes al Departamento de Dirección y Economía de la Empresa de la Universidad de León. Las líneas de investigación actuales de los tres autores básicamente comprenden aspectos relativos a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el Gobierno Corporativo, la Teoría de la Agencia y la Teoría de Stakeholders.

RESUMEN

Este trabajo pretende profundizar en la relación existente entre las filosofías morales personales, definidas en términos de idealismo y relativismo, y la relevancia percibida de la responsabilidad social de la empresa (RSE). Utilizando una muestra de estudiantes de distintas titulaciones adaptadas al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) de la Universidad de León, se realizó un análisis de regresión lineal, cuyos resultados sugieren que ambas dimensiones de las filosofías morales personales condicionan significativamente el papel percibido de la RSE. En concreto, aquellos individuos con un mayor idealismo y un menor relativismo percibirán que las acciones socialmente responsables son más importantes en la actividad empresarial.

1. Introducción

Partiendo de una concepción de la naturaleza humana en la que prima el egoísmo e interés personal, gran parte de las teorías sobre dirección de empresas se apoyan en la idea de que en toda buena práctica de gestión directiva deben primar la defensa de los intereses de los accionistas y la maximización del beneficio económico (Ghoshal, 2005). Sin embargo, este planteamiento tradicional contrasta con una forma de gestión empresarial en la que se tienen en consideración los intereses de todos los stakeholders y no únicamente los de los propietarios. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una respuesta a esta nueva perspectiva, recogiendo aquellas acciones voluntarias que trascienden a los intereses económicos y obligaciones legales, pudiendo también contribuir a su supervivencia y al éxito en el largo plazo (McWilliams y Siegel, 2001; Barnett, 2007).

Aquellos individuos que entiendan que es necesario tener en cuenta a todos los afectados por las acciones de la empresa, aunque no se derive de ello ninguna ganancia económica, y en línea con la filosofía moral de idealismo, previsiblemente concederán un valor intrínseco a la RSE que vele por los intereses y derechos legítimos de dichos afectados. Por el contrario, la búsqueda de la satisfacción del interés propio resulta coherente con una postura relativista desde un punto de vista ético, de tal forma que lo que está bien o está mal dependerá de cada situación y especialmente de cómo afecte a los intereses del individuo. Cabe esperar que quien adopte dicha postura valore la RSE únicamente en la medida en que contribuye al éxito de la compañía.

En este contexto, el presente trabajo analiza la posible relación entre las características propias del individuo en cuanto a su idealismo y relativismo (Forsyth, 1980, 1992) y la percepción que tienen de la RSE (Singhapakdi et al., 1995, 1996). Esta novedosa propuesta investigadora para el caso español pretende desvelar nuevas vías para profundizar en el conocimiento de las motivaciones para realizar prácticas de RSE y con ello contribuir a su desarrollo. Hasta el momento, en nuestro país solo los trabajos de Vitell y Ramos (2006) y Vitell et al. (2010) utilizando una muestra de directivos de marketing en España y con datos referidos al año 2001 habían analizado la influencia de las filosofías morales personales sobre la relevancia percibida de la ética y la responsabilidad social. Frente a ellos disponemos de un mayor tamaño muestral y

nuestra unidad de análisis incluye más variedad al estar compuesta por estudiantes universitarios de diferentes disciplinas y con distinto grado de experiencia profesional.

El artículo se estructura de la siguiente manera. En el siguiente apartado, se realiza una revisión de la literatura relacionada con el tema objeto de estudio y se desarrollan las hipótesis correspondientes. Los datos y la metodología se describen en el tercer apartado. A continuación, se presentan los resultados obtenidos. Finalmente, se ofrecen una serie de conclusiones y se proponen posibles líneas de trabajo.

2. Marco teórico y planteamiento de hipótesis

El sistema de creencias, valores y actitudes morales de los individuos conforma su filosofía moral personal (Forsyth, 1980). En general, se considera que este aspecto determinará las pautas que los individuos aplicarán cuando se encuentren ante decisiones con contenido ético (Hunt y Vitell, 1986; Singhapakdi et al., 1999), convirtiéndose así en un factor clave para explicar las diferencias en los juicios éticos y el comportamiento (Rodríguez-Herrera y Román-Nicolás, 2011).

A pesar de que existen diversas categorías de filosofías morales personales, la mayoría de ellas pueden explicarse en función de dos dimensiones fundamentales: el idealismo y el relativismo (Forsyth, 1980, 1992). El primero de los componentes, el idealismo, puede definirse como el grado en que los individuos asumen que las consecuencias deseables, con la acción correcta, siempre se pueden lograr (Forsyth, 1980). Así, esta dimensión describe la actitud de los individuos hacia los efectos de sus acciones, por lo que va a reflejar el grado de preocupación que una persona manifiesta por el bienestar de los demás (Revilla-Camacho y Gallego-Águeda, 2007).

Por su parte, la segunda dimensión, el relativismo, se puede plantear como el grado en que un individuo rechaza la existencia de reglas morales universales al realizar juicios éticos (Forsyth, 1980). De este modo, reflejará el nivel de flexibilidad en la obediencia a los principios morales que presenta cada persona (Revilla-Camacho y Gallego-Águeda, 2007). En este sentido, los individuos más relativistas se caracterizarán por un elevado grado de escepticismo, considerando que la ética o la moralidad de una acción

dependerá de la naturaleza de la situación y de las personas involucradas (Rodríguez-Herrera y Román-Nicolás, 2011).

De acuerdo con la propuesta de Forsyth (1980, 1992), en distintos trabajos se ha puesto de manifiesto que los individuos con diferentes grados de idealismo y relativismo diferirán en sus juicios o valoraciones y en sus actitudes y percepciones hacia ciertos comportamientos (Vitell et al, 1993; Vitell y Singhapakdi, 1993; Singhapakdi et al, 1995; Ho et al, 1997). En concreto, la percepción sobre la relevancia de la RSE puede ser diferente en función de las filosofías morales personales (Etheredge, 1999; Singhapakdi et al., 2008; Vitell et al., 2010). No obstante, antes de plantear los vínculos entre ambos conceptos conviene explicar que la percepción sobre la naturaleza de la RSE puede agruparse, básicamente, en tres categorías generales (Godos-Díez y Fernández-Gago, 2011).

En primer lugar, la RSE puede ser considerada como un fin en sí misma, con un claro componente moral y de sostenibilidad. Así, la RSE vendrá condicionada por la incorporación de los valores morales de los individuos a la actividad empresarial, lo cual, puede ir más allá de los intereses económicos o la autosatisfacción (Aguilera et al., 2007). En este sentido, se valorarán intrínsecamente las obligaciones y responsabilidades hacia la sociedad (Maignan y Ralston, 2002; Swanson, 2008), considerando que este tipo de acciones es moralmente apropiado (Pedersen y Neergard, 2009) y que contribuye a un desarrollo socioeconómico sostenible y equilibrado.

Por otro lado, la RSE puede ser percibida como un medio, con un marcado componente económico e instrumental y cuyo desarrollo dependerá de su previsible impacto positivo para la compañía. Esta perspectiva implica la asunción de que las conductas socialmente responsables mejoran el desempeño de la empresa (Maignan y Ralston, 2002). En consecuencia, se implementarán iniciativas de RSE cuando éstas se alineen con los intereses instrumentales de aumentar el valor para los accionistas e incrementar la competitividad y rentabilidad de la compañía (Aguilera et al., 2007), así como aumentar la eficiencia operativa y reducir costes (Pedersen y Neergard, 2009). Esta visión de la RSE también proviene de las presiones de los diferentes stakeholders (Swanson, 2008), de tal forma que la RSE legitima en cierta medida la búsqueda del interés individual y evita sanciones sociales (Aguilera et al., 2007; Freeman et al., 2010). En este sentido,

las iniciativas socialmente responsables componen una forma legítima y sostenible de crear valor a largo plazo para la empresa, ya que mejoran las relaciones con los grupos de interés relevantes, incrementando la confianza y reduciendo los riesgos (Barnett, 2007). Una gestión adecuada del intercambio con los stakeholders puede materializarse en una mejora en la reputación de la compañía y ser fuente de ventaja competitiva (Porter y Kramer, 2002, 2006) en los mercados de bienes y servicios, a través de una mayor diferenciación; en el mercado financiero, facilitando la captación de fondos; y en el mercado laboral, motivando a los empleados y atrayendo y reteniendo talento.

Finalmente, es posible considerar que la implicación en acciones socialmente responsables por parte de la empresa resulta esencialmente una actividad costosa, conllevando una menor competitividad en el mercado y peor rentabilidad a corto plazo por un uso ineficiente de los recursos (Friedman, 1970). En este sentido, la naturaleza de la RSE podría considerarse como restrictiva, al estar acaparando recursos de otras actividades que podrían generar un mayor valor para los accionistas (Sundaram e Inkpen, 2004).

Retomando la relación de las filosofías morales personales con la relevancia percibida de la RSE, se puede plantear la influencia de las dimensiones idealismo y relativismo (Forsyth, 1980, 1992). En primer lugar, en línea con trabajos previos, el idealismo se relaciona positivamente con una mayor sensibilidad hacia la ética y una mayor integridad y honestidad (Vitell et al., 1993), con una orientación hacia los demás, derivada de una mayor empatía y un menor egoísmo (Davis et al., 2001; Park, 2005), y con la relevancia percibida de la ética y la responsabilidad social (Etheredge, 1999; Singhapakdi et al., 1996). De esta forma, según los argumentos descritos con anterioridad, los idealistas tendrán en cuenta las consecuencias de sus acciones y decisiones y se preocuparán por el bienestar de los demás. Así, este planteamiento es consistente con la RSE, como una forma de gestión que considera los intereses –económicos, sociales y medioambientales– de los distintos grupos afectados por la actividad empresarial, de tal forma que los individuos más idealistas tenderán a conceder una mayor relevancia a estas cuestiones.

Por su parte, de acuerdo con estudios previos, el relativismo se relaciona de forma negativa con la sensibilidad ética (Sparks y Hunt, 1998) y la relevancia percibida de la ética y la responsabilidad social (Etheredge, 1999; Park, 2005; Singhapakdi et al.,

1996). En particular, debido a su elevado escepticismo y a la consideración de que las acciones serán morales o no en función de las circunstancias que las rodeen, los relativistas percibirán que, en determinadas situaciones, la RSE puede estar subordinada a otros aspectos de la organización como son la competitividad, la rentabilidad o la eficiencia.

Teniendo en cuenta los argumentos anteriores se plantean las hipótesis siguientes:

Hipótesis 1: El idealismo influirá positivamente en la relevancia percibida de la RSE

Hipótesis 2: El relativismo influirá negativamente en la relevancia percibida de la RSE

3. Metodología

Muestra

Dada la naturaleza de la investigación y la consecuente inexistencia de fuentes de datos secundarias, recurrimos a encuestas para obtener la información necesaria para la realización de este estudio. Así, en mayo de 2012 entregamos nuestro cuestionario a estudiantes de planes de estudios adaptados al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) de varias Facultades de la Universidad de León. En concreto, obtuvimos un total de 212 cuestionarios, que fueron completados de forma voluntaria por parte de los estudiantes, de tal forma que la muestra quedó constituida por 112 alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 59 de la Facultad de Educación y 41 de la Facultad de Filosofía y Letras.

Medidas

Variable dependiente. Para medir la percepción de los individuos acerca del papel que juega la RSE en la actividad empresarial utilizamos la escala denominada PRESOR (Perceived Role of Ethics and Social Responsibility) que fue elaborada por Singhapakdi et al. (1995 y 1996). El fundamento de esta escala se encuentra en el Organizational Effectiveness Menu desarrollado por Kraft y Jauch (1992), el cual contiene un conjunto exhaustivo de criterios sobre aspectos organizativos que incluyen valoraciones cualitativas y cuantitativas y diferentes niveles de concepción de la eficacia. La escala PRESOR y distintas versiones de la misma han sido ampliamente utilizadas en la literatura por numerosos autores (Etheredge, 1999; Shafer et. al., 2007; Valentine y Fleischman, 2008; Vitell y Ramos, 2006). La escala original está formada por 16 ítems que reflejan combinaciones de roles éticos y socialmente responsables relacionados con

diferentes aspectos de la eficacia organizativa (Anexo). Las proposiciones planteadas en cada ítem fueron valoradas por los encuestados en una escala de 7 puntos donde la categoría 1 indicaba "Totalmente en desacuerdo" con la proposición correspondiente y la categoría 7 "Totalmente de acuerdo".

Variable independiente. La variable relativa a las filosofías morales personales se midió utilizando la escala denominada EPQ (Ethics Position Questionnaire), que fue desarrollada por Forsyth (1980, 1992). La escala original está formada por 20 ítems, de forma que 10 de ellos tratan de reflejar la dimensión Idealismo de las filosofías morales personales tal y como se ha definido con anterioridad, y los otros 10 se refieren a la dimensión Relativismo (Anexo).

Diversas versiones de la escala EPQ han sido utilizadas en numerosos artículos (Etheredge, 1999; Singhapakdi et al., 1996, 2008; Vitell y Ramos, 2006; Vitell et al., 2010). Al igual que las cuestiones de la escala PRESOR, las proposiciones planteadas en cada ítem fueron valoradas por los encuestados en una escala de 7 puntos.

Variables de control. Dado que las percepciones de los individuos sobre aspectos relacionados con la RSE pueden venir condicionadas por distintas características personales (Marz et al., 2003; Singhapakdi et al., 2001, 2008), se han incluido las siguientes variables de control: la experiencia profesional –medida como el número de años trabajados–; el género –medido como una variable dummy en la que "1 = Hombre" y "0 = Mujer"–; y la formación en disciplinas económicas –también definida como una variable dicotómica que adopta los valores "1 = Estudio de una titulación de carácter económico-empresarial" y "0 = Estudio de una titulación sin asignaturas de contenido económico"–.

4. Análisis y resultados

En primer lugar, se realizó un análisis por separado tanto de los ítems utilizados para medir la variable dependiente como la independiente con el fin de conocer su estructura interna y la fiabilidad de las escalas empleadas.

Comenzando por el papel percibido de la RSE, dado que en investigaciones anteriores (Axinn et al., 2004; Etheredge, 1999; Singhapakdi et al., 1995; 1996) se detectaron distintas dimensiones dentro de la escala PRESOR, se llevó a cabo un análisis factorial,

cuyos resultados señalaron la existencia de dos dimensiones (Tabla 1). Seis de los 16 ítems no quedaron identificados en ninguno de los factores (Presor3, Presor4, Presor9, Presor10, Presor11, Presor15).

La primera dimensión se creó a partir de la agrupación de cuatro variables y se caracteriza por reflejar una alta consideración de la RSE, y una valoración especial de su contribución a los beneficios de la compañía. De acuerdo con este factor, las acciones desarrolladas en esta materia son importantes en sí mismas y además pueden constituir un buen negocio al favorecer la eficacia y rentabilidad en el largo plazo. De esta forma, en esta dimensión quedarían recogidas en cierta medida las visiones de RSE como fin e instrumento comentadas en el apartado precedente.

El segundo factor recoge seis ítems y su composición se corresponde con una postura de los individuos caracterizada por su preocupación por la producción, los beneficios y la satisfacción de los intereses de los accionistas. En situaciones de conflicto, la RSE quedaría claramente supeditada a aspectos productivos, de eficiencia y supervivencia. Al plantearse una contraposición entre la adopción de medidas de RSE y el éxito empresarial, este factor refleja una visión de la misma caracterizada por su naturaleza restrictiva.

La bidimensionalidad detectada en la escala PRESOR se encuentra en línea con lo sucedido en otras investigaciones empíricas (Etheredge, 1999; Godos-Díez et al., 2011, 2012; Singhapakdi et al., 2008; Yaman y Gurel, 2006). Al haber dos dimensiones, el coeficiente Alpha de Cronbach se calculó para cada una de ellas, resultando unos valores adecuados de 0,68 y 0,73, respectivamente. A partir de estas dos dimensiones creamos dos índices como el promedio de las valoraciones de los ítems que componen cada una de ellas, y los denominamos “Importancia” y “Subordinación”, haciendo referencia a la percepción de la RSE por parte de los individuos.

Asimismo, para la escala EPQ (Forsyth, 1980, 1992) también se realizó un análisis factorial que, en línea con lo esperado, reveló la existencia de dos dimensiones (Tabla 1). Cinco de los 20 ítems no quedaron identificados en ninguno de los factores (Ideal7, Relat2, Relat8, Relat9, Relat10).

La primera dimensión se creó a partir de la agrupación de nueve variables y se caracteriza por reflejar la dimensión "Idealismo" de las filosofías morales personales. Por su parte, el segundo factor recoge seis ítems y su composición se corresponde con la dimensión "Relativismo". Así, al haber dos dimensiones, de nuevo se calculó el coeficiente Alpha de Cronbach para cada una de ellas, obteniendo unos valores adecuados de 0,88 y 0,79, respectivamente. A partir de estas dos dimensiones creamos dos índices calculando la media de los valores obtenidos en los ítems correspondientes en cada caso.

Tabla 1. Análisis factorial[a]

Percepción RSE			**Filosofías Morales Personales**		
Variable	**Componente 1**	**Componente 2**	**Variable**	**Componente 1**	**Componente 2**
Presor1	**0,69**	-0,15	Ideal1	**0,72**	0,02
Presor2	-0,33	**0,51**	Ideal2	**0,78**	-0,04
Presor5	-0,17	**0,67**	Ideal3	**0,79**	-0,08
Presor6	**0,64**	-0,15	Ideal4	**0,72**	-0,05
Presor7	**0,81**	-0,04	Ideal5	**0,82**	-0,03
Presor8	0,04	**0,59**	Ideal6	**0,77**	-0,01
Presor12	**0,63**	-0,09	Ideal8	**0,61**	-0,11
Presor13	-0,31	**0,61**	Ideal9	**0,71**	-0,10
Presor14	-0,42	**0,64**	Ideal10	**0,52**	-0,27
Presor16	0,06	**0,72**	Relat1	-0,11	**0,51**
			Relat3	-0,18	**0,75**
			Relat4	-0,10	**0,72**
			Relat5	0,04	**0,80**
			Relat6	0,02	**0,76**
			Relat7	-0,03	**0,62**
K.M.O. = 0,80			K.M.O. = 0,87		
χ^2 (45) = 436,71 (p < 0,01)			χ^2 (105) = 1201,86 (p < 0,01)		
Autovalores			Autovalores		
Comp. 1 = 1,41; Comp. 2 = 3,37			Comp. 1 = 4,96; Comp. 2 = 2,82		
%Varianza = 47,77			%Varianza = 51,81		

[a] La negrita indica el componente en el que carga principalmente el ítem.

La Tabla 2 recoge los valores medios, desviaciones típicas y coeficientes de correlación de todas las variables utilizadas en el estudio. Aunque algunas variables muestran una correlación estadísticamente significativa, siguiendo la regla empírica de Kleinbaum et al. (1998) el análisis de los factores de inflación de la varianza (FIV) indicó que no había evidencia de multicolinealidad pues ningún FIV fue superior a 10.

Tabla 2. Correlaciones, medias y desviaciones típicas[a]

	Media	Desv. típ.	%[b]	1	2	3	4	5	6	7
1	5,07	0,94		1						
2	3,15	0,98		-0,41**	1					
3	5,77	0,86		0,48**	-0,23**	1				
4	4,25	1,02		-0,26**	0,29**	-0,18**	1			
5	0,58	1,93		1,43*	-0,10	0,03	0,02	1		
6			28,77	-0,11	0,15*	-0,12†	0,06	-0,01	1	
7			52,83	-0,17*	0,12†	-0,27**	0,05	-0,21**	0,18**	1

[a] n = 204. 1 Importancia; 2 Subordinación; 3 Idealismo; 4 Relativismo; 5 Experiencia profesional; 6 Género; 7 Formación económico-empresarial

[b] Porcentaje de casos en los que las variables Género y Formación económico-empresarial toman valor 1.

† $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Para contrastar las hipótesis planteadas se realizó un análisis de regresión, cuyos resultados se muestran en la Tabla 3. Como puede observarse, de acuerdo con los modelos 1 y 2, tanto el Idealismo como el Relativismo resultan determinantes

significativos de la relevancia percibida de la RSE. Específicamente, en el Modelo 1, el Idealismo afecta positivamente a la Importancia mientras que el Relativismo ejerce una influencia negativa. Por su parte, en el Modelo 2 el Idealismo influye negativamente en la Subordinación y el Relativismo, lo hace de forma positiva, cumpliéndose así las hipótesis 1 y 2 propuestas. En lo que se refiere a las variables de control, solo el coeficiente de la variable Experiencia profesional resultó significativo, afectando positivamente a la Importancia y negativamente a la Subordinación.

Tabla 3. Análisis de regresión[a]

	Modelo 1	**Modelo 2**
Variables independientes	VD: Importancia	VD: Subordinación
Idealismo	0,43**	-0,17*
Relativismo	-0,18**	0,25**
Experiencia profesional	0,11[†]	-0,12[†]
Género	-0,04	0,10
Formación eco.-emp.	-0,01	0,02
R^2	0,27	0,14
F	14,72**	6,58**

[a] $n = 204$.

[†] $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

5. Conclusiones

Este trabajo trata de analizar la posible influencia de las filosofías morales personales, definidas en función de las dimensiones idealismo y relativismo, sobre la percepción acerca del papel de la RSE, con el propósito de mejorar la capacidad explicativa de sus modelos de análisis.

Así, de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de regresión lineal realizado las filosofías morales personales condicionan significativamente la relevancia percibida sobre la RSE. En concreto, la dimensión idealismo se asocia con una consideración

positiva de las cuestiones socialmente responsables, mientras que el relativismo está relacionado con una menor valoración de la RSE.

Estos hallazgos se justifican en la medida en que los idealistas considerarán siempre las consecuencias de sus comportamientos y buscarán el bienestar de los demás, lo cual, supone un planteamiento coherente con el desarrollo de prácticas de RSE, y con la valoración positiva de la misma. Mientras, los relativistas tenderán a asignar una menor trascendencia a la RSE, ya que la relevancia de este tipo de iniciativas dependerá de cada situación y de los individuos o grupos involucrados que se evalúen, pudiendo quedar supeditadas las cuestiones socialmente responsables a otros aspectos como la rentabilidad o la eficiencia.

Por otro lado, los resultados también sugieren un vínculo positivo entre la experiencia profesional y la relevancia percibida de la RSE. Esta circunstancia parece indicar que aquellos individuos que han tenido un mayor contacto con el mundo laboral consideran que las acciones éticas y socialmente responsables son importantes en el desarrollo de la actividad empresarial. Este resultado puede justificarse por la correlación positiva entre la experiencia profesional y la edad de los individuos (Dubinsky et al., 1991), en la medida en que las personas tienden a conceder mayor prioridad al desarrollo personal que a la riqueza o al progreso profesional (Hall, 1976) y llegan a ser más éticos (Singhapakdi et al, 1999; Terpstra et al., 1993) a medida que aumenta su edad.

Como limitación a la hora de interpretar los resultados obtenidos cabe mencionar que la recogida de los datos por medio de un cuestionario y la naturaleza del tema objeto de estudio, pueden dar lugar a un sesgo de conveniencia social, esto es, que la persona que responde trata de hacerlo de acuerdo con lo que está bien visto socialmente. De esta manera, podría existir cierta sobrevaloración en la opinión de los individuos sobre la RSE.

En línea con los resultados de este trabajo, y teniendo en cuenta que la relevancia percibida de la RSE constituye un determinante fundamental de la implementación de prácticas socialmente responsables (Godos-Díez et al., 2011, 2012), es posible sugerir la adopción de medidas para el fomento de la RSE por parte de las instituciones educativas. Específicamente, dado que la educación puede influir en las filosofías morales personales (Ho et al., 1997; Singhapakdi, 2004; Yaman y Gurel, 2006) sería

interesante poner en marcha iniciativas formativas que promuevan: a) la consideración de las consecuencias derivadas de los actos propios sobre los demás, relacionado con la noción de idealismo; y b) el seguimiento de algunos principios o reglas morales fundamentales, por ejemplo el respeto a los Derechos Humanos, etc., que habrán de regir la actividad económica, vinculado con la idea de relativismo.

Finalmente, y en línea con la idea anterior, será interesante profundizar en la relación entre la formación universitaria de los individuos, especialmente, aquella de naturaleza económica, y sus valores y acciones. Así, dada la diversidad de perfiles de los estudiantes analizados, cabe plantearse si, en cierto grado, la enseñanza económica y empresarial puede estar influyendo en la tendencia a destacar el interés propio sobre el resto de factores (Donaldson, 2002). Diversos trabajos académicos apoyan este planteamiento (Ferraro et al., 2005; Frank et al., 1993; Frank y Schulze, 2000; Marwell y Ames, 1981; McCabe et al., 2006). En este sentido, Ghoshal (2005) afirma que la investigación en el campo de la dirección de empresas ha influido de forma significativa y negativa en las prácticas directivas. Sin duda, este aspecto requiere mayor atención por parte de los académicos.

6. Referencias

Aguilera, R.V.; Rupp, D.E.; Williams, C.A. y Ganapathi, J. (2007): "Putting the S back in the corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations", Academy Management Review, Vol. 32, nº 3, p. 836-863.

Axinn, C.N.; Blair, M.E.; Heorhiadi, A. y Thach, S.V. (2004): "Comparing ethical ideologies across cultures", Journal of Business Ethics, Vol. 54, nº 2, p. 103-119.

Barnett, M.L. (2007) "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility", Academy of Management Review, Vol. 32, nº 3, p. 794-816.

Davis, M.A.; Andersen, M.G. y Curtis, M.B. (2001): "Measuring ethical ideology in business ethics: a critical analysis of the Ethics Position Questionnaire", Journal of Business Ethics, Vol. 32, nº 1, p. 35-53.

Donaldson, L. (2002): "Damned by our own theories: Contradictions between theories and management education", Academy of Management Learning and Education, Vol. 1, nº1, p. 96-106.

Dubinsky, A.J.; Jolson, M.A.; Kotabe, M. y Lim, C.U. (1991): "Cross-National Investigation of Industrial Salespeoples: Ethical Perceptions", Journal of International Business Studies, Vol. 22, nº 4, p. 651-670.

Etheredge, J.M. (1999) "The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure", Journal of Business Ethics, Vol. 18, nº 1, p. 51-64.

Ferraro, F.; Pfeffer, J. y Sutton R.I. (2005): "Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling", Academy of Management Review, Vol. 30, nº 1, p. 8-24.

Forsyth, D.R. (1980): "A taxonomy of ethical ideologies", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 39, p. 175-184.

Forsyth, D.R. (1992) "Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies", Journal of Business Ethics, Vol. 11, nº 5-6, p. 461-470.

Frank, B. y Schulze, G.G. (2000): "Does economics make citizens corrupt?", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 43, nº 1, p. 101-113.

Frank, R.H.; Gilovich, T. y Regan, D.T. (1993): "Does studying economics inhibit cooperation?", Journal of Economic Perspectives, Vol. 7, nº 2, p. 159-171.

Friedman, M. (1970): "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", New York Times Magazine, 13 de septiembre, p. 122-126.

Ghoshal, S. (2005): "Bad management theories are destroying good management practices", Academy of Management Learning & Education, Vol. 4, nº 1, p. 75-91.

Godos-Díez, J.L. y Fernández-Gago, R. (2011): "¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsible por parte de los altos directivos de empresas en España". Universia Business Review, Primer Trimestre, nº 29, p. 32-49.

Godos-Díez, J.L.; Fernández-Gago, R. y Cabeza-García, L. (2012): "Propiedad y control en la puesta en práctica de la RSC", Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, Vol. 15, nº 1, p. 1-11.

Godos-Díez, J.L.; Fernández-Gago, R. y Martínez-Campillo, A. (2011):" How Important Are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility", Journal of Business Ethics, Vol. 98, nº 4, p. 531-548.

Hall, E. T. (1976): Beyond Culture. Anchor Books, Doubleday, Garden City, Nueva York.

Henriques, I. y Sadorsky, P. (1999): "The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance", Academy of Management Journal, Vol. 42, nº 1, p. 87-99.

Ho, F.N.; Vitell, S.J.; Barnes, J. y Desborde, R. (1997): "Ethical correlates of role conflict and ambiguity in marketing: the mediating role of cognitive moral development", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 25, nº 2, p.117-126.

Hunt, S.D. y Vitell, S.J. (1986): "A general theory of marketing ethics", Journal of Macromarketing, Vol. 6, nº 1, p. 5-16.

Jones, T.M. (1991): "Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model", Academy of Management Review, Vol. 16, nº2, p. 366-395.

Kassinis, G.I. y Panayiotou, A. (2006): "Perceptions matter: CEO perceptions and firm environmental performance", Journal of Corporate Citizenship, Vol. 23, p. 67-80.

Kleinbaum, D.G.; Kupper, L.L. y Muller, K.E. (1998): Applied regression analysis and other multivariable methods. PWS-KENT Publishing Company. Boston, MA.

Kraft, K.L. y Jauch, L.R. (1992): "The Organizational Effectiveness Menu: A device for stakeholder assessment", MidAmerican Journal of Business, Vol. 7, nº 1, p. 18-23.

Maignan, I. y Ralston, D.A. (2002) "Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses'self-presentations", Journal of International Business Studies, Vol. 33, p. 497-514.

Marta, J.K.M.; Singhapakdi, A.; Attia, A. y Vitell, S.J. (2004): "Some important factors underlying ethical decisions of Middle-Eastern marketers", International Marketing Review, Vol. 21, nº 1, p. 53-67.

Marwell, G. y Ames, R.E. (1981): "Economists free ride, does anyone else?", Journal of Public Economics, Vol. 15, nº 3, p. 295-310.

Marz, J. W., Powers, T. L. y Queisser, T. (2003): "Corporate and individual influences on managers' social orientation", Journal of Business Ethics, Vol. 46, nº 1, p. 1-11.

McCabe, D.L.; Butterfield, K.D. y Treviño, L.K. (2006): "Academia dishonesty in graduate business programs: Prevalence, causes, and proposed action", Academy of Management Learning & Education, Vol. 5, nº 3, p. 294-305.

McWilliams, A. y Siegel, D. (2001): "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective", Academy of Management Review, Vol. 26, nº 1, p. 117-127.

Park, H. (2005) “The role of idealism and relativism as dispositional characteristics in the socially responsible decision-making process”, Journal of Business Ethics, Vol. 56, nº 1, p. 81-98.

Pedersen, E.R. (2010): “Modelling CSR: How Managers Understand the Responsibilities of Business Towards Society”, Journal of Business Ethics, Vol. 91, nº 2, p. 155-166.

Pedersen, E.R. y Neergard, P. (2009) “What matters to managers? The whats, whys and hows of corporate social responsibility in a multinational corporation, Management Decision, Vol. 47, nº 8, p. 1261-1280.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2002) “The competitive advantage of corporate philanthropy”, Harvard Business Review, Vol. 80, nº 12, p. 56-68.

Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006) “Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility”, Harvard Business Review, Vol. 84, nº 12, p. 78-92.

Revilla Camacho, M.A. y Gallego Águeda, M.A. (2007): “La importancia de la ética en la venta desde el punto de vista del consumidor”, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 13, nº 1, p. 209-230.

Rodríguez Herrera, R. y Román Nicolás, S. (2011): “Determinantes sobre la evaluación en torno a los comportamientos de venta éticamente cuestionables”, Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española, No. 3004, p. 39-52.

Shafer, W.E.; Fukukawa, K. y Lee, G.M. (2007): “Values and the perceived importance of ethics and social responsibility: The U. S. versus China”, Journal of Business Ethics, Vol. 70, nº 3, p. 265-284.

Singhapakdi, A. (2004): “Important factors underlying ethical intentions of students: Implications for marketing education”, Journal of Marketing Education, Vol. 26, nº 3, p. 261-270.

Singhapakdi, A.; Gopinath, M.; Marta, J.K. Larry y Carter, L.L. (2008): “Antecedents and consequences of perceived importance of ethics in marketing situations: A study of Thai businesspeople”, Journal of Business Ethics, Vol. 81, nº 4, p. 887-904.

Singhapakdi, A.; Karande, K.; Rao, C.P. y Vitell, S.J. (2001): “How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals”, European Journal of Marketing, Vol. 35, nº 1/2, p. 133-152.

Singhapakdi, A.; Kraft, K.L.; Vitell, S.J. and Rallapalli, K.C. (1995) “The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A

survey of marketers", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 23, nº 1, p. 49-56.

Singhapakdi, A.; Vitell, S.J. y Franke, G.R. (1999): "Antecedents, consequences and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, nº 1, p. 19-35.

Singhapakdi, A.; Vitell, S.J.; Rallapalli, K.C. y Kraft, K.L. (1996) "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A scale development", Journal of Business Ethics, Vol. 15, nº 11, p. 1131-1140.

Sparks, J.R. y Hunt, S.D. (1998): "Marketing researcher ethical sensitivity: conceptualization, measurement, and exploratory investigation", Journal of Marketing, Vol. 62, nº 2, p. 92-109.

Sundaram, A.K. e Inkpen, A.C. (2004): "The Corporate Objective Revisited", Organization Science, Vol. 15, nº 3, p. 350-363.

Swanson, D.L. (2008): "Top managers as drivers for corporate social responsibility", en A. Crane et al. (eds.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford University Press, Norfolk, Reino Unido, p. 227-248.

Terpstra, D.E.; Rozell, E.J. y Robinson, R.K. (1993): "The influence of personality and demographic variables on ethical decisions related to insider trading", Journal of Psychology, Vol. 127, nº 4, p. 375-389.

Valentine, S. y Fleischman, G. (2008): "Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility", Journal of Business Ethics, Vol. 82, nº 3, p. 657-666.

Vitell, S.J.; Nwachukwu S.L. y Barnes, J.H. (1993): "The effects of culture on ethical decision-making: an application of Hofstede's typology', Journal of Business Ethics, Vol. 12, nº 10, p. 753-760.

Vitell, S.J. y Ramos, E. (2006): "The impact of corporate ethical values and enforcement of ethical codes on the perceived importance of ethics in business: A comparison of U. S. and Spanish managers", Journal of Business Ethics, Vol. 64, nº 1, p. 31-43.

Vitell, S.J.; Ramos, E. y Nishihara, C.M. (2010): "The Role of Ethics and Social Responsibility in Organizational Success: A Spanish Perspective", Journal of Business Ethics, Vol. 91, nº 4, p. 467-483.

Vitell, S.J.; Singhapakdi, A. (1993): "Marketing norms: the influence of personal moral philosophies and organizational ethical climate"; Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, p. 331-337.

Yaman, H.R. y Gurel, E. (2006): "Ethical ideologies of tourism marketers", Annals of Tourism Research, Vol. 33, nº 2, p. 470-489.

Anexo. Instrumentos de medida

Escala PRESOR (Perceived Role of Ethics and Social Responsibility)

Presor1	Ser ética y socialmente responsable es lo más importante que puede hacer una empresa
Presor2	Mientras que la calidad de la producción es fundamental para el éxito corporativo, la ética y responsabilidad social no lo es
Presor3	Que haya una buena comunicación es más importante para la eficacia global de la organización que su preocupación por la ética y responsabilidad social
Presor4	Las sesiones de planificación corporativa y establecimiento de objetivos deberían incluir discusiones sobre la ética y responsabilidad social
Presor5	La preocupación más importante para una empresa es obtener beneficios, incluso si ello supone forzar o infringir las normas
Presor6	La ética y responsabilidad social de una empresa es fundamental para su rentabilidad a largo plazo
Presor7	La eficacia global de una empresa puede estar determinada en gran medida por el grado en el que sea ética y socialmente responsable
Presor8	Para continuar siendo competitivo en un entorno global, las empresas tendrán que hacer caso omiso de la ética y responsabilidad social
Presor9	La responsabilidad social y la rentabilidad pueden ser compatibles
Presor10	La ética y responsabilidad social de los negocios son críticas para la supervivencia de una iniciativa empresarial
Presor11	La primera prioridad de una empresa debería ser el estado de ánimo de los trabajadores
Presor12	Las empresas tienen una responsabilidad social más allá de obtener beneficios
Presor13	Si la supervivencia de una iniciativa empresarial está en juego, entonces debe olvidarse la ética y responsabilidad social
Presor14	La eficiencia es mucho más importante para una empresa que ser considerada o no ética y socialmente responsable
Presor15	La buena ética es a menudo buen negocio
Presor16	Si los accionistas están descontentos, nada más importa

Escala EPQ (Ethics Position Questionnaire)

Ideal1	La gente debería asegurarse de que sus actos de manera intencionada nunca perjudiquen lo más mínimo a los demás
Ideal2	Nunca se debería tolerar poner en riesgo a los demás aunque el riesgo sea escaso
Ideal3	La posibilidad de hacer daño a los otros siempre está mal, independientemente de los beneficios que se puedan obtener
Ideal4	Nadie debería dañar nunca psicológica o físicamente a los demás
Ideal5	Nadie debería realizar acciones que puedan amenazar de alguna manera la dignidad y el bienestar de los otros
Ideal6	Si una acción puede perjudicar a un inocente entonces no debería realizarse
Ideal7	Utilizar la comparación de las consecuencias positivas con las negativas de una decisión como determinante para hacer algo o no es inmoral
Ideal8	La dignidad y el bienestar de la gente debería ser la preocupación más importante en cualquier sociedad
Ideal9	En ningún caso hay necesidad de sacrificar el bienestar de los demás
Ideal10	Las conductas morales son las que mejor se ajustan a los ideales de la acción más correcta
Relat1	No existe ningún principio ético tan importante como para que deba ser incluido en cualquier código ético
Relat2	Lo que es ético varía dependiendo de la situación y de la sociedad consideradas
Relat3	Los estándares morales deberían considerarse individualmente; lo que para una persona puede ser moral, puede ser inmoral para otra
Relat4	No se puede comparar qué tipo de moralidad es más correcto
Relat5	La pregunta de qué es ético para todo el mundo no se puede responder nunca dado que lo que es moral e inmoral depende de cada individuo
Relat6	Los estándares morales son simplemente reglas personales que indican cómo debería comportarse una persona y no son de aplicación para juzgar a los demás
Relat7	Las consideraciones éticas en las relaciones interpersonales son tan complejas que los individuos deberían poder formular sus propios códigos
Relat8	Codificar rígidamente una postura ética para evitar ciertas conductas podría dificultar una mejor relación y adaptación entre los seres humanos
Relat9	No es posible formular ninguna regla respecto al hecho de mentir; que una mentira sea aceptada o no depende totalmente de cada situación
Relat10	Considerar que una mentira es moral o inmoral depende de las circunstancias que rodean esa situación

Alcance de los códigos de conducta en la administración pública: la coregulación en la administración pública española ¿Mejora de la imagen o instrumento sancionador?

María de Miguel Molina y Alexis Jacobo Bañón Gomis
Universitat Poliècnica de València

CURRÍCULUM DE LOS AUTORES

María de Miguel Molina es Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de València. Licenciada en Derecho por la Universidad de Valencia y Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Politècnica de València. Directora del Máster Universitario en Gestión de Empresas, Productos y Servicios de la Universitat Politècnica de València. Miembro de la Red EBEN.

Alexis Jacobo Bañón Gomis es Profesor Asociado en el Departamento de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de València. Licenciado en Derecho y Doctor en Dirección de Empresas, Estrategia y Organización por la Universitat de València. Máster en Dirección de Empresas por ESTEMA. Director de Escuela-Taller. Subdirector de IECO y de la Cátedra IECO-UNESCO de Gestión, Gobernanza de la Confianza y la Alteridad. Miembro de la Red EBEN.

RESUMEN

Para alcanzar la excelencia ética, varias son las fases que es necesario superar. Los códigos de conducta, al inicio de ese camino, son instrumentos de apoyo que deben servir de inspiración a los miembros de una organización para saber qué conductas son las más apropiadas en aquellos casos que no cubre la norma jurídica pero que habitualmente pueden plantear cuestiones éticas. Sin embargo, en algunos casos estos códigos pasan de ser documentos de apoyo a instrumentos sancionadores. Así, en los últimos años, la "regulación" ha adquirido un significado más amplio, en el que otros instrumentos como la co-regulación o la autorregulación han entrado en juego.

En el caso de las organizaciones públicas, los códigos de conducta han tratado de impulsarse desde diversos organismos internacionales, la Unión Europea e incluso los propios Estados. En España, el Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) de 2007

incluía la posibilidad de que las administraciones públicas siguiesen un código general de conducta de manera autorregulatoria. Tras casi cinco años, pocas de ellas lo han plasmado en un código propio, pero podemos hacer una primera valoración de su puesta en marcha.

La tensión entre la Ética y el Derecho ha hecho poner en duda la eficacia de estos códigos. Así, en varios ámbitos en los que la autorregulación empezaba a tomar forma, se ha criticado su utilidad. Por ejemplo, el código que se dio a los Altos Cargos de la Administración General del Estado no ha tenido la transparencia deseada y más bien lo que se ha aplicado ha sido la Ley de incompatibilidades que le acompañaba.

Ello hace que se planteen alternativas de co-regulación, o incluso jurídicas, en las que se impone además algún tipo de sanción cuando el código no es respetado. Así, en la actualidad, se está debatiendo en el Estado español un Anteproyecto de Ley sobre Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno (ALTAIPG) que prevé el uso de medidas sancionadoras para aquellos empleados públicos, principalmente los que tengan un puesto de mando, que no cumplan las exigencias planteadas. En ella se quiere dar cobertura legal a situaciones moralmente reprobables.

Sin embargo, si hablamos de Ética, de códigos inspiradores, su no cumplimiento debería estar más asociado a la imagen que la organización transmite que a sancionar su no cumplimiento.

Por tanto, en los casos en los que se intenta "regular" la ética, nos planteamos varias dudas:

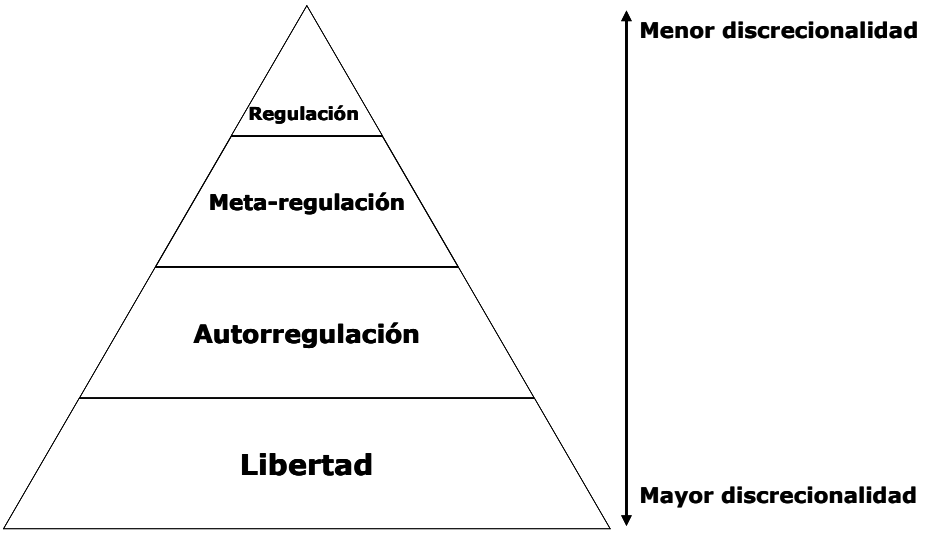
- ¿Podemos entender la co-regulación como una respuesta ética?
- ¿Si convertimos los códigos de conducta en instrumentos sancionadores, hablamos de Ética o de Derecho?
- ¿Cuál es el cometido de la autorregulación? ¿Lo cumplen los códigos de conducta que se han puesto en marcha?

Todas estas preguntas intentaremos responderlas para el caso concreto de la Administración pública española.

1. Introducción

Desde el punto de vista jurídico, el término "regulación" se ha utilizado tradicionalmente para referirse a la actividad estatal de producción de normas jurídicas o incluso de cualquier instrumento jurídico vinculante (también reglamentos, órdenes y actos administrativos)[1]. Sin embargo, y especialmente por influencia de los países anglosajones, otros instrumentos son incluidos actualmente en el concepto de "*regulation*" como la co-regulación o "autorregulación regulada"[2], que adoptaría una relación consensuada entre la organización autorregulada y la Administración Pública (Figura 1).

Pero es conveniente diferenciar cuándo hablamos de responsabilidad legal y cuándo de responsabilidad ética. A nadie se le escapa que un responsable público que no cumple con la ley (probablemente de manera poco ética) actúa arbitrariamente y, por lo tanto, de modo ilegal. Con todo, cuando el actuar no se sale de la legalidad o incluso cuando está "al límite" de ella, su conducta puede ser legal pero, asimismo, ser éticamente



reprobable para los ciudadanos. Por tanto, podemos y debemos diferenciar arbitrariedad (jurídica) de inmoralidad (ética).

[1] Darnaculleta i Gardella, M. *Derecho administrativo y autorregulación: la autorregulación regulada*. Tesis Doctoral: Universitat de Girona, Departament de Dret Públic., 2003, p.524.

[2] También conocida como "meta-regulación": Coglianese, C. y Mendelson, E. "Meta-regulation and self-regulation" en Baldwin, R.; Cave, M. y Lodge, M. (eds.). *The Oxford Handbook of Regulation* (pp. 146-168). Oxford: Oxford University Press, 2010, pp. 151-153.

Figura 1. Pirámide de la discrecionalidad regulatoria.
Fuente: Coglianese y Mendelson (2010, p. 152).

En el caso de "co-regular" a la Administración pública, la duda que se nos plantea es: ¿cómo se regula "éticamente" el propio regulador? Porque la meta-regulación implica un observador público que controla a organizaciones privadas, pero en la Administración pública encontraremos una organización pública (o comisión interna, auditor, evaluador o como se denomine) que regulará al resto de organizaciones o empleados públicos, lo que plantea varios problemas competenciales[3].

Por otro lado, podría plantearse otra duda, ¿a quién regular? ¿Sólo a los políticos? Desde el punto de vista del *Management*, el directivo es un mando, independientemente de que en la Administración pública española se denomine así "jurídicamente" casi siempre a los mandos "políticos" y no a los "funcionarios". Por ello las administraciones públicas muestran normalmente dos organigramas: el "político" y el "administrativo".

Ello hace que diferenciemos: a) directivos "políticos" que han sido elegidos por los ciudadanos, b) directivos públicos que han sido seleccionados a través de criterios de igualdad, mérito, capacidad y transparencia (los funcionarios "técnicos" y los llamados "profesionales"), y c) otros "directivos políticos" que van unidos al cargo que lo nombra (y que pueden no ser funcionarios).

Hay que tener presente que cada figura fue creada para unas tareas determinadas lo que, si seguimos al pie de la letra, da a todas ellas legitimidad si no se desvirtúan:

- El directivo "político" debe centrarse en las políticas públicas, es decir en una fase más de tipo estratégico de alta dirección. Sin embargo, los otros "directivos políticos" que van unidos al cargo que lo nombra, suelen plantear problemas de legitimidad, pues se selecciona a veces a ese mando más por la confianza que por sus propias capacidades, cuando se debería tener ambas cosas en cuenta. Es a lo que en el lenguaje anglosajón se denomina "*spoil system*".

[3] Lodge, M. y Hood, Ch. Regulation inside Government: Retro-theory Vindicated or Outdated? *The Oxford Handbook of Regulation*. Oxford: Oxford University Press, 2010, p. 594.

- El directivo "profesional", el que sirve de apoyo, debe encargarse de proyectos concretos, áreas en las que es especialista y que es difícil que pueda dedicarles el 100% de su tiempo si tiene otras tareas. Necesita llevar esos proyectos con la colaboración del político y de los técnicos. Es más bien un directivo de nivel medio o táctico. En todo caso debería ser seleccionado por sus competencias, sea o no funcionario. Así, el directivo profesional es un rol mediador entre la política y la técnica[4].
- El directivo "técnico" estaría encargado del nivel estratégico operativo, y siempre deberían reservarse esas tareas para funcionarios. Estos mandos funcionarios "directivos técnicos" u "operativos", terminan teniendo los niveles más bajos en la jerarquía administrativa.

2. Los códigos de conducta en la administración pública

De Miguel y Ribes[5] muestran que desde que en 1978 EE.UU. promulgase una ley de ética en el gobierno, diversos países e instituciones internacionales han promulgado códigos de conducta, de buen gobierno o instrumentos normativos para, por ejemplo, fomentar la actitud proactiva de las Administraciones Públicas, conseguir una ética sólida en su funcionariado, tratar de terminar con la corrupción política o motivar e implicar a sus funcionarios públicos. La tabla I refleja el uso que han hecho diversos países de diferentes instrumentos regulatorios.

En el caso de España, en el ámbito administrativo se aprobó la Ley 5/2006, de 10 de abril, de regulación de los conflictos de intereses de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado, acompañado por un "Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado". Es decir, por un lado planteó una norma jurídica y, por otro lado, un código autorregulatorio (pues realmente su seguimiento queda dentro del propio Consejo de Ministros).

[4] Gorriti Bontigui, M. "Los directivos públicos profesionales (DPP) en la AGE (origen, ubicación, funciones, perfil, profesionalización y cambio", en Ortega Álvarez, L. y Maeso Seco, L.F.: *La alta dirección pública: análisis y propuestas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2010, p. 56.

[5] De Miguel Molina, M. y Ribes Giner, G. "Los Códigos de Buena Conducta como Instrumentos de Gestión en la Administración Pública Española: Implicaciones en la Agencia Estatal de la Administración Tributaria". *XIII Encuentro AECA "Contabilidad rumbo al futuro"*, Aveiro-Portugal, 2008.

Además, la Ley 7/2007 del Estatuto del Empleado Público (EBEP), en su Capítulo VI, Título III, (artículos 52 a 54), estableció un código de conducta para todos los empleados públicos que incluyan una serie de principios éticos (bastante parecidos a los del Código de Buen Gobierno) y de conducta (más específicos para los subordinados). Si bien los principios y reglas establecidos en este Capítulo informarán la interpretación y aplicación del régimen disciplinario de los empleados públicos (algo que no incluyó en sus primeros borradores, pero sí en el Proyecto de Ley), se quiso que las organizaciones públicas, de manera voluntaria y autorregulatoria, aplicasen un código de conducta general que, en la práctica, sirviese de base para que fueran elaborando en sus propios ámbitos códigos de conducta propios como manera de orientar la conducta de sus empleados públicos.

Y en la actualidad, tal como puntualizábamos, está en trámite el ALTAIPBG, dando paso a una especie de "regulación jurídica" unida a una "co-regulación", pues trata de controlar tanto conductas ilegales como conductas inmorales. De hecho su artículo 23.2, tras enumerar unos principios éticos y de actuación, indica que: "Los principios establecidos en este artículo informarán la interpretación y aplicación del régimen sancionador regulado en este Título", sin darle un formato de "código" inspirador. Dicho régimen sancionador está previsto, sin embargo, para determinadas conducta que clasifica de graves o muy graves.

Tabla I. Aportación de diferentes instrumentos a la regulación de la conducta de los empleados públicos, 1978-2002.

AÑO	DOCUMENTO	PRETENSIONES Y/O APORTACIONES
2002	**Declaración del Milenio de las Naciones Unidas 2002-2003**	Evidencia la necesidad de una actitud proactiva de las Administraciones Públicas para conseguir un funcionariado con una ética sólida
2002	**Código de Conducta para los Empleados Públicos/Funcionarios de la Federación Rusa** -parcialmente modificado con la Ley de 2004 sobre el Servicio Público-	Pretende aumentar la confianza ciudadana en las instituciones públicas y, principalmente, terminar con la corrupción política arrastrada
2002	**Modelo de Código de Conducta para empleados públicos**	Realizado por el Consejo de Europa para establecer unos estándares específicos de conducta
2001	**Libro Blanco de la Gobernanza Europea 2001 [COM 2001, 428 final]**	Señala que, además de los códigos, la buena conducta precisa ejercicio y esfuerzo

AÑO	DOCUMENTO	PRETENSIONES Y/O APORTACIONES
1999	**Libro Blanco "Modernizar la Administración"**	Potencia la gobernabilidad hacia el ciudadano dando importancia a la formación de los funcionarios públicos, su motivación e implicación
1996	**Código de Gestión para funcionarios públicos (reformado en 2006)**	Código del Reino Unido que proporciona unos estándares específicos de conducta, fue pionero en la UE
1989	**Orden Ejecutiva (12674, cuya última reforma es de 2002)** que incluye los "Principios de Conducta Ética para los funcionarios y empleados del Gobierno de los Estados Unidos"	Deriva de las "Normas de Conducta Ética para los empleados del Órgano Ejecutivo de los Estados Unidos" pero, además, incluye los "Principios de Conducta Ética para los funcionarios y empleados del Gobierno de los Estados Unidos"
1978	**Aprobación en Estados Unidos de una Ley de Ética en el Gobierno**	Incorporación expresa de una ley ética vinculante para el gobierno

Fuente: Elaboración propia a partir de De Miguel y Ribes (2008)

Por ello nos preguntamos, ¿qué de nuevo aporta este ALTAIPBG al EBEP?

El EBEP indica una estructura de Código que se concretaría en 3 grupos de principios que explicamos sencillamente de este modo:

- Principios básicos o generales –artículo 52 del EBEP-: aquellos de deberían cumplirse en todas las Administraciones públicas.
- Principios éticos –artículo 53 del EBEP-: los que deberían cumplirse en una Administración pública concreta.
- Principios de conducta –artículo 54 del EBEP-: los que debería cumplir un subconjunto concreto de empleados públicos de una Administración pública determinada.

El contenido de los artículos 53 y 54 del EBEP puede sistematizarse y sintetizarse en los siguientes principios: legalidad, dignidad, igualdad, imparcialidad, transparencia, buen hacer, servicio, profesionalidad y proactividad.

En la tabla II hemos comparado ambos textos legales, evidenciando que el EBEP presenta una propuesta más completa que la del ALTAIPBG y el segundo, en general, prácticamente repite lo que recogía el EBEP. Esto se aprecia, por ejemplo, en lo que se refiere al principio de buen hacer de los artículos 23.2.a.2 y 23.2.a.5 del ALTAIPBG que tan sólo parecen complementar o desarrollar el artículo 53.10 del EBEP. Lo mismo puede decirse del artículo 23.2.b.3 del ALTAIPBG que, al señalar la obligación de denunciar irregularidades, determina lo ya demandado en el artículo 54.10 del EBEP

que versa sobre la actitud proactiva que debe regir al obrar de la Administración pública.

La única aportación original que se le podría atribuir al ALTAIPBG sería la de exigir responsabilidad personal a los sujetos activos. Sin embargo, apoyándonos en el resto del ordenamiento jurídico, el código penal o la Ley 30/1992, por ejemplo, ya establecen responsabilidades penales y administrativas respectivamente.

Lo que sigue sin quedar claro en ambos códigos, tal y como indica Villoria[6] para el EBEP es si se plantean como sancionadores o meramente orientadores, pues conectan incumplimiento con responsabilidades disciplinarias. Esta ambigüedad nos conduce a pensar sobre las potenciales contribuciones al ámbito de la Ética y la importancia de deslindar ésta del Derecho.

En general, el Derecho no sólo resuelve conflictos, sino que se adelanta a los mismos proporcionando seguridad jurídica a los ciudadanos que saben de antemano las consecuencias de sus acciones. Su función consiste en conformar la estructura del grupo y dirigir su dinámica a través de un marco jurídico para el ejercicio del poder. Éste se sustenta en el poder, pero sólo en una de sus dimensiones, la potestad o *potestas* como lo denominaban los romanos. Se trata de "la disposición personal de los medios necesarios para organizar efectivamente la convivencia de un grupo social"[7]. Sin embargo, como bien apunta Vanney[8], para que la potestad perdure debe tener un reconocimiento social, de otro modo, estaríamos ante un poder despótico cuyo ejercicio no sería legitimante.

Pero la otra dimensión del poder es la autoridad, la *auctoritas*, y sirve de "límite a la potestad cuando ésta no actúa con arreglo al establecimiento del orden social"[9]. La Ética está investida de este tipo de poder de manera que su cumplimiento no depende de la potestad sino del reconocimiento.

[6] Villoria Mendieta, M. *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional, 2009, p.23.
[7] D'Ors, A. *Ensayos de Teoría Política*. EUNSA, Pamplona, 1979, p.111.
[8] Vanney, M.A. "Potestas", "auctoritas" y estado moderno. Apuntes sobre el pensamiento político de Álvaro D'Ors. *Cuaderno Empresa y Humanismo*, 109, 1999.
[9] Ibidem, p. 41.

Tabla II. Comparativa entre los principios recogidos en el EBEP u el ALTAIPBG

	Ley 7/2007 del EBEP		ALTAIPBG	
PRINCIPIO	**Art.**	**CONTENIDO**	**Art.**	**CONTENIDO**
LEGALIDAD	53.1	Respeto al conjunto del ordenamiento jurídico		
DIGNIDAD	53.3	Lealtad y buena fe con los administrados, superiores, subordinados e iguales	23.2.a.6	Esmerada corrección hacia el ciudadano
IGUALDAD	53.4	Respeto de los derechos fundamentales y libertades públicas, especial énfasis a la igualdad y a la no discriminación	23.2.a.4	No discriminación
IMPARCIALIDAD	53.5	Abstención en asunto que puedan plantear conflictos de intereses con su puesto público	23.2.b.5	Incompatibilidad de funciones; no intervención sin garantías de objetividad
	53.7	No aceptar ningún trato de favor	23.2.b.1	Plena dedicación y evitar conflictos de intereses
	53.6	Abstención de contraer obligaciones cuando pueda suponer un conflicto de intereses con las obligaciones de su puesto	23.2.b.9	Velar por lo público: no dar ventajas personales o materiales desde el puesto
	53.9	No dar ningún trato de favor	23.2.a.3	Criterio independiente y no interesado
	53.2	Satisfacción de los intereses generales: imparcialidad e interés común		
	53.11	Dedicación al servicio público y neutralidad en el ejercicio de los servicios públicos		
	53.12	Confidencialidad y discreción	23.2.b.2	Confidencialidad: reserva
	54.6	Rechazar cualquier regalo, favor o servicio	23.2.b.6	No admisión de regalos o similares que puedan condicionar el desarrollo de las funciones
TRANSPARENCIA	53.8	Vigilar los intereses generales de acuerdo con los principios de eficacia, economía y eficiencia	23.2.a.1	Eficacia, economía, eficiencia para satisfacer el interés general
	54.4	Informar y facilitar a los ciudadanos sobre el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones	23.2.b.7	Desempeño de actividad con transparencia y accesibilidad al ciudadano
	54.7	Custodia fiel de los documentos		
BUEN HACER	53.10	Cumplir con la diligencia las tareas	23.2.a.5	Diligencia debida y calidad de los servicios
			23.2.a.2	Dedicación al servicio público
RESPONSABILIDAD			23.2.a.7	Responsabilidad personal
SERVICIO	54.1	Tratar con atención y respeto a los ciudadanos, a sus superiores y a los restantes empleados públicos		
	54.2	Desempeño de las tareas de forma diligente, cumpliendo la jornada y el horario establecidos		
	54.3	Obedecer las instrucciones y órdenes profesionales de los superiores		

	Ley 7/2007 del EBEP		ALTAIPBG	
PRINCIPIO	**Art.**	**CONTENIDO**	**Art.**	**CONTENIDO**
	54.5	Deber de velar, conservar y administrar los recursos y bienes públicos con austeridad y no en provecho propio o de allegados	23.2.b.4	Garantes del interés general
	54.11	Garantizar la atención al ciudadano en la lengua oficial en el territorio		
PROFESIO-NALIDAD	54.8	Mantener actualizada su formación y cualificación		
	54.9	Observar las normas sobre seguridad y salud laboral	23.2.b.8	Velar por lo público: respecto a su uso, gestión, protección y conservación de los recursos
PROACTI-VIDAD	54.10	Actitud proactiva para la mejora de la administración pública	23.2.b.3	Obligación de denunciar sobre irregularidades

Fuente: Elaboración propia a partir de los artículos 53 (Principios éticos) y 54 (Principios de conducta) de la Ley 7/2007 del EBEP y del artículo 23.2.a (principios éticos) y 23.2.b (principios de actuación) del ALTAIPBG.

Además, la Ética no busca sólo el cumplimiento de la norma sino que va más allá, busca la excelencia humana o de la organización. En palabras de Villoria[10], "sólo la integridad personal evita la enfermedad". Cuando tanto la ética individual como la colectiva se basan únicamente en la ley, es decir, cuando la organización o el directivo sólo busca "no incumplir la ley" se puede caer en el error de buscar subterfugios o vacíos legales que permitan actuar de forma poco ética.

Por ello, solo el Derecho no es suficiente para evitar la inmoralidad, es necesario interiorizar qué valores queremos potenciar y tener una clara voluntad en defenderlos[11]. Y para ello es necesaria una política de personal adecuada y coherente[12]. Para prevenir la corrupción es necesario, además de normas, formar a los funcionarios públicos en el comportamiento ético a todos los niveles: en la elaboración de leyes, en el desarrollo de políticas, en la toma de decisiones, etc. (OECD, 1997), pero sin olvidar que la responsabilidad profesional en la toma de decisiones no es incompatible con la

[10] Villoria Mendieta, M. *Ética pública y corrupción: Curso de ética administrativa*. Tecnos – U. Pompeu Fabra, 2000, p. 176.
[11] Ibidem, p. 139.
[12] Ibidem, p. 176.

responsabilidad social de la propia organización[13], en este caso la "Administración Pública".

Así, es necesaria una actitud proactiva de las Administraciones Públicas para conseguir un funcionariado con una ética sólida[14], que ponga su referente en el servicio al ciudadano. Asimismo, el Libro Blanco de la Gobernanza Europea 2001 [COM 2001, 428 final] indica que la buena conducta precisa de ejercicio y esfuerzo. Es prioritario un cambio en la cultura organizativa de la Administración Pública, siendo esencial que se conozcan las necesidades reales de los ciudadanos. Varios autores han puesto de manifiesto la necesidad de que los gobiernos centren sus estrategias en recuperar esa confianza [15] y por ello la formación de los funcionarios públicos se considera fundamental[16].

Por otro lado, la definición de los grupos de interés (*stakeholders*) que influyen en las decisiones políticas, continúa prefijado en unos estándares legales poco flexibles. Lo político aparece demasiadas veces desligado de lo público (lo que realmente interesa a los ciudadanos)[17]. Como ya apuntaba Goss [18], el "administrador público" ha tenido que ir cambiando una "ética burocrática" por una "ética democrática", lo que ha hecho que los valores deseados en/por la Administración Pública también varíen en importancia o incluso se amplíen. Y esa ética profesional puede verse apoyada o reforzada por los Códigos de conducta que guíen una profesión determinada o también con el código que la propia organización quiera darse. Sin embargo, pensamos que la responsabilidad ética debe fomentarse pero nunca imponerse, pues la ética depende en gran parte de la responsabilidad del individuo.

[13] Goodpaster, K.E. y Matthews, J.B. "Can a Corporation Have a conscience?, en Harvard Business Review on Corporate Responsibility" en *Harvard Business School Press*, 2003, pp. 131-156.
[14] Rodríguez-Arana, J. *El Buen Gobierno y la Buena Administración de Instituciones Públicas*. Thomson-Aranzadi, 2006, p. 161.
[15] Putnam, R. "A New Movement for Civic Renewal". *Public Management*, july, 2005, pp. 7-10.
[16] Rohr, J.A. "The Study of Ethics in the P.A. Curriculum". *Public Administration Review*, july/august, 1976, pp. 398-406.
[17] De Miguel, M. et al. "El buen gobierno en la administración pública española: principios incluidos y excluidos". *XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones (EBEN) "El buen gobierno de las organizaciones"*, IESE Business School, Barcelona, 2007.
[18] Goss, R.P. A Distinct Public Administration Ethics? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 1996, pp. 578-579.

Por ello, desde el punto de vista de la potestad, es probable que la explícita referencia a una exigencia personal de responsabilidades (art. 23.2.a.7 ALTAIPBG) pueda contribuir a disuadir a los sujetos activos, es decir, a los corruptos, por temor a las consecuencias jurídicas derivadas de su actuar. Estas políticas disuasorias pueden reforzarse combinándolas con otras que animen a denunciar no sólo a los sujetos pasivos -los que sufren la corrupción- sino a los conocedores de su existencia. Es previsible que un aumento de la transparencia pueda también constituirse en un elemento disuasorio para aquellas personas tentadas hacia acciones corruptas pero retraídas por la difusión pública de su actuar, el aumento de probabilidades de ser descubierto, etc.

Sin embargo, para analizar su posible influencia en la Ética, siguiendo con los comentarios ya señalados anteriormente de Villoria [19] para el EBEP, debemos relacionarlos con el ALTAIPBG para determinar si no cumplir estos principios se plantea como un instrumento sancionador o meramente orientador ya que conectan incumplimiento con responsabilidades disciplinarias.

Si la respuesta es que sí, que se plantean como sancionadores, se trataría de un contenido normativo basado en la potestad y, por lo tanto, en el Derecho y no en la Ética. Sin embargo podemos decir que en el caso del EBEP se evidencia más el carácter de principios "inspiradores" en su Exposición de Motivos, mientras que el ALTAIPBG ahonda en la conexión entre principios y régimen disciplinario: "El Título II otorga rango de Ley a los principios éticos y de actuación que deben regir la labor de los miembros del Gobierno y altos cargos y asimilados de la Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales. Igualmente, se clarifica y refuerza el régimen sancionador que les resulta de aplicación, en consonancia con la responsabilidad a la que están sujetos." (Exposición de Motivos).

Sin embargo tampoco podemos asegurar que un carácter meramente orientador haya tenido una influencia positiva en la lucha contra la corrupción. Indiscutiblemente, los

[19] Villoria Mendieta, M. *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional, 2009, p. 23.

códigos éticos contribuyen positivamente al clima ético[20]. Sin embargo, no hay que olvidar que no se tratan de las únicas actuaciones que se pueden llevar a cabo. Tal y como sostienen Tsai y Huang[21] se puede "informar sobre la misión (Bart, 1997; Carroll, 1978); generar manuales de conformidad (Trevino y Nelson, 1999; Weaver et al., 1999); establecer *whistle-blowing systems* o sistemas de alerta (McDonald y Zepp, 1990); formar éticamente (Delaney y Sockell, 1992; McDonald y Zepp, 1990); trabajar el *top management role modeling*, es decir, conseguir que los altos directivos se conviertan en exponentes o modelos de comportamiento (Carroll, 1978; Hunt et al., 1989; McDonald and Zepp, 1990; Trevino et al., 2000); y también generar conversaciones sobre cuestiones éticas (Leigh y Murphy, 1999; Trevino et al., 2000)".

De hecho, si tenemos en cuenta que en España contamos con miles de organizaciones públicas, apenas una quincena de ellas ha desarrollado códigos de conducta propios. Para conseguir un comportamiento ético, no basta con decir qué hay que hacer –la vertiente normativa de la ética-, se precisan razones, motivos por los que hacerlos –los bienes- y, también, modos en los que llevar de manera sostenible la ética a la acción –los hábitos buenos, es decir, las virtudes-[22]. Y ese es un objetivo en el que se debe implicar toda la organización.

Las normas éticas son un medio, nos indican cómo hacer las cosas, pero es necesario entender para qué hacerlas. En lo referente a la ética pública, lo "que corresponde a los medios es ser utilizados en servicio del "orden público" y multiplicados, dirigidos al bien común"[23]. Además, no hay que olvidar que "en última instancia las personas y no las organizaciones son las que ostentan la responsabilidad de las decisiones"[24]. Por eso, no basta con fomentar valores éticos organizativos porque los valores personales son

[20] Adams, J.S. y Tashchain Shore, A.T.H. "Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior". *Journal of Business Ethics*, 29 (3), 2001, 199–211. Carroll, A.B. "Linking Business Ethics to Behavior in Organizations". *Society for Advancement of Management*, Summer, 1978, 4–11. McDonald, G.M. y Zepp, R.A. " What Should Be Done? A Practice Approach to Business Ethics". *Management Decision*, 28, 1990, 9–14.
[21] Tsai M-T. y Huang C-C., "The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan". *Journal of Business Ethics*, 80, 2008, p. 578.
[22] Guillén Parra, M. *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Prentice Hall: Madrid, 2006.
[23] Vanney, M.A. "Potestas", "auctoritas" y estado moderno. Apuntes sobre el pensamiento político de Álvaro D'Ors. Op.cit., 109, 1999, p.36.
[24] Posner, B. Z. Value Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*, 12(5), 1993, 346.

más importantes "en relación con las actitudes sobre el trabajo y las prácticas éticas que la claridad respecto a los valores organizativos"[25].

Tal como entiende Argandoña[26], "el fundamento de la responsabilidad social de las organizaciones debe ser el mismo de la responsabilidad personal, pues al fin y al cabo son las interrelaciones entre personas las que definen las reglas de funcionamiento de las organizaciones".

3. Conclusiones

Al comienzo de nuestro trabajo nos hemos hecho tres preguntas que, tras valorar el fomento de la ética en las Administración pública española, podemos contestar.

- ¿Podemos entender la co-regulación como una respuesta ética?
- ¿Si convertimos los códigos de conducta en instrumentos sancionadores, hablamos de Ética o de Derecho?
- ¿Cuál es el cometido de la autorregulación? ¿Lo cumplen los códigos de conducta que se han puesto en marcha?

En primer lugar, pensamos que hay una tendencia exponencial hacia la híper-legislación y, lejos de proporcionar seguridad jurídica, el incluir unos principios éticos y de conducta en normas jurídicas genera más incertidumbre, incluso a los juristas.

El pensar que una norma jurídica es capaz de crear un clima ético para fomentar la confianza requerida por los ciudadanos, no parece tener posibilidades reales de materializarse. Por sí sola está avocada a morir de éxito si no viene acompañada de otras acciones tendentes a dar sentido al medio, la norma, mediante el establecimiento claro de los bienes éticos buscados. En paralelo, se precisa generar hábitos éticos buenos, virtudes, en los servidores públicos. Si se acepta que el poder de la ética nace de la autoridad y no de la potestad, esta tarea se presenta harto difícil y precisa un replanteamiento serio y en profundidad para conseguir generar una cultura ética en la Administración pública. Para ello, es preciso revisar el papel de la Ética, exigiendo un espacio suficiente.

[25] Oz, E. Organizational Commitment and Ethical Behavior: An Empirical Study of Information System Professionals. *Journal of Business Ethics*, 34, 2001, 138.

[26] Argandoña, A. "Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa?" *Documento de investigación* nº 709. IESE, 2007, p. 7.

En cuanto a la parte positiva de contar con una norma, tanto el EBEP como el ALTAIPBG ponen de manifiesto que la ética compete tanto a los mandos "políticos", como a los mandos "funcionarios" y a cualquier empleado público. Por ello el tener instrumentos que afecten a todos ellos es positivo.

En segundo lugar, parece que la capacidad coercitiva del Derecho sí que puede tener una incidencia positiva contra acciones corruptas en tanto en cuanto las consecuencias de su actuar pueden suponer un elemento disuasorio. Aún así, parece que regularse el propio regulador no tiene mucho sentido a menos que demos participación a parte de la sociedad civil para ese control. De hecho, por ejemplo Wang y Wart[27] demuestran empíricamente que la confianza pública solo se potencia cuando la "competencia ética" de las organizaciones públicas se institucionaliza a través de instrumentos organizativos como: formación continua, grupos de trabajo y códigos éticos, en los que se haya incluido la participación pública.

Sin embargo, el incluir en una norma jurídica los valores y conductas deseables es más que cuestionable en cuanto a la influencia ética que ello pueda tener. Para que la ética sea una ética realmente vivida, los códigos de conducta deben seguir teniendo una función inspiradora y desligarse de los instrumentos sancionadores que sólo deberían estar basados en conductas concretas que no dejen resquicio a la seguridad jurídica.
Por último, en base a todo el análisis realizado, creemos que la autorregulación podría haber tenido mayor impacto si desde las propias organizaciones públicas se hubiese fomentado la elaboración de códigos de conducta propios en cuya elaboración hubiesen participado los grupos de interés implicados. Sin embargo, no parece que los códigos de conducta hayan abundado en nuestras organizaciones públicas salvo algunos casos excepcionales. Lo que nos hace intuir que no parece que exista iniciativa por parte de la mayoría de los mandos públicos por fomentar los valores éticos.

4. Bibliografía

Adams, J.S. y Tashchain Shore, A.T.H. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics,* 29 (3), 199–211.

[27] Wang, X. y Wan Wart, M. "When Public Participation in Administration Leads to Trust: An Empirical Assessment of Managers' Perceptions". *Public Administration Review*, 67(2), 2007, pp. 276-277

Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social de la empresa: ¿qué modelo económico? ¿Qué modelo de empresa? *Documento de investigación* nº 709. IESE.

Bart, C. K. (1997). Sex, Lies, and Mission Statements. *Business Horizons,* 40 (6), 215–236.

Coglianese, C. y Mendelson, E. (2010). Meta-regulation and self-regulation. En Baldwin, R.; Cave, M. y Lodge, M. (eds.) (2010). *The Oxford Handbook of Regulation* (pp. 146-68). Oxford: Oxford University Press.

Carroll, A.B. (1978). Linking Business Ethics to Behavior in Organizations. *Society for Advancement of Management*, Summer, 4–11.

Darnaculleta i Gardella, M. (2003). *Derecho administrativo y autorregulación: la autorregulación regulada*. Tesis Doctoral: Universitat de Girona, Departament de Dret Públic.

Delaney, J.T. y Sockell, D. (1992). Do Company Ethics Training Programs Make a Difference? An Empirical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 11(4), 719–727.

De Miguel, M. et al. (2007). El buen gobierno en la administración pública española: principios incluidos y excluidos. *XV Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones (EBEN) "El buen gobierno de las organizaciones"*, IESE Business School, Barcelona.

De Miguel Molina, M. y Ribes Giner, G. (2008). Los Códigos de Buena Conducta como Instrumentos de Gestión en la Administración Pública Española: Implicaciones en la Agencia Estatal de la Administración Tributaria. *XIII Encuentro AECA "Contabilidad rumbo al futuro"*, Aveiro-Portugal.

D'Ors, A. (1979). *Ensayos de Teoría Política*. EUNSA, Pamplona.

Goodpaster, K.E. y Matthews, J.B. (2003). Can a Corporation Have a conscience?, en Harvard Business Review on Corporate Responsibility. *Harvard Business School Press*, pp. 131-156.

Gorriti Bontigui, M. (2010). Los directivos públicos profesionales (DPP) en la AGE (origen, ubicación, funciones, perfil, profesionalización y cambio), en Ortega Álvarez, L. y Maeso Seco, L.F.: *La alta dirección pública: análisis y propuestas*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, pp. 47-71.

Goss, R.P. (1996). A Distinct Public Administration Ethics? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, pp. 573-597.

Guillén Parra, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Prentice Hall: Madrid.

Hunt, S.D., Wood, V.R. y Chonko, L.B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *Journal of Marketing*, 53, 79–90.

Leigh, J.H. y Murphy, P.E. (1999). The Role of Formal Policies and Informal Culture on Ethical Decision Making by Marketing Managers. in S. J. Vitell and D. P Robin (eds.), *Theoretical Foundations in Marketing Ethics* (JAI Press, Stamford, CT), pp. 69–99.

Lodge, M. y Hood, Ch. (2010). Regulation inside Government: Retro-theory Vindicated or Outdated? *The Oxford Handbook of Regulation*. Oxford: Oxford University Press.

McDonald, G.M. y Zepp, R.A. (1990). What Should Be Done? A Practice Approach to Business Ethics. *Management Decision,* 28, 9–14.

OECD (1997). *Symposium on "Ethics in the Public Sector: Challenges and Opportunities for OECD Countries"*. París.

Oz, E. (2001). Organizational Commitment and Ethical Behavior: An Empirical Study of Information System Professionals. *Journal of Business Ethics*, 34, 137–142.

Posner, B. Z. (1993). Value Congruence and Differences Between the Interplay of Personal and Organizational Value Systems. *Journal of Business Ethics*, 12(5), 341–347.

Putnam, R. (2005). A New Movement for Civic Renewal. *Public Management,* july, pp. 7-10.

Rodríguez-Arana, J. (2006). *El Buen Gobierno y la Buena Administración de Instituciones Públicas*. Thomson-Aranzadi.

Rohr, J.A. (1976). The Study of Ethics in the P.A. Curriculum. *Public Administration Review*, july/august, pp. 398-406.

Saint-Martin, D. (2001). How the Reinventing Government movement in Public Administration was exported from the U.S. to other countries. *International Journal of Public Administration*, 24(6), pp. 573-604.

Trevino, L. K. y Nelson, K. A. (1999). *Managing Business Ethics, Straight Talk about How to Do It Right 2*. John Wiley & Sons, Inc, New York.

Trevino, L.K., Hartman, L.P. y Brown, M. (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), 128–142.

Tsai M-T. y Huang C-C. (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565–581.

Vanney, M.A. (1999). “Potestas”, “auctoritas” y estado moderno. Apuntes sobre el pensamiento político de Álvaro D’Ors. *Cuaderno Empresa y Humanismo*, 109, pp. 7-103.

Villoria Mendieta, M. (2000). *Ética pública y corrupción: Curso de ética administrativa*. Tecnos – U. Pompeu Fabra.

Villoria Mendieta, M. (2009). *Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*. Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Consejería de Administraciones Públicas. Escuela de Administración Regional.

Wang, X. y Wan Wart, M. (2007). When Public Participation in Administration Leads to Trust: An Empirical Assessment of Managers’ Perceptions. *Public Administration Review*, 67(2), 265-278.

Weaver, G.R., Trevino, L.K. y Cochran, P.L. (1999). Corporate Ethics Practices in the Mid1990_s: An Empirical Study of the Fortune 1000. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 283–294.

De la imagen pública al imaginario social
Grandes palabras en un mundo de letra pequeña

Agustín Domingo Moratalla
Universidad de Valencia
agustin.domingo@uv.es
http://marineroet.blogspot.com

NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR

Agustín Domingo Moratalla es profesor de Filosofía Moral y Política en la Universidad de Valencia. Ha sido profesor de bachillerato (nº 1 de sus oposiciones), catedrático de bachillerato y profesor Encargado de Cátedra en la Universidad Pontificia de Salamanca. Amplió estudios en la Universidad Católica de Lovaina, Fellow en la Cátedra Hoover y el Centro para el Estudio de la Cultura y los Valores (Washington). Ha puesto en marcha la Facultad de CC. Políticas y de la Administración (CEU), ha promovido la creación de Comités de Ética Asistencial (Hospital la Fe), es vicepresidente del Comité del Hospital Clínico (Valencia) y miembro de la Comisión Valenciana de reproducción humana asistida. En Justicia y Paz ha desempeñado varias el cargo de Secretario General (Madrid), Presidente (Salamanca) y Vicepresidente. Ha sido Director General de la Familia, Menor y Adopciones de la Generalidad Valencia (2001-2003). Colabora medios de comunicación y ha recibido varios premios nacionales de Prensa (Ministerio de la Juventud, Manos Unidas). Entre sus últimos trabajos cabe destacar, *Calidad educativa y Justicia social* (2004), *Ética de la Vida familiar* (2006), *Hábitos de ciudadanía activa* (2007), *Ética para educadores* (2008), *Ciudadanía activa y Religión* (2011).

RESUMEN

En la reciente historia de la ética empresarial hay determinados recursos organizativos que permiten no sólo un *diagnóstico* sino una *mejora permanente* de la imagen empresarial y la reputación corporativa. Los códigos de buenas prácticas, las certificaciones y los recursos que han surgido con el desarrollo de una *cultura de la calidad* nos han permitido analizar, organizar y evaluar los factores que intervienen en la mejora de la imagen corporativa. ¿Qué relación hay entre una cultura de la calidad y las estrategias de reputación corporativa? ¿Puede haber una cultura de la calidad sin una "buena" reputación empresarial? ¿Se puede construir la imagen pública de una empresa sin contar con el imaginario social? ¿Qué valor tiene el imaginario social para la ética empresarial?

El objetivo de la comunicación es responder a estas preguntas y proponer claves para articular las relaciones entre cultura de la calidad, imagen corporativa y reputación empresarial. Queremos proporcionar categorías éticas con las que enriquecer el análisis de la imagen empresarial y la reputación corporativa como procesos de comunicación

social. En concreto, mostraremos la virtualidad de las categorías de la ética hermenéutica para vincular la imagen y el discurso mediante narrativas identitarias. Basándonos en las investigaciones de H. G. Gadamer, Paul Ricoeur y Charles Taylor, indicaremos que la fuente del valor no está ni en el *mundo de la imagen* ni en el *mundo de los discursos* sino lo que podríamos llamar los *imaginarios sociales* como espacios del *mundo de la vida* que nutren la *deliberación moral*. Las deliberaciones sobre la reputación corporativa no sólo requieren técnicos en imagen corporativa (diseño y publicidad) o técnicos en discursos corporativos (retórica y comunicación), sino expertos en ética empresarial por su capacidad para diagnosticar las fuentes de valor que hay en el imaginario social (mundo de la vida) para perfilar la reputación empresarial (economía *social* de mercado) .

Situaré el debate sobre la imagen de la empresa en el contexto de los imaginarios sociales y los elementos hermenéuticos con los que se construyen. Las creencias, las identidades y los relatos son determinantes en los procesos de estimativa social que condicionan la deliberación sobre reputación corporativa. La comunicación presentará estas categorías y el enorme potencial que tienen no sólo para el diagnóstico de la imagen de una empresa, o incluso de una marca, sino para el diseño institucional de una "buena" reputación o de una "buena" marca. La imagen no sólo se construye o se transmite, también se siente, se comparte y se vive.

Introducción

En la reciente historia de la ética empresarial hay determinados recursos organizativos que permiten no sólo un *diagnóstico* sino una *mejora permanente* de la imagen empresarial y la reputación corporativa. Los códigos de buenas prácticas, las certificaciones y los recursos que han surgido con el desarrollo de una *cultura de la calidad* nos han permitido analizar, organizar y evaluar los factores que intervienen en la mejora de la imagen corporativa. ¿Qué relación hay entre una cultura de la calidad y las estrategias de reputación corporativa? ¿Puede haber una cultura de la calidad sin una "buena" reputación empresarial? ¿Se puede construir la imagen pública de una empresa sin contar con el imaginario social?

Para responder a estar preguntas voy a proporcionar categorías éticas con las que enriquecer el análisis de la imagen empresarial y la reputación corporativa como procesos de comunicación social. En concreto, la virtualidad de las categorías de la ética hermenéutica para vincular la imagen y el discurso mediante narrativas identitarias. Basándonos en las investigaciones de H. G. Gadamer, Paul Ricoeur y Charles Taylor, indicaré que la fuente del valor no está ni en el *mundo de la imagen* ni en el *mundo de los discursos* sino en los *imaginarios sociales* como espacios del *mundo de la vida* que nutren la *deliberación moral*. Las deliberaciones sobre la reputación corporativa no sólo requieren técnicos en imagen corporativa (diseño y publicidad) o técnicos en discursos corporativos (retórica y comunicación), sino expertos en ética empresarial por su

capacidad para diagnosticar las fuentes de valor que hay en el imaginario social (mundo de la vida) para perfilar la reputación empresarial (economía *social* de mercado).

I.- Tres experiencias empresariales que aplican la ética hermenéutica

Esta comunicación parte de tres experiencias empresariales exitosas que han aplicado la ética hermenéutica en su proyecto de organización y en la construcción de su imagen pública. Las tres son organizaciones con menos de diez años y que han surgido aprovechando las oportunidades de negocio que ofrecen las nuevas tecnologías (Idealista y flores frescas) y la energía solar mediante proyectos de sostenibilidad energética (Immodo Solar). Ninguna de las tres tiene departamento de imagen corporativa y en ningún momento se han planteado desarrollar intencionadamente una política de imagen determinada. En las tres ha pesado más el imaginario social que la imagen pública, es decir, han construido proyectos empresariales basados en necesidades sociales, en valores compartidos por las respectivas comunidades, en equipos de personas que comparten similares inquietudes y actualizando periódicamente la misión, visión y valores con las que organizan sus programas de calidad.

a.- **Idealista.com** es una empresa de servicios inmobiliarios que quiere aprovechar las oportunidades que ofrecen las redes sociales para la compra, la venta y el alquiler de casas. Los creadores del proyecto aprovecharon el boom de las punto.com para desarrollar el negocio pero tenían un proyecto de empresa claro. No les preocupaba la imagen sino responder al nicho de mercado que se alojaba en el imaginario social: servicios inmobiliarios de calidad ofrecidos por jóvenes con una visión idealista de la economía y el mercado. Comenzaron con el símbolo de una llave y el nombre surgió por la visión idealista de la economía, el mercado y los profundos que pretendían ofrecer. El boom inmobiliario y el desarrollo de las aplicaciones en las redes sociales contribuyeron a su expansión.

En uno de los últimos desarrollos de su filosofía corporativa han captado de lleno el imaginario social del mercado inmobiliario cuando han contrapuesto "grandes palabras" y "letra pequeña". Las relaciones entre compradores y vendedores han estado caracterizadas por grandes compromisos y palabras que se venían abajo una vez que surgían los problemas y se acudía a los contratos de arrendamiento o compra-venta. Su filosofía corporativa consiste en romper las distancias que hay entre estos dos mundos: por un lado el de la imagen donde están las fotografías de inmuebles, junto con el de las narraciones idealizadas de quienes quieren ofrecer sus inmuebles, y, por otro, las letras de los contratos de arrendamientos o escrituras. Inciden directamente en elementos propios de los imaginarios sociales donde se desarrollan: necesidades básicas (vivienda), seguridad jurídica (letra pequeña), apariencia fotográfica o relato idealizado (grandes palabras).

b.- **Floresfrescas.com** es una floristería con el modelo de las empresas de bajo coste (*low cost*). De la misma forma que han triunfado empresas que han reducido o anulado

los intermediarios, esta empresa ha simplificado los intermediarios en el sector floral y sirve ramos de flores a domicilio y a bajo precio. Después de un análisis detallado del mercado han comprobado que en despachos profesionales, consultas sanitarias o determinados centros de servicios es habitual utilizar flores frescas en la decoración de los espacios. Dada las características de un producto perecedero como las flores, el proyecto de empresa exigía compromisos con otros sectores de alta eficiencia como el de la mensajería.

Para que las flores frescas pudieran llegar por mensajería habitual era preciso cambiar los servicios de empaquetado habituales y encontrar propuestas ecológicas, resistentes y que permitieran mantener la frescura de los tallos que se envían. El ramo que se envía no sólo está protegido sino que la frescura está garantizada por una bolsa de gel que permite mantener la frescura de las flores. Flores que no vienen abiertas sino que se abren una vez desplegado el ramo por el cliente, varias horas después. Se trata de un servicio de alta calidad donde el cliente puede elegir determinados regalos y determinados mensajes con los que acompañar el ramo de flores frescas (desde bombones hasta libros).

La empresa está muy preocupada por la imagen y una muestra de ello es el desarrollo de un servicio de mensajería propio en determinadas ciudades. Además ubicadas en calles que previamente tienen nombre de flor (calle Azucena). Desde sus comienzos esta empresa está preocupada no sólo por ofrecer servicios de bajo costo sino servicios de alto valor estético. Para la construcción de su imagen pública han contado con necesidades básicas planteadas en clave no utilitarista (estética), instrumentalizan el sentido de la fiesta como oportunidad y ocasión de intercambio comercial (días señalados), ofrecen oportunidades para expresar sentimientos y relaciones de gratuidad o generosidad (regalos), aprovechan las oportunidades de la globalización para ofrecer servicios eficientes y respetuosos con el medio ambiente (importación directa de flores).

c.- **Immodo Solar** es una empresa que ofrece servicios relacionados con la energía solar: desde la instalación, gestión y explotación de plantas de energía fotovoltaica hasta el diseño, construcción y venta de luminarias de led que favorecen el ahorro de energía y contribuyen a la sostenibilidad. Su imagen pública está condicionada por su presencia en un imaginario social con las siguientes características: aprovechamiento de la energía solar, escasez de recursos energéticos, desarrollo de tecnologías limpias que transforman energía solar en eléctrica, cultura ecológica que valora las respuestas empresariales al cambio climático, autoabastecimiento y austeridad en unidades familiares de consumo, proyectos de inversión cooperativa.

Aunque la imagen pública de las empresas de este sector está condicionada por el peso que tienen el resto de sectores energéticos en el mundo de la opinión pública (participación en agencias de medios, accionariado de bancos y televisiones, patrocinios, etc.), esta empresa aprovecha el imaginario de la sostenibilidad, las nuevas tecnologías y la cultura ecológica para ofrecer servicios. Su imagen corporativa representa un rayo de energía solar en movimiento circular y su lema describe la

función que realiza: "te acercamos la luz". Son conscientes de que no producen la energía solar sino que son sus mediadores y la transforman para ponerla al alcance del consumidor.

Es una empresa de proyección internacional cuya percepción está condicionada por los espacios públicos de comunicación. Es una empresa cuya identidad ha tenido que rehacerse de forma continua a medida que ha cambiado la regulación y el sector se ha ido transformando. Los servicios que presta esta empresa se prestan fácilmente a un análisis ideológico o político promovido por las grandes luchas de intereses que se producen en este sector. Aunque la imagen pública está condicionada por los intereses que mueven las políticas energéticas, la credibilidad y reputación que han conseguido estas pequeñas empresas está vinculada a imaginarios sociales rurales, de sostenibilidad y ahorro energético, de rentabilización de tierras o inversiones y, sobre todo, de visibilidad en los resultados. Esta empresa rompe con el tópico de que la innovación, la solvencia y la estabilidad conforman la imagen de las empresas grandes. Estos rasgos del imaginario social también son patrimonio de las pequeñas empresas en estos sectores. Las grandes amenazas de estas empresas no están en el compromiso con la sociedad, la libertad de mercados o la internacionalización sino en la inestabilidad política, la desinformación social, la tendencia a la monopolización en el sector energético y, sobre todo, las incertidumbres normativas que regulan la actividad profesional.

II.- De la imagen pública al imaginario social

a.- La Imagen pública entre las ideas y las creencias

Al preguntarnos por la imagen de la empresa lo habitual es analizar cómo es percibida por la sociedad, es decir, los problemas de imagen se plantean como problemas de percepción social. En sociedades post-industriales condicionadas por la información y los medios de comunicación, la imagen de una empresa suele estar relacionada con la inversión que realiza en los medios de comunicación, unas veces como publicidad, otras como promoción y mecenazgo. En estos casos, lo que preocupa no es simplemente "la imagen" sino la "buena imagen", de manera que los problemas de imagen no son únicamente problemas de percepción sino de reputación moral. No estamos ante un problema de simple imagen o simple percepción sino de imagen global o percepción global de la empresa. Al referirnos a términos como buena imagen o percepción global no nos movemos únicamente en el mundo de la imagen sino en el mundo de la palabra y los discursos, es decir en el mundo de los imaginarios.

Las empresas a las que nos hemos referido no deben su éxito a la imagen que han proyectado, construido y elaborado sino a la participación en el imaginario de sus tiempos. ¿Qué diferencia hay entre imagen e imaginario? Probablemente desde el punto de vista práctico las diferencias son pocas porque es difícil realizar análisis de la imagen

de una empresa sin contar con el imaginario. Quizá nos puede ayudar la relación entre fondo (imaginario) y forma (imagen) para precisar los análisis. En un determinado imaginario surgen distintas posibilidades de proyectarse como empresa. Las tres empresas que hemos presentado aprovechan elementos centrales del imaginario para perfilar su propia imagen. Idealista.com surge de las oportunidades inmobiliarias on line (imagen) que genera el desarrollo tecnológico de la sociedad de la información (imaginario); floresfrescas.com de las oportunidades on line (imagen) que generan los servicios de bajo costo ante necesidades universales como el regalo o la decoración (imaginario); immodo solar de las oportunidades tecnológicas de la energía solar (imagen) en una sociedad con fuentes energéticas costosas y ecológicamente insostenibles (imaginario).

Además de esta tensión entre forma-fondo, la tensión entre imagen-imaginario expresa uno de los problemas centrales de la ética empresarial: su credibilidad y legitimidad social. No sólo entran en juego problemas de imagen relacionados con el mundo de la percepción social sino problemas de imaginario relacionados con el mundo de la legitimación social. Esto significa que entren en juego los valores, los ideales, los sistemas o marcos de referencia con los cuales estamos en la realidad y, sobre todo, las creencias de una determinada sociedad. Llegados al puente de las creencias que une la orilla de la imagen con la orilla del imaginario deberíamos preguntarnos si la imagen de una empresa tiene que apoyarse en "ideas" o en "creencias". Recordemos esta distinción orteguiana para plantear los problemas de imagen empresarial como problemas de creencias. Ahora bien, no son problemas de creencias cualesquiera sino de lo que el propio José Ortega y Gasset llamaba "creencias auténticas". "Las creencias constituyen la base de nuestra vida, el terreno sobre el que acontece…En ellas vivimos, nos movemos y somos…no solemos tener conciencia de ellas, no las pensamos sino que actúan latente, como implicaciones de cuanto expresamente hacemos o pensamos. Cuando creemos de verdad en una cosa, no tenemos "la idea" de esa cosa, sino que simplemente "contamos con ella" (Obras, V, 665)

Recordemos que las ideas *se tienen*, son el resultado de nuestra ocupación intelectual, y en las creencias *se está*, es decir, operan en nuestro fondo cuando nos ponemos a pensar sobre algo. Las creencias es aquello con lo que hay que contar siempre, sin pausa, incluso contra nuestra voluntad. De las ideas podemos ocuparnos o no, tenerlas o no (voluntariedad), sin embargo de las creencias no podemos hacer eso porque son constitutivas de nuestra realidad. Unas páginas más adelante señala Ortega que entre nosotros y nuestras ideas hay una distancia infranqueable: "…la que va de lo real a lo imaginario. En cambio con nuestras creencias estamos inseparablemente unidos. Por eso cabe decir que las somos. Frente a nuestras concepciones, gozamos un margen, mayor o menor, de independencia…exige siempre de nosotros algún especial esfuerzo comportarnos conforme a lo que pensamos, es decir, tomarlo completamente en serio. Lo cual revela que no creemos en ello, que presentimos como un riesgo esencial fiarnos de nuestras ideas, hasta el punto de entregarles nuestra conducta tratándolas como si

fueran creencias. De otro modo, no apreciaríamos el ser "consecuente con sus ideas" como algo especialmente heroico." (op. cit., p. 667)

b.- El imaginario social: ficción y realidad moral

En el texto de Ortega hemos comprobado que el concepto de imaginario se define en clara oposición a lo real. La imagen pública surge de la tensión que se crea entre las creencias que somos y las ideas que tenemos. Podemos preguntarnos entonces si hay más formas de entender lo imaginario porque parece ser que Ortega lo identifica con el mundo de las ideas y existe la posibilidad de situarlo también en el mundo de la realidad. De hecho, cuando hemos señalado la tensión entre imagen e imaginario, nos hemos referido al imaginario como un fondo real, como la urdimbre de creencias desde la que emerge o puede emerger una imagen, perfil o incluso idea de empresa.

Para clarificar el significado del término imaginario es importante contar algunas aportaciones de la hermenéutica contemporánea. Sin detenernos en el concepto de horizonte que perfila la hermenéutica, en los textos de Charles Taylor encontramos un concepto de imaginario diferente al que utiliza Ortega. Recordemos que Ortega contrapone lo real a lo imaginario y, sin embargo, Taylor no realiza esta contraposición sino que lo describe como "*background*" o trasfondo social. Incluso se puede afirmar que describe un conjunto, orden o sistema impreciso de creencias. Antes de precisar cómo lo entiende Taylor, es importante señalar que ambos quieren marcar distancias con el intelectualismo, el positivismo y el cientificismo. Esto es importante para una ética empresarial interesada en la reputación, credibilidad o buena imagen de una empresa porque no sitúa el problema en un nivel "intelectual" o "especulativo" sino en un nivel cotidiano o práctico. Además, no lo sitúa en un nivel estrictamente fáctico u objetivo donde situarían los objetos, lo sitúa en el dinamismo de la realidad moral interpersonal. Recordemos que para Ortega las creencias son "nuestras", que el imaginario siempre aparece "en tensión", "en distancia" con lo real.

En uno de los ensayos recogido en su libro *Imaginarios sociales modernos* (2006), Taylor se pregunta, "*¿Qué es un imaginario social?*". Para entender su respuesta puede ser útil recordar que quiere marcar distancias con el mundo de la teoría social, el mundo de las minorías intelectuales y, lo que podríamos llamar, el mundo de los expertos. Puede ser interesante aplicar esta reflexión sobre el imaginario a la empresa porque una buena imagen y una percepción social correcta exigen un conocimiento preciso del "imaginario social", más que de una "teoría social".

Por imaginario social entiende Taylor lo siguiente: "algo mucho más amplio y profundo que las construcciones intelectuales…pienso en el modo en que las personas imaginan su existencia social, el tipo de relaciones que mantienen, el tipo de cosas que ocurren, las expectativas que se cumplen habitualmente y las imágenes e ideas normativas que subyacen a estas expectativas… me refiero a la forma en la que personas corrientes "imaginan" su entorno social, algo que la mayoría de las veces no se expresa en

términos teóricos, sino que se manifiesta a través de imágenes, historias y leyendas…lo comparten amplios grupos de personas, … hace posibles las prácticas comunes y un sentimiento ampliamente compartido de legitimidad." (p. 37)

Como vemos en esta definición de imaginario, el concepto de expectativa compartida desempeña un papel central. Además, el imaginario se convierte en condición de posibilidad de prácticas comunes y podríamos entonces preguntarnos, ¿qué relación habría entre prácticas empresariales de imagen de empresa? ¿Cómo orienta el imaginario las prácticas y estas, a su vez, lo retroalimentan, lo reconfiguran o lo reconstruyen? Por último, el texto no nos remite a un concepto legal de legitimidad sino a un "sentimiento compartido de legitimidad". En este sentido, la buena reputación y legitimidad de una imagen empresarial está relacionada con el universo compartido de los sentimientos.

III.- Diez aportaciones de la ética hermenéutica

Estas reflexiones sobre la vinculación entre imagen de empresa e imaginario social pueden desarrollarse y enriquecerse con las aportaciones de la ética hermenéutica. Lo realizado hasta ahora es un pequeño ejercicio de ética que puede ampliarse si tenemos en cuenta al menos estas diez aportaciones de la ética hermenéutica que integrado algunos elementos clave del personalismo comunitario.

1. La imagen no es una realidad sino **una tarea**. No es un hecho sino algo que se va haciendo, un "faciendum". Las empresas de "imagen" intervienen en el imaginario social porque plantean la imagen como tarea, compromiso explícito y como muestra de la credibilidad, coherencia y valores.

2. Mientras el campo de la imagen nos sitúa en el ámbito de lo visual (percepción visual), el campo del imaginario nos sitúa en el **ámbito de lo discursivo** (entendiendo el discurso no sólo como teoría sino como praxis y condición de posibilidad de las prácticas). El imaginario mantiene abierta la tensión entre lo que la empresa hace (orden interno del hacer), lo que la sociedad percibe que hace (orden externo del percibir) y lo que la empresa explica o comunica (orden mediador del argumentar).

3. La reputación corporativa exige un concepto dinámico de identidad empresarial. La ética hermenéutica puede ayudar a pensar la identidad de empresas y organizaciones cuando plantea el término **identidad narrativa** (Paul Ricoeur). La identidad corporativa puede ser planteada en términos sustanciales, estatutarios o cerrados; en términos cosméticos, ambientales o contextuales; y en términos hermenéuticos o narrativos.

4. La imagen corporativa tiene un dinamismo propio que podemos interpretar en términos hermenéuticos con **varias figuras corporativas**. Hay una forma lineal: interpretar la imagen desde un continuum presidido por las variables de

progreso/retroceso. Hay otras formas: arqueológicas (fidelidad a las fuentes), teleológica (fidelidad a las metas) y narrativa (fidelidad a valores). La imagen narrativa se construye con testimonios, argumentos, convicciones y valores. Los recursos de la cultura de la calidad (certificaciones) y la ética empresarial (códigos deontológicos, cartas de servicios…) son necesarios pero no suficientes para la construcción de una imagen corporativa.

5. La empresa no es un objeto sino **un organismo vivo**, un equipo de personas que actúan como prójimos y socios (Ricoeur). Tan insuficiente es el planteamiento holista como el individualista. Tan importante como la reputación corporativa (holismo) es la atribución personal de responsabilidades (personalismo). Sin una concepción relacional de la empresa y la actividad económica es imposible plantear la imagen como problema moral.

6. Al ser organismos vivos, las empresas dependen de los empresarios. No son organismos automáticos sino **organizaciones abiertas** donde no cuentan únicamente "los datos" sino "las dotes". Para construir la imagen desempeñan un papel importante los relatos que no sólo cuentan la historia del talento o las capacidades de los empresarios sino que relatan las tramas capacitantes de los equipos humanos y sus talentos. Los relatos están vivos cuando la imagen de la empresa se prefigura, configura y refigura regularmente.

7. Hay dos categorías hermenéuticas de gran utilidad para construir la imagen de una empresa en un imaginario social determinado: **espacio de experiencias y horizonte de expectativas** (Gadamer, Koselleck, Ricoeur). La imagen se construye, a la vez, con las experiencias de la propia organización empresarial y con las expectativas de sus responsables. Es un proceso de sedimentación y proyección con el que se construye la narrativa empresarial. Ambos deben contar con el tiempo legal (dinamismo normativo) y el tiempo lineal (dinamismo histórico). De esta forma no sólo se produce la "etización de las narraciones" (forjar el carácter de una empresa, y su imagen) sino una "narrativización de la Ética (historificación, realización de los valores).

8. Cuando la imagen de la empresa se analiza desde el imaginario social, la ética de empresa puede aprovechar la tensión entre los elementos ideológicos (que cierran) y los elementos utópicos (que abren) la **narrativa empresarial**. Esta tensión evita la cosificación o reificación de las prácticas. Esta tensión se enriquece cuando hace memoria de los actos fundacionales y no excluye las metáforas para precisar los procesos narrativos.

9. La construcción narrativa de la imagen es un **proceso de interpretación moral** que busca cohesión interna y coherencia externa; mantiene la distancia entre historia de la empresa y ficción corporativa; facilita los compromisos y anima expectativas de esperanza, mundo del trabajo y mundo de la ilusión.

10. Leída desde el imaginario social, la imagen de la empresa se mantiene y vitaliza cuando **persevera en el uso de la palabra**. De esta forma, la cultura de la imagen pública de una empresa no es un problema técnico de mercadotecnica sino un problema de ética empresarial, es decir, de mediación entre convicciones, argumentaciones y realizaciones.

IV.- Conclusión

Como hemos visto, si queremos analizar éticamente la imagen de una empresa debemos detenernos en los imaginarios sociales desde los que adquiere una figura propia. Esta figura propia no es únicamente visual sino argumentativa, narrativa y discursiva. Por eso la reputación y la "buena imagen" de una empresa u organización pueden analizarse en términos de ética hermenéutica. Esta tradición moral nos recuerda la necesidad de tener cuidado con las "grandes palabras" y cuidarnos siempre de la "letra pequeña".

Hacia una ética periodística basada en la corresponsabilidad: códigos, auditorías éticas y monitorización externa

Ramón A. Feenstra
Universitat Jaume I de Castellón

NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR

Ramón A. Feenstra es profesor del Departamento de Filosofía y Sociología de la Universitat Jaume I de Castelló. Se licenció en Publicidad y Relaciones Públicas en 2005 en la misma universidad y actualmente estudia el último curso de la Licenciatura de Historia por la Universidad Nacional a Distancia (UNED). En 2010 se doctoró en Filosofía Moral en la Universitat Jaume I de Castelló obteniendo el premio extraordinario de doctorado. Es autor del libro *Democracia monitorizada en la era de la nueva galaxia mediática* (Icaria, 2012). Ha ampliado su investigación en el *Centre for Study of Democracy* (CSD), Universidad de Westminster (Londres, 2008), en *Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung* (Berlin, 2009) y en *The University of Sydney* (2011). Sus temas de investigación se centran en sociedad civil, democracia monitorizada, nuevas herramientas de comunicación y ética de la comunicación. Actualmente es co-director de *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*.

RESUMEN

La presente comunicación trata de reflexionar sobre el potencial de las éticas aplicadas en la búsqueda de soluciones para algunos de los problemas que afectan hoy en día al periodismo. Y más concretamente, trata de ver la aportación de la monitorización externa de la actividad periodística como una vía clave para reforzar mecanismos tales como los códigos éticos y las auditorías externas.

PALABRAS CLAVE

Periodismo, ética de la comunicación, códigos de ética, auditoría ética, monitorización.

1. Introducción

En julio del 2011 el prestigioso periódico *The Guardian* puso en entredicho públicamente las malas prácticas llevadas a cabo por uno de los tabloides sensacionalistas británicos más antiguos y vendidos, *News of the World*. El escrutinio de la actividad del tabloide provocó un escándalo público cuando *The Guardian* publicó pruebas sobre su forma de operar y de obtener información. La opinión pública inglesa –y mundial- descubrió como *News of the World*, perteneciente a *News Corporation* —uno de los cinco grandes conglomerados transnacionales—, había interceptado teléfonos de aproximadamente 4.000 individuos que habían sido espiados con el objetivo de lograr exclusivas destinadas a obtener grandes sumas de dinero. Famosos y políticos, pero también parientes de soldados muertos en Afganistán e incluso víctimas de crímenes figuraban entre las personas espiadas por el medio. Un escándalo donde se vieron implicados detectives privados, policías y periodistas, y que provocó el cierre, a los pocos días del tabloide que, sin duda, había roto con los principios editoriales básicos del periodismo sobrepasando la línea de lo aceptable en la búsqueda de noticias. Este caso es una muestra de cómo un medio de comunicación fue capaz de denunciar, y de demostrar, las malas prácticas de otro medio de comunicación y logró, además, extender un debate generalizado sobre el funcionamiento de algunos medios sensacionalistas. Este ejemplo de monitorización hacia la labor y prácticas de los medios de comunicación, es uno de los numerosos casos de escrutinio mediático que se pueden observar en la actualidad. Una monitorización que, en unas ocasiones, se lleva a cabo desde otros medios de comunicación –tradicionales o alternativos- y que, en otras ocasiones, viene desde un público que emplea el espacio 2.0. y que, tal y como se tratará de argumentar en el presente *paper*, presentan en el actual contexto digital un enorme potencial en cuanto a la posibilidad de complementar la labor de las herramientas de autorregulación en su tarea por mejorar el funcionamiento de los medios de comunicación.

En el presente artículo se tratará de ahondar en esta idea y para ello se introducirá, en primer lugar, el papel de la autorregulación en cuanto a la consecución de la transparencia en la gestión de la empresa periodística. En segundo lugar, se defenderá el valor de la monitorización como forma de presión externa capaz de escudriñar la acción del medio y estimular la transparencia de la empresa comunicativa.

2. El principio básico de transparencia

Sin duda, el periodismo actual se encuentra en pleno proceso de transformación, de posibilidades pero también de problemas. Entre los problemas podemos encontrar algunos que afectan a la acción o estructura diaria de determinados medios de comunicación. Déficits asociados, por ejemplo, a la falta de rigurosidad informativa, las prisas como regla de oro en el trabajo periodístico cotidiano, la explotación "sin freno" de la información sensacionalista o el abandono de la labor investigadora del periodismo. Todas ellas, tendencias que provocan un deterioro del producto —televisivo, periodístico o radiofónico— final y que pueden suponer un menoscabo en la formación de una opinión sólida y madura entre la ciudadanía. La clave que se plantea, por tanto es, cuál puede ser la vía (o vías) que permita contener estas problemáticas.

La proliferación de problemáticas vinculadas con el quehacer diario de los medios ha llevado a una creciente demanda por reconocer la responsabilidad central que poseen los propios medios de comunicación a la hora de mejorar su trabajo con un bien público como es la información. Una demanda que exige, por supuesto, cumplir con las exigencias mínimas legales pero que reclama, a su vez, un esfuerzo añadido de los medios de comunicación para acercarlos más a lo que de ellos espera la sociedad. Es precisamente en este nivel donde entra la autorregulación como una posible vía de mejora de la empresa mediática. Una disciplina centrada en la promoción del bien interno de los medios de comunicación y que parte de la iniciativa de estas instituciones (García Marzá, 2004b). De esta manera, el ajuste normativo no procede solo del Estado y sus normas jurídicas, sino también de los propios medios de comunicación que como actores de la sociedad civil deciden implementar y guiarse voluntariamente por unas normas éticas para mejorar sus dinámicas y funcionamiento (Conill y Gozálvez, 2004; García Marzá, 2003: 159-190; Cortina, 2004: 11-31; Aznar, 2005).

La aspiración a mejorar la actividad de los medios de comunicación procede cada vez más del propio campo periodístico que reconoce su responsabilidad ante la sociedad. Existe, además, una concienciación generalizada de que la ciudadanía tiene ciertas expectativas con respecto a la empresa informativa de la que esperan que, sin abandonar la lógica del beneficio, "se encuentre al servicio de la realización de un bien que es social y no privado, de un derecho fundamental y no de una mercancía" como es la información (García Marzá, 2003: 216). Unas expectativas que cuando no son

satisfechas provocan una erosión en la confianza respecto al medio, pues el público espera, por ejemplo, que su interlocutor mediático no le engañe, no le instrumentalice o no lo manipule cuando lee la prensa, sintoniza una emisora de radio o ve la televisión[1].

La autorregulación se erige, de esta manera, como una vía de mejora de algunos de los síntomas problemáticos que afectan al periodismo y que gana un peso creciente por el deseo expreso de algunas instituciones mediáticas de mejorar sus dinámicas y su reputación frente a los públicos. Pero queda por ver cuáles son las herramientas concretas que la autorregulación ofrece para encauzar estas mejoras.

Los modos de implementar o desarrollar estrategias dirigidas a fomentar la autorregulación son variadas, aunque entre estas puede destacarse "el principio de publicidad" (entendido como principio de transparencia) propuesto por García Marzá (2003; 2004a; 2004b). Un autor que reivindica la importancia de la transparencia en la actividad empresarial del medio de comunicación como forma de gestión de su actividad y en la que dos mecanismos de autorregulación —los códigos éticos y las auditorías éticas— adquieren un peso especial: los códigos éticos como un instrumento de compromiso público de la empresa mediática y la auditoría en tanto que se trata de un mecanismo de verificación y control del compromiso ético[2].

Los códigos éticos son uno de los mecanismos de autorregulación que más se están extendiendo entre las instituciones mediáticas. Su origen se explica por el deseo de hacer frente a la generalizada pérdida de credibilidad de los medios y en ellos la propia empresa adquiere una serie de compromisos éticos para guiar y mejorar su actividad.

Estos códigos, instrumentos redactados y aprobados por los mismos protagonistas, responden a mecanismos propios de los agentes de la sociedad civil que los utilizan con el propósito de satisfacer y respetar ciertas condiciones y normas morales. Su forma de regulación no se entiende por la coacción externa propia de los mecanismos jurídicos, sino que responde a unos mecanismos morales de coordinación basados en un compromiso libre que se hace público (García Marzá, 2003: 207). Las funciones

[1]. El concepto de confianza y su gestión desde las instituciones se analiza ampliamente en Domingo García Marzá (2004a).

[2]. Las auditorías éticas, aunque las realiza un actor externo al medio, son herramientas de autorregulación interna debido a que su proceso surge por iniciativa del medio de comunicación auditado.

básicas que completan estos códigos son, principalmente, dos. Por un lado, como función interna, los códigos éticos se establecen para definir unas directrices y unos principios que deben regular la actividad informativa del medio de comunicación. Mientras que, por otro lado, desde un punto de vista externo, representan una carta de presentación hacia la sociedad de su actividad y de los diferentes actores que la integran.

Por lo que respecta a su estructura, los códigos éticos abordan, por lo general, tres aspectos claves. En primer lugar, precisan definir el proyecto de la empresa comunicativa, con referencia expresa a los principios éticos que rigen su actividad informativa. En segundo lugar, exigen una explicitación de los criterios o mecanismos que se pretenden seguir para incorporar los valores a la cultura de la estructura organizativa, definiendo, por ejemplo, la potenciación de la participación de los periodistas, o de la figura del defensor del lector o de los consejos de ética. Y en tercer lugar, requieren de una concreción de las políticas a seguir para hacer viables los objetivos propuestos (García Marzá, 2003: 218).

Pero además de esta carta de presentación y compromiso público de la empresa mediática, se necesitan otros mecanismos de autorregulación básicos que complementen el proceso de manera que ayuden a una implantación efectiva de los compromisos establecidos en los códigos éticos. Unos códigos que, si bien son una condición necesaria en el proceso de dotar de transparencia a la actividad del medio de comunicación, exigen a su vez la verificación por parte de las auditorías éticas como mecanismos de revisión y control en cuanto al compromiso ético adquirido (García Marzá, 2003: 219; Camps, 2004: 232-251).

Las auditorías éticas representan mecanismos de control y su función se basa en la evaluación pública de la actuación diaria de los medios, así como en la valoración de su acercamiento o alejamiento respecto a los ideales defendidos en sus códigos éticos. Entre las diferentes formas que pueden adquirir estas auditorías, los consejos de prensa representan uno de los modelos más extendidos. Estos son unos organismos independientes que estudian las quejas que les llegan por parte del público con respecto a la actuación de los medios y que, cuando lo merece, emiten una resolución pública en la que juzgan dicha actuación desde un punto de vista deontológico (Aznar, 2005: 261).

De esta forma, si los códigos éticos hacen públicas las normas que deben guiar su actividad y los valores a los que se compromete la empresa mediática, las auditorías éticas juzgan públicamente la acción de los medios, a la vez que resuelven casos o conflictos concretos que surgen en la actividad diaria, de forma auto-organizada y transparente[3].

La complejidad de estos mecanismos de autorregulación se extiende más allá de esta breve explicación sobre los códigos éticos y las auditorías de control, pero lo relevante para la presente reflexión es ver cómo las propuestas centradas en los mecanismos de autorregulación muestran la posibilidad de que los medios de comunicación pueden reconocer que su responsabilidad va más allá de lograr la supervivencia económica puesto que se define también respecto a la sociedad. Los medios pueden adoptar un compromiso respecto a su actividad y sus públicos. Los medios de comunicación tienen la posibilidad de adoptar políticas decididas a cuidar y pulir el bien público que manejan, sin abandonar la lógica del beneficio, pudiendo lograr, además, el reconocimiento por parte de la sociedad. Los mecanismos de autorregulación favorecen y encauzan este tipo de compromisos y sirven para observar que, además de las políticas estatales, también se requieren unos medios de comunicación conscientes de su responsabilidad respecto a la formación de la opinión pública. Pero, podemos advertir que existen también otros caminos válidos para fomentar, e incluso en alguna ocasión para exigir, una mayor responsabilidad de determinados medios de comunicación. Y es que junto a los mecanismos mencionados de códigos y auditorías, cuya aplicación está sujeta a la iniciativa particular de cada medio, pueden darse situaciones en las que ciudadanos u otros medios de comunicación emprendan acciones para exigir el eficaz cumplimiento de los compromisos adquiridos en los códigos o incluso para denunciar directamente malas prácticas periodísticas, erratas o acciones de intoxicación informativa. De esta forma, a los mecanismos internos de autorregulación, se le pueden sumar formas externas de verificación y control de la actividad periodística que escapen del control de cada medio, con unos potenciales efectos paliativos respecto a ciertos problemas que afectan al periodismo y con la posibilidad de reforzar la eficacia de la

[3]. Hugo Aznar plantea un estudio detallado de los diferentes mecanismos de autorregulación que existen, entre los cuales analiza la función de los principios editoriales, los códigos internos, los libros de estilo, los códigos deontológicos, el *ombudsman* y el consejo de prensa. Este autor sugiere que cada uno aporta una serie de elementos positivos y que la complementación entre los diferentes mecanismos puede llevar a una mejora del escenario mediático en su conjunto, aunque reconoce, a su vez, el papel central de los mecanismos de control como el consejo de prensa (Aznar, 2005).

propia acción de autorregulación periodística. La denuncia del periódico británico *The Guardian* de las prácticas de *The News of the World* es un ejemplo de la tendencia de escrutinio hacia la actividad y modos de operar de un medio de comunicación tradicional realizada desde otro medio de comunicación. Pero, la función de *watchdog* periodístico, se ve ampliado en el contexto 2.0 a medios de comunicación alternativos y ciudadanos que adquieren la posibilidad de vigilar a los medios de comunicación y de convertirse en agentes externos de monitorización de la actividad periodística.

3. La monitorización hacia los propios medios de comunicación

La propagación de "monitorial citizens" (Shudson 1998: 309-312; Schudson, 2004), es decir, de "ciudadanos monitorizadores" en tanto que atentos observadores de los centros y núcleos de poder, parece ser una de las características más destacables de las democracias mediáticamente saturadas (Keane, 2009; Feenstra, 2012). La monitorización definida como un proceso de seguimiento y escrutinio implica un examen público, de un asunto de interés público, que utiliza el emergente ambiente comunicativo con el fin de promover la transparencia de múltiples instituciones, entre las que se incluyen los medios de comunicación como actores centrales del sistema democrático.

La monitorización puede ser realizada por otros periodistas que trabajan para medios de comunicación, tradicionales o alternativos, puede también ser llevada a cabo por ciudadanos que emplean las posibilidad de las 2.0 o puede resultar fruto de la acción conjunta. En el contexto español uno de los ejemplos más claros de este fenómeno fue la reacción frente a la manipulación informativa de un programa televisivo *El Círculo* de la cadena pública autonómica *Telemadrid*. María López, presentadora del espacio trataba de deslegitimar, durante junio de 2011, el movimiento 15-M mostrando la supuesta violencia de las protestas. Esta periodista apuntó a la necesidad de que el público juzgara "por sí mismo" la violencia de este movimiento social y, para ello, mostró tres imágenes de jóvenes armados con palos y piedras. No obstante, estas imágenes correspondían a una noticia sobre las movilizaciones en Grecia. Las reacciones ante esta manipulación informativa fueron inmediatas. La Plataforma *Salvemos Telemadrid* alertó, el mismo día, de la utilización interesada de las imágenes. Periódicos como *El País* y *El Mundo* se hicieron eco del caso, a la vez que en las redes

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

sociales volaban las críticas y las exigencias de una rectificación y una disculpa por parte de la cadena.

Este tipo de procesos de monitorización externa es cada vez más frecuente en las sociedades mediáticamente saturadas, pero más que realizar un análisis exhaustivo de los mismos, resulta clave observar cómo estos fenómenos de monitorización mediática puede constituir un proceso clave en la tarea de verificar la actividad periodística y reclamar, desde el exterior, responsabilidad y transparencia (Sunstein, 2007: 191-194). Y en este sentido, se puede entender la monitorización como un complemento necesario a la autorregulación donde el público cumple un papel clave en la tarea de verificar el cumplimiento de los códigos éticos así como de alertar de las malas prácticas, de la manipulación, del silenciamiento de noticias, de los errores informativos o de la falta de pluralidad, así como también de reconocer a aquellos medios de comunicación que cumplen responsablemente con su tarea.

El proceso de monitorización puede realizarse, como se ha advertido anteriormente, desde los propios medios de comunicación que pueden ampliar su labor investigadora y monitorizadora también hacia los colegas de profesión y sus actividades siendo útil, asimismo, para corregir posibles errores informativos que otros medios cometen. Pero, el emergente espacio 2.0 permite que dicho proceso de monitorización hacia los medios de comunicación pueda partir, incluso, desde la acción directa de los ciudadanos capaces de emplear nuevos canales de comunicación para denunciar o alertar de malas prácticas, errores o casos de manipulación informativa.

En este sentido, autores como Kellner han analizado la vigilancia que se ha realizado desde blogs de los Estados Unidos sobre los medios de comunicación corporativos desde el resultado de las elecciones norteamericanas del 2004 (Kellner, 2005). En su estudio concluye que desde diversos espacios de Internet se ha producido un creciente control y crítica hacia los medios dominantes y su forma de informar. Los errores, la falta de información, las noticias incompletas y la falta de competencias periodísticas de varios informadores reciben críticas desde diversos espacios de Internet que adquieren notoriedad entre el público y que influyen sobre los medios dominantes, obligándoles, en casos concretos, a rectificar sobre ciertas informaciones y erratas[4].

[4]. Entre los ejemplos más destacados Douglas Kellner menciona la Web de Bob Somerby, www.dailyhowler.com que ha adquirido una relevante notoriedad en los Estados Unidos (2005: 232-233).

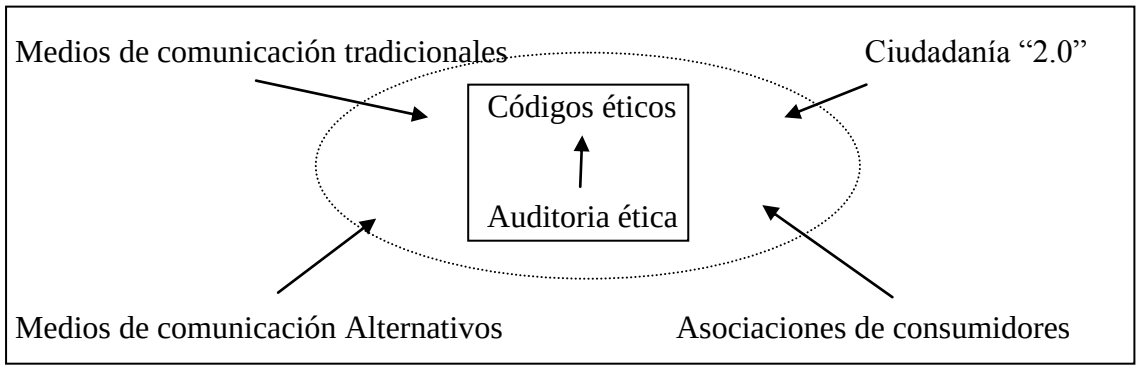
Pero, además de esta capacidad monitorizadora de la ciudadanía frente los medios de comunicación tradicionales, el uso activo de los nuevos canales de comunicación puede también ir dirigido a paliar la omisión de ciertas noticias o la falta de investigación sobre temáticas concretas. Ciudadanos y actores activos de la sociedad civil son potencialmente capaces de investigar y divulgar información sobre las "noticias olvidadas". En esta línea, portales tales como: *Oh My News International*, *PeriodismoCiudadano.com*, *Bottup* o *Tu noticia es la noticia*, amplían el número de noticias manejadas por las grandes agencias de noticias a través de la publicación de información redactada por ciudadanos de a pie o periodistas independientes, consolidando un espacio alternativo de información pública.

El emergente espacio 2.0 abre, por tanto, diversas posibilidades a los usuarios tanto en lo que respecta a la monitorización de los procesos informativos de los medios de comunicación tradicionales, como en lo referente a ampliar el número de voces y noticias que se difunden hacia la opinión pública. El uso efectivo de estas posibilidades por parte de una ciudadanía activa periodísticamente serviría tanto para sanear, corregir o criticar errores vinculados al trato de la información por parte de los grandes medios, como para paliar en cierta medida el déficit de voces y opiniones que acompaña a los fenómenos de concentración mediática (Herman y McChesney, 1997: 227-318).

Los nuevos canales de comunicación permiten, de esta forma, que la ciudadanía adquiera un papel destacado, también, en la definición o modificación del panorama comunicativo a través de su participación en lo que algunos teóricos han denominado periodismo ciudadano. No se pretende aquí analizar la gran variedad de interpretaciones y la complejidad o problemáticas que giran en torno a la noción de periodismo ciudadano, pero sí es esencial observar, en este punto final, el papel crucial que tiene la propia ciudadanía, no solo respecto a la política sino también frente a la estructura mediática y a los síntomas perjudiciales que le afectan[5]. El hecho de poder convertir las

[5]. Las conceptualizaciones sobre el periodismo ciudadano anclan sus raíces en el desarrollo de los nuevos medios de comunicación y defienden, en términos generales, el valor de la participación ciudadana en el proceso periodístico. Las teorías alrededor de este tipo de periodismo no están exentas de críticas como demuestran aquellos teóricos que defienden el lenguaje propio y específico del periodismo profesional (Real Rodríguez y otros, 2007: 189-212). Por otro lado hay quienes señalan que este tipo de teorías de periodismo ciudadano aparece en realidad bajo una amplia gama de nomenclaturas, "periodismo comunitario", "periodismo de servicio público", "periodismo público" y "periodismo

audiencias también en usuarios y el hecho de aprovechar no solo la posibilidad de "recibir información veraz, sino de emitirla" —y de exigirla— puede ser un paso más en la consecución de un ambiente informativo en la que los síntomas problemáticos que afectan al periodismo sean aminorados (Llop, 2007). La monitorización aplicada entre los propios medios de comunicación o la que se puede ejercer desde la ciudadanía hacia los medios podría ser, en definitiva, otro paso más en la búsqueda de posibles soluciones para las amenazas que acechan al periodismo. Pero, para que ello funcione se precisa de un ciudadano activo que refuerce la acción tanto de la autorregulación como de la monitorización externa.



Proceso de monitorización mediática

4. Conclusiones. El papel del ciudadano responsable y activo para el reforzamiento de la autorregulación y la monitorización

El objetivo de lograr fomentar medios de comunicación responsables con la promoción del bien interno que manejan, exige en suma, de una ciudadanía activa. Una ciudadanía conocedora de sus derechos, consciente del papel central que desempeñan los medios en la definición de la vida pública y con capacidad de crítica y movilización frente a los síntomas negativos del periodismo. Evidentemente, no es sencillo frenar dichos síntomas y las medidas y políticas futuras deberán ser variadas y complejas, pero junto las medidas políticas o las medidas que se implementen los propios medios de comunicación a través de la autorregulación, se requiere también de usuarios responsables, críticos y reivindicativos frente a los medios de comunicación.

cívico", que responden a un mismo fenómeno vinculado a un uso alternativo de las nuevas tecnologías por los ciudadanos activos en los asuntos públicos (Traquina, 2003: 10-17).

La ciudadanía y las asociaciones de consumidores representan, por tanto, una última pieza clave. El debate público en una sociedad compleja necesita como condición indispensable, tal y como señala Cortina, la creación de consumidores que expresen activamente su opinión (Cortina, 2004: 28-29; 2003). Una ciudadanía activa dispuesta a participar en los espacio de debate sobre la estructura o funcionamiento de los medios de comunicación. Una ciudadanía consciente de los compromisos adquiridos por estos y conocedora de las oportunidades que tiene para influir en los mismos. Los propios mecanismos de autorregulación dependen, en gran medida, de la ciudadanía para su eficaz funcionamiento. Poca eficacia tiene, por ejemplo, un código ético cuando no es conocido por los públicos, pues este desconocimiento impide que se le exija una rendición pública de cuentas al medio en el momento que incumple con las cláusulas recogidas en el código. Tampoco, el defensor del lector puede ayudar a cambiar las cosas cuando el público no le plantea quejas, dudas o sugerencias sobre la actividad del medio al que representa. Y también quedan debilitados otros mecanismos de autorregulación como, por ejemplo, el sistema de autocontrol de la publicidad si los ciudadanos no le plantean quejas ante posibles malas prácticas publicitarias (García Marzá, 2004c). La implantación efectiva de la autorregulación supone, en cierta medida, que la pelota queda en el tejado del público. Ante el compromiso del medio de comunicación, el público adquiere un "arma" y de él depende el buen empleo de esta para exigir su cumplimiento en los momentos necesarios.

Igualmente, el propio consumo que hacen los usuarios de los medios de comunicación tiene también un gran peso y no puede considerarse neutro. La escasa variedad existente en ocasiones en la programación de los medios de comunicación tradicionales —y especialmente de la televisión— limita un consumo verdaderamente libre de los medios, pero ello no implica que el consumo mediático de un ciudadano no tenga también su peso fundamental. La audiencia de un medio se traduce en ingresos a través de la publicidad y eso significa que el primero tiene un poder, difícil de canalizar, pero real.

Este poder de consumo puede ser mayor en el momento que la ciudadana se organiza y aquí la red constituye una herramienta novedosa y central. Las nuevas herramientas de la comunicación permiten ampliar las voces de la sociedad y detener el soliloquio de los medios de comunicación tradicionales. Además, facilitan la organización ciudadana de demandas y reivindicaciones frente a los medios de comunicación y permite a su vez

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

extender la monitorización hacia los medios de manera que no sólo lo realizan otros medios de comunicación sino también medios alternativos y ciudadanos activos en red.

El poder de la ciudadanía para monitorizar a actores con poder, como son los grandes medios de comunicación, y a organizarse colectivamente, es un signo de las democracias actuales. Pero lograr que la ciudadanía asuma, de forma generalizada, su parte de responsabilidad frente a los medios de comunicación es un reto que queda pendiente y que resulta vital para que la monitorización se erija como un complemento a la autorregulación en la búsqueda de la transparencia de la empresa periodística.

Bibliografía

Aznar, Hugo (2005), *Comunicación responsable. La autorregulación de los medios*, Barcelona, Ariel.

Camps, Victoria (2004), «Instituciones, agencias y mecanismos de supervisión mediática» en Conill, Jesús y Vicent Gozálvez (coord.), *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual*, Barcelona, Gedisa, pp. 232-251.

Conill, Jesús y Vicent Gozálvez (2004), *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual,* Barcelona, Gedisa.

Cortina, Adela (2004), "Ciudadanía activa en una sociedad mediática" en Jesús Conill y Vicent Gozálvez (coord.), *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual*, Gedisa, Barcelona, pp. 11-31.

Cortina, Adela, *Por una ética del consumo,* Taurus, Madrid, 2003.

Feenstra, Ramón (2012), *Democracia monitorizada en la era de la nueva galaxia mediática*, Icaria, Barcelona.

García Marzá, (2004a), *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Madrid, Trotta.

____ (2004b) «Ética de la comunicación y educación en valores: la responsabilidad de los medios de comunicación», en *Filosofía Práctica y Persona Humana, Estudios 262*, pp. 303-315.

____ (2004c), «Ética de la publicidad» en Conill, Jesús y Vicent Gozálvez (coord.), *Ética de los medios. Una apuesta por la ciudadanía audiovisual*, Barcelona, Gedisa, pp. 111-135.

____ (2003) «Confianza y poder: la responsabilidad moral de las empresas de la comunicación» en Adela Cortina (ed.), *Construir confianza*, Madrid, Trotta, pp. 195-221.

Herman, Edward S. y Robert W. McChesney (1997), *Los medios globales. Los nuevos misioneros del capitalismo corporativo,* Cátedra, Madrid.

Keane, John (1991), *Media and democracy*, Polity Press, Cambridge..

Keane, John (2009), *The life and death of democracy*, Simon & Schuster, Londres.

Kellner, Douglas (2000), "Habermas, the public sphere and democracy: a critical intervention" in Lewis Edwin Halm (ed.), *Perspectives on Habermas*, Open Court, Illinois, pp. 102-197.

Kellner, Douglas (2005), *Media spectacle and the crisis of democracy, terrorism, war and election battles*, Paradigm, London.

Llop, Pau (2007), «Hacia la ciberdemocracia a través del periodismo ciudadano», en *Razón y Palabra*, 54. Disponible en: www.cem.itesms.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n54/pllop.html, [Consulta: 10 de junio de 2009].

Schudson, Michael (2004), «Click here for Democracy: a history and critique of information-based model of citizenship» en Jenkins, Henry y David Thorburn (eds.), *Democracy and new media*, Cambridge, MIT Press, pp.41-69.

____ (1998), *The good citizen. A history of americam civic life*, Nueva York, The Free Press.

Sunstein, Cass (2007), *Republic.com 2.0*, Princenton, Princeton University Press

Ética empresarial de la conducta como método para la ética empresarial normativa: Una presentación

P. Francés, L. Sacconi, M. Faillo
Universidad de Granada, Universidad de Trento
Proyecto BENEB FFI2011-29005, Plan Nacional I+d+i.

RESUMEN

Ofrecemos aquí una presentación preliminar de un estudio que pretende defender la pertinencia de los métodos experimentales como parte de la faceta normativa de la ética empresarial, económica y de los negocios. La tesis se basa en varias posturas habituales en ética aplicada, neuroética y filosofía moral. Y hace uso del ejemplo de ciertos experimentos cuyos resultados pueden interpretarse como argumentos a favor de una tesis normativa. Las posturas a que nos referimos son, principalmente, la idea de que el conocimiento empírico es un elemento esencial para cualquier ética aplicada, en combinación con la reflexión filosófica. Por otro lado, la idea que algunos neurocientíficos han avanzado que afirman que los descubrimientos recientes sobre nuestra "mente moral" no pueden sernos indiferentes, ya que es previsible que tengan un profundo impacto en nuestra concepción de la moralidad. Esto se aplica también a los descubrimientos de la economía experimental y la psicología, ámbitos en los que nos centraremos. En tercer lugar, la tesis defendida con gran énfasis por J. Griffin, entre otros, que dice que en ética '*ought implies can*' (deber implica poder), que quiere decir que los descubrimientos empíricos sobre qué es realmente factible para nosotros, sujetos morales 'normales', debe condicionar lo que se tiene por obligaciones morales exigibles.

Teniendo estas ideas en cuenta, el economista y filósofo contractualista L. Sacconi, junto con otros colegas, diseñó una serie de experimentos para "simular" en laboratorio, con sujetos reales, situaciones de decisión (sobre principios y acciones) que reprodujesen las circunstancias de un 'contrato social' entre individuos que ni se conocían, ni tenían particular interés en cooperar (salvo el generado por la propia estructura del experimento). El resultado de estos experimentos permite una lectura relacionada directamente con la teoría moral –en concreto, permite defender un enfoque

rawlsiano del contrato social y algunos de los elementos clave de la teoría de Rawls, como la idea de que poseemos un 'sentido de la justicia' que nos daría una razón independiente para cumplir principios acordados, en ausencia de incentivos materiales para hacerlo. Sostendremos que tales experimentos pueden ejemplificar el empleo legítimo de métodos experimentales para aclarar cuestiones normativas en ética aplicada.

1. Economía experimental y ética empresarial experimental.

La economía experimental es un campo indudablemente exitoso (Etzioni 2011). Los psicólogos y economistas experimentales han establecido hechos generales sobre el comportamiento humano, tales como los efectos de "anclaje" y "ajuste", el "efecto propiedad", la aversión a la pérdida, la presencia de preferencias altruistas y las preferencias por la equidad en situaciones estratégicas, entre otros (Jolls et al 2001, Camerer et al 2003, Camerer, 2003, Fehr and Schmidt, 1999, 2003, Sobel, 2005). Todo esto se ha conseguido empleando un método transparente y simple, y que no requiere postulados dudosos o tautológicos[1].

Pero esta rama de la economía tiene la ambición, no sólo de descubrir hechos, sino de explicar, mediante modelos generales, el comportamiento observado. En concreto, se han intentado dar explicaciones del repetido fenómeno de la desviación del comportamiento egoísta en la interacción estratégica. Diversos modelos se centran en los datos sobre altruismo (Andreoni y Miller 2002; Della Vigna *et al.* en prensa), cooperación condicional (Fishbacher *et al.* 2001, Fishbacher y Gächter 2010), reciprocidad (Rabin 1993, Falk and Fischbacher 2006), voluntad de castigar las desviaciones de la norma social (Güth et al. 1982; Fehr and Gächter 2000 and 2002), cumplimiento de normas sociales condicionado por la expectativa del cumplimiento de los demás (Bicchieri 2006; Faillo et al. 2008; Sacconi and Faillo, 2010; Sacconi et al., 2011), aversión a la culpa (Charness and Dufwenberg 2006) y muchas otras formas de

[1] Se suele acusar a la teoría de le decisión y la teoría de juegos que explican la conducta económica asumiendo que el agente económico *siempre,* haga lo que haga, maximiza su utilidad esperada. Pero asumir eso implica que es imposible probar lo contrario, y, por tanto, que el modelo no puede explicar conductas que parecen desafiarlo, como la preferencia consistente por resultados *peores* para el agente, como los requeridos a veces por una norma.

conducta que el modelo del agente económico maximizador de su utilidad subjetiva esperada no explica satisfactoriamente.

El objetivo de estos modelos es explicativo y, bajo ciertas condiciones muy restrictivas, predictivo. Los méritos de un modelo dependen de su capacidad predictiva, su generalidad y su simplicidad o "tratabilidad" (Cfr. Cordeiro dos Santos 2010). Sin embargo, en las ciencias de la gestión, y lo mismo en ética, se espera que los mejores modelos teóricos proporcionen recomendaciones para la acción, es decir, tengan un carácter normativo. Esto se logra cuando las teorías pueden afirmar no solo que son descripciones/explicaciones precisas de la realidad, sino además que esa misma precisión les otorga *autoridad* como guías para la acción.

Naturalmente, en el campo de la ética, la pretensión de autoridad práctica basada en datos o modelos empíricos se enfrenta a la sospecha conocida como "falacia naturalista", que afirmaría que es ilegítimo derivar proposiciones normativas (sobre el deber ser) a partir de cualquier conjunto de proposiciones descriptivas (sobre el ser). Por muy precisa o explicativa que sea una teoría o modelo, podría ser exagerado –y quizá enteramente injustificado– emplearla para derivar juicios de valor y/o recomendaciones para la acción. En el campo de la ética empresarial, la falla hecho/valor dio lugar al debate sobre la llamada "tesis de la separación" (TS), sobre la necesidad de diferenciar las herramientas de gestión y las teorías sobre la organización puramente técnicas de las reflexiones normativas sobre el papel social de las organizaciones y la conducta de los gestores (Harris and Freeman 2008; Sandberg 2008; Wempe 2008).

Sin embargo, la ética empresarial no puede obviar la ingente cantidad de datos e intuiciones proporcionados, por ejemplo, por los experimentos sobre dilemas sociales y negociación. Por no hablar de los experimentos sobre cuestiones morales o dilemas éticos. En este caso, se trata de experimentos específicamente diseñados, a veces por filósofos, con el objetivo de iluminar cuestiones relevantes para nuestra disciplina. Treviño (1992) fue uno de los primeros académicos que reconoció el papel de la investigación empírica en ética empresarial. Y desde entonces las razones para emplear la investigación experimental y de campo se han acumulado.

La intersección entre investigación empírica (sea economía experimental, psicología del desarrollo y psicología social, neurociencias, etc.) y ética puede verse desde varios puntos de vista. Lo más frecuente, y también lo más inocuo, es asumir que las ciencias empíricas tienen un papel ancilar para la ética. Naturalmente nos proporcionan conocimiento sobre las regularidades del comportamiento y los determinantes sociales, ambientales, físicos, del mismo. También pueden proporcionarnos una comprensión mejor sobre el papel de las *normas* y su influencia en el comportamiento (Cfr. Claviena *et al.* 2010*).* Este es, de hecho, uno de los temas favoritos de los economistas experimentales, los sociólogos analíticos o los neurólogos, cuando se formulan cuestiones como ¿qué implicaciones observables tiene creer que algo es una norma, o una obligación? ¿Qué diferencia hay entre creer que una proposición expresa una norma *injusta* frente a creer que una proposición expresa una norma *justa*? ¿Cómo se refleja esto en el comportamiento? ¿En qué región o regiones cerebrales se incrementa la actividad cuando un agente tiene un dilema moral, o cuando se siente culpable, a diferencia, por ejemplo, de un problema matemático, o prudencial, o un sentimiento emocionalmente neutro?

Un conocimiento más amplio y preciso, tanto de los determinantes empíricos de la conducta humana, como del papel de las normas en la decisión, es indudablemente de interés para ética aplicada. En la medida en que las disciplinas aplicadas tienen como uno de sus objetivos la producción de recomendaciones justificadas para la acción o la decisión, es necesario que se apoyen en los mejores conocimientos empíricos sobre cómo se toman de hecho las decisiones, qué factores influyen en las mismas, y por qué medios es más previsible, adecuado o eficaz, influir en las decisiones de los agentes.

Sin embargo, estos enfoques no presentan en realidad ningún problema: la investigación empírica es instrumental para la teoría normativa, que ha de poseer un fundamento y justificación independiente. Nuestro objetivo no es principalmente discutir estos enfoques, sino ir más allá de los mismos y explorar la posibilidad de que los métodos experimentales puedan emplearse directamente para justificar teorías normativas concretas.

Se trata de lo que llamaremos un uso *normativo* de los métodos experimentales de investigación en ética empresarial (por oposición a su uso instrumental). En este caso,

los experimentos no se diseñan para comprobar cómo reacciona la gente en situaciones de la vida real (a través de juegos o dilemas que representan tales situaciones reales), sino para comprobar si una determinada hipótesis normativa es plausible. Los sujetos son sometidos a lo que podemos llamar *experiencias normativas*. Han de reflexionar, o elegir, en situaciones que representan etapas de teorías o argumentos normativos. Sacconi y colegas han modelado en laboratorio el acuerdo sobre un principio de justicia y su *implementación*. Se trata de pasos cruciales en el argumento de Rawls en defensa de sus principios de la justicia como principios básicos de legitimidad de las instituciones. Estos experimentos han de enseñarnos algo sobre cómo actuamos, pero, sobre todo, se espera que confirmen supuestos esenciales para apoyar un argumento normativo.

Nuestra conclusión, por tanto, no añadirá mucho a la tesis, muy aceptada, de que la ética empresarial de la conducta (el estudio empírico de la conducta de agentes en organizaciones ante dilemas éticos) es útil para un gran número de cuestiones de aplicación (Cremer *et al.*, 2010), tales como la gobernanza, el diseño normativo, la motivación moral, el cumplimiento, etc.; pero insistirá en que ésta puede ser un método legítimo para decidir entre teorías éticas (normativas) alternativas, y un modo de fortalecer la autoridad de algunas de ella en el campo de la ética empresarial.

Esta conclusión está relacionada con la idea de que la economía de la conducta puede estar contribuyendo a la construcción de un nuevo paradigma de racionalidad económica. Según Etzioni (2011), el nuevo paradigma se basa en asumir que la racionalidad incluye –o al menos tiene una estrecha relación con– disposiciones morales, altruismo, conformidad a las normas, racionalidad grupal (Cfr. Stringham 2011). Las investigaciones experimentales capaces de apoyar la autoridad racional de ciertas teorías morales deben contribuir a la definición de un nuevo paradigma de racionalidad económica.

2. Definir la ética empresarial de la conducta, o experimental: E^3

Cremer *et al.* (2011) se adhieren a una definición de ética conductual (*behavioral ethics*) que procede de Treviño, Weaver y Reynolds (2006): "el estudio de la conducta individual que está sujeta a, o juzgada de acuerdo con, normas morales de conducta

generalmente aceptadas". Esta definición enfatiza el componente psicológico *y* da por hecho el componente normativo. Las normas morales son simplemente "aceptadas". Ello describe probablemente la mayoría de las investigaciones experimentales sobre ética empresarial publicadas. La abyecta naturaleza de muchos casos de actuaciones incorrectas en las empresas deja claro que alguien obró en contra de alguna norma moral "aceptada". Es frecuente que los ejemplos de inmoralidad impliquen actos criminales: fraude, engaño, uso de información privilegiada, mentira, manipulación del mercado, soborno, violaciones de derechos de los trabajadores, prácticas obviamente dañinas para el entorno, etcétera.

Si la economía experimental se inspira en gran medida en la psicología de la conducta, y en la psicología evolutiva, lo mismo ha de decirse de la ética empresarial experimental. Cuando Treviño (1992) hizo aquel primer llamamiento a favor del uso de la investigación empírica en ética empresarial, la razón principal fue la percepción de que un exceso de discusión normativa, filosófica, alrededor de la ética empresarial, no estaba generando un gran progreso en la disciplina. Directivos, trabajadores, legisladores y otros agentes clave, estaban ya bien informados sobre las principales teorías éticas y qué tenían cada una de ellas que decir sobre las cuestiones más espinosas en el mundo de los negocios. Sin embargo, esto no tenía un gran efecto para evitar decisiones carentes de ética. Las organizaciones debían entender por qué de hecho la gente se comporta de modo no-ético, y cómo podría evitarse.

Un número especial del *BEQ*, de enero de 2010, agrupó varios artículos de ética empresarial experimental (E^3) en tres grandes temas. Es interesante recordarlo porque representan tres campos en los que obviamente la investigación empírica contribuye a nuestra disciplina.

Se trata de los siguientes temas: la percepción moral, la decisión ética y la respuesta a las conductas inmorales. El primero de los temas se refiere a cómo y cuándo reconoce la gente que sus acciones pueden tener impacto sobre los intereses, bienestar o posibilidades de otros y, por tanto, incluyen una "dimensión" ética. Esta cuestión es importante porque se ha descubierto que, en muchos casos, el comportamiento inmoral realizado por personas con una conciencia moral se debe, no tanto a la carencia de principios morales como a la ausencia de sensibilidad o percepción de tal dimensión.

Obviamente, tanto las organizaciones como la sociedad en general tienen un interés inmediato en esa información, pues de ese modo consiguen incrementar la sensibilidad moral de las personas (Bloodgood *et al.* 2007; Wade-Benzoni, *et al.* 2010; McFerran *et al.* 2010).

El segundo tema es la toma de decisiones morales. Es el tema favorito de economistas, psicólogos y otros científicos sociales. Una miríada de experimentos tratan de descubrir cómo ciertas circunstancias contextuales, así como procesos inconscientes, configuran los patrones de conducta. Los juegos clásicos (juegos de negociación, dilemas sociales como el Dilema del Prisionero, juegos de bienes públicos o juegos de confianza), y las decisiones distributivas, están entre los casos más y mejor estudiados. También hay una extensa literatura sobre dilemas éticos o "viñetas", pequeñas historias que revelan las actitudes de los sujetos experimentales. La mayor parte de los estudios con interés para economistas y decisores públicos exploran el papel de la justicia y la eficiencia en la toma de decisiones (Konow 2003, ofrece una revisión amplia). Estos estudios comprueban si las personas eligen la ganancia personal frente a la colectiva, o la igualdad frente a la eficiencia, etc. Es el tipo de investigación típica de los economistas porque en este tipo de situaciones o juegos de negociación o motivos mixtos (hay un interés en cooperar pero también en competir) aparece con mayor claridad la distancia entre las predicciones de la teoría de juegos (suponiendo que todos los agentes son perfectamente racionales y buscan maximizar sus pagos dada la estrategia de los demás) y las decisiones reales de la gente. Si la gente no sigue las reglas de la maximización individual cuando distribuye valor económico (dinero) en situaciones deliberadamente exentas de un contexto social o punitivo, ¿qué reglas sigue? ¿Cómo determina sus decisiones? En este campo se están investigando en la actualidad docenas de propuestas: la orientación al valor social (Konig *et al.* 2010); la identificación social (García *et al.* (2010) descubren que, paradójicamente, la gente elige maximizar su pago individual cuando interactúa con alguien de su misma categoría social, mientras que tiende a buscar la igualdad, aún a costa de la eficiencia, cuando lo hace con alguien de distinta categoría). También se ha estudiado la influencia del entorno legal (Smith *et al.* 2007) para descubrir que la percepción sobre la ética de una acción predice mejor las actitudes hacia esa acción que la presencia de castigos legales. Basten estos ejemplos para mostrar las muy diferentes líneas en que se puede progresar para aclarar qué hace que la

gente elija acciones éticamente aceptables, o lo contrario, y la importancia de este conocimiento para el diseño de las políticas corporativas más adecuadas.

En cuanto al tercer tema, la respuesta a las acciones inmorales de otros, está muy condicionado por el hecho de ser uno quien recibe un daño directo o no. Desde el punto de vista de las organizaciones, el elemento clave es cómo se reacciona ante el daño infligido a una tercera parte (digamos, la solidaridad moral), ya que eso determinará un alto perfil ético en la organización. Un tema relacionado, analizado por Cremer, Van Dijk y Pilluda (2010), es cómo restaurar la confianza tras una quiebra ética. Dado que las faltas de ética ocurrirán de todos modos, las organizaciones deben saber qué procedimientos son más adecuados para superarlas.

Wasieleski y Hayibor (2009) presentan un resumen de las lecciones que la economía experimental y otras ciencias de la conducta proponen y que podrían ser empleadas para mejorar la ética en las organizaciones. He aquí algunos ejemplos: A estas alturas es claro que la gente no sigue habitual ni mayoritariamente su interés privado, y que la tasa de cooperación aumenta cuando es posible el castigo entre los mismos agentes que interactúan. A partir de ahí, los incentivos organizacionales podrían ayudar a incrementar las tasas de cooperación. Sabemos que el tipo de persona que actuaría como catalizador es el "reciprocador fuerte", aquella persona que no sólo está dispuesta a cooperar si otros lo hacen, sino que está también dispuesta a castigar a su costa a quien no coopere. Es decir, alguien que no sólo prefiere la cooperación a la mutua competencia, sino que tiene una preferencia por que *otros* sean también cooperativos. Naturalmente, es cosa de los expertos en organizaciones diseñar las estructuras y reglas de las mismas para asegurar que este tipo de personas influyan en la organización, ya que asegurarían una empresa cooperativa de modo robusto, incluso admitiendo la inevitable presencia de miembros egoístas en la misma.

Estos descubrimientos ayudan a entender también ciertos aspectos de la relación con *stakeholders*. Los "reciprocadores fuertes" serán los *stakeholders* más proclives a emprender acciones contra una empresa percibida como inmoral, incluso si no son afectados. Ello debería ser tenido en cuenta por las organizaciones.

Está demostrado también que tenemos un sistema cognitivo especialmente adaptado para detectar violaciones de reglas de justicia (frente a la detección de errores lógicos o matemáticos, por ejemplo). Esto implica que nuestras capacidades están adaptadas para crear un entorno que asegura los contratos sociales. De hecho, las personas en una posición jerárquica desarrollan una habilidad mayor para detectar posibles violaciones. Todo esto debería ayudar a diseñar las estructuras jerárquicas en las empresas.

Los experimentos realizados mediante el juego de la confianza (*trust game*) se han aplicado para arrojar luz sobre el funcionamiento de los códigos de ética: condiciones para la adhesión a los mismos y aplicación. Un resultado interesante de la evidencia empírica es que *no* castigar las violaciones del código puede causar un menor número de violaciones en el futuro si se percibe, no como una debilidad en la política de cumplimiento, sino como un signo de confianza en el incumplidor, una vez que la relación social se ha restaurado (por ejemplo tras una excusa pública y su aceptación).

Todos estos ejemplos muestran el tipo de contribución que la E^3 puede hacer en la implantación de los códigos y políticas de ética empresarial. El conocimiento sobre las motivaciones de la gente en diversos contextos y circunstancias debe ayudar a los directores y expertos a diseñar estructuras jerárquicas y sistemas de incentivos favorables a la construcción de organizaciones "éticamente efectivas".

La E^3 es importante, como sugería Treviño en 1992, para llevar a la práctica de modo eficaz los valores y principios propios de una organización éticamente justificable. No obstante, ninguno de los logros de la E^3 toca la cuestión del *fundamento* de la ética empresarial. Con el término "fundamento" nos referimos tanto a la razón última para actuar de acuerdo a las demandas de la moralidad cuando éstas entran en conflicto con las demandas del interés (individual o corporativo), como a la exploración sobre cuál es alcance y contenido de tales demandas, especialmente en los casos en que doctrinas morales distintas no están de acuerdo sobre ello.

Nuestro objetivo es avanzar la idea de que los métodos conductuales (experimentales) pueden ser empleados para establecer principios de ética empresarial; esto es, los métodos empíricos pueden ayudar a establecer la validez de proposiciones normativas.

No discutiremos en detalle la gran objeción que puede recibir esta idea, a saber, la de caer en la falacia naturalista, o atravesar ilegítimamente la barrera entre hechos y valores. Nos centraremos en dos modos en que los métodos experimentales se pueden emplear de modo fructífero en ética normativa, y al presentarlos mostraremos cómo pueden responder al desafío de la falacia naturalista.

3. E^3 como ética empresarial normativa (E^2N): Preliminares.

Establecer la utilidad de la E^3 no es controvertido. Al fin y al cabo, sería inconcebible que un campo de la ética aplicada no tuviese en cuenta precisamente las condiciones de aplicación de la ética en dicho campo.

Defender el uso de métodos experimentales para aclarar cuestiones normativas, en contra de una respetable tradición filosófica, es algo muy distinto, ciertamente controvertido. Por ello nos gustaría hacer algunas precisiones preliminares.

Entendemos que la ética empresarial es primeramente ética organizacional *aplicada*. Con esto queremos decir que el objetivo de la ética empresarial normativa debe ser el proporcionar criterios *válidos* de acción para agentes inmersos en la vida económica y organizacional. En particular, debería proporcionar a los gestores y legisladores principios generales y particulares de acuerdo a los cuales diseñar la estructura y procesos de las organizaciones de un modo que minimice la probabilidad de que la propia organización o sus miembros puedan ser objeto de crítica moral debido a sus acciones[2]. Esta idea está implícita, al menos parcialmente, en la idea de Freeman de entender la gestión estratégica como gestión normativa de los *stakeholders*[3]. Es una idea

[2] La idea es la siguiente: una empresa actúa correctamente cuando ninguna parte afectada puede sostener razonablemente una queja "moral" contra la empresa o alguno de sus miembros en representación de la misma. La corrección moral se distinguiría así de la corrección legal o contractual. Este modo un tanto oblicuo de definir preliminarmente la corrección moral es necesario para no cometer una petición de principio identificando la moralidad con la concepción defendida por una teoría moral particular. Es una definición inspirada vagamente en la tradición ilustrada representada por Habermas, por ejemplo, o por Scanlon entre los filósofos analíticos.

[3] Hacemos uso aquí de la distinción de Donaldson y Preston (1995) entre una teoría de los *stakeholders* descriptiva (instrumental, o estratégica) y una teoría normativa. La teoría normativa de los *stakeholders* implica consecuencias normativas para la organización: prescripciones sobre lo que es correcto hacer. Los compromisos éticos surgen de una comprensión normativa de la organización (qué *debe ser, o qué debe hacer* una organización) en conjunción con otras fuentes normativas (la moral individual y social). Entendemos que esto está ampliamente aceptado entre los expertos en ética empresarial. Adviértase,

de moral mínima, a la que pueden superponerse otros ideales morales compatibles con ella, como hacer que la vida empresarial contribuya a la felicidad o el florecimiento personal de sus miembros o comunidades de referencia.

Un segundo punto que hay que considerar es que hay buenas razones para aceptar que la ética organizacional ha de ser compatible con el pluralismo de los valores. Esto establece un paralelismo entre la ética organizacional y lo que Rawls describió como una "concepción pública" de la justicia[4]. La idea es que debe ser posible que personas razonables que no comparten una concepción ética comprehensiva (una teoría completa sobre lo que posee valor intrínseco) estén de acuerdo sobre principios y reglas de justicia públicas. De modo similar, los principios compartidos de la ética organizacional/económica deben ser aceptables para personas que no comparten la misma perspectiva moral, religiosa o metafísica. Las grandes empresas comparten este rasgo con las sociedades liberales democráticas, aunque en otros niveles sean muy diferentes de las sociedades políticas. Ambas son lo bastante grandes como para albergar a personas con diferentes convicciones e ideales de vida (y enorgullecerse precisamente por eso).

Desde este punto de vista, no sorprende que el debate sobre la gestión de *stakeholders* haya ocupado buena parte de la discusión sobre la ética empresarial. Ver la organización como una red de *stakeholders* es un modo de verla como un ámbito en que las normas deben ser adecuadas para adjudicar justamente entre intereses en competencia. La "organización de *stakeholders*" es la "empresa ética" sin el tono opresivo de la ética aplicada habitual (Heugens *et al.* 2010). En vez de juzgar sobre el mérito moral o la virtud personal, la visión de la empresa como organización de *stakeholders* reduce el dilema moral de la empresa a una cuestión de justicia distributiva: adjudicar entre demandas en competencia (Phillips 2003; Hosmer and Kiewitz, 2005). Después de todo, las empresas no son sino instituciones sociales. Lo más habitual es que sean, en sentido bastante literal, asociaciones voluntarias encaminadas a obtener una ganancia mutua, bajo requisitos legales y reglas morales de legitimidad. Si bien esto puede no aplicarse a las compañías pequeñas y medianas, es ciertamente así en el caso de las mayores

por otro lado, que la teoría instrumental de los *stakeholders* es compatible con la teoría estándar de la racionalidad económica y la organización; la teoría normativa de los *stakeholders* implicaría re-definir la empresa y el modelo estándar de racionalidad económica.

[4] Cfr. Rawls (2001) Parte I, parágrafo 3, 9.

empresas, aquellas que están más sujetas al escrutinio moral y requieren en mayor medida mostrar su legitimidad moral.

Esta visión de la ética empresarial es coherente con los enfoques de la ética empresarial normativa basados en las teorías del contrato social (Wempe, 2005; Bishop 2000). Esto no niega, sin embargo, que otras perspectivas teóricas puedan ser candidatos igualmente aptos para este papel fundamental en ética empresarial. Nuestro objetivo aquí no es discutir los méritos relativos de diversos enfoques de la ética empresarial, sino ejemplificar el uso del método experimental. A ese objeto, usaremos la ética empresarial contractualista como una ilustración de dos modos en que E^3 puede ser un método admisible para E^2N.

Si asumimos que el objetivo de la ética empresarial normativa es establecer la validez de los criterios morales empresariales (para una explicación más clara de lo que define a la ética empresarial normativa puede verse Buishop, 2000), lo tradicional es entender que se trata de una actividad enteramente especulativa consistente en producir los mejores argumentos a favor de un determinado criterio moral. Al defender que la ética empresarial normativa puede beneficiarse de los métodos empíricos, nuestro objetivo es mostrar que la E^3 puede intentar diseñar situaciones experimentales que nos ayuden a establecer una cuestión normativa: qué criterio moral, entre los examinados, está más justificado y, por tanto, debería ser preferido, en ausencia de otras razones, o *ceteris paribus*.

4. Dos modos en que E^3 puede ser relevante para E^2N.

Nos referiremos a estos dos modos en que E^3 es relevante para la ética normativa como "realismo" y como "E^2N" en sentido propio.

4.1. La cuestión del "realismo" de las teorías morales normativas puede entenderse mejor recurriendo a la distinción empleada por Gauthier (1986) entre la racionalidad interna del contrato social y su racionalidad externa. También se suele distinguir entre una teoría del contrato social *ex ante* y una teoría o visión *ex post*. Otro modo de referirse a la misma idea es considerar la diferencia entre una perspectiva impersonal (la idea del espectador imparcial de A. Smith, por ejemplo) y el punto de

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

vista personal (la perspectiva relativa al agente). La distinción se refiere al contexto de la justificación imparcial (el contexto normativo en sentido estricto) y el contexto de la implementación. Lo que el método experimental puede contribuir es aclarando si la norma racionalmente justificada podría ser implantada (seguida, aceptada) por personas con una estructura motivacional normal. Ello dotaría de "realismo" a la teoría moral. Lo contrario la alejaría de la realidad, no convirtiéndola en una teoría "idealista" de la moralidad, sino en algo totalmente ajeno a lo que los seres humanos normales identifican con una norma de acción.

Se podría argüir que esta cuestión es meramente empírica y no normativa. Cuando se alcanza la fase de la implementación, la obligatoriedad moral ya se ha establecido –mediante el argumento normativo– y sólo resta verificar si se cumplen las condiciones de hecho para cumplir con la norma. Pero esto es una simplificación. Thomas Nagel (1986), por ejemplo, mantiene que una teoría normativa debe contener los dos *tests* de validez: estar justificada desde un punto de vista neutro y ser aceptable desde el punto de vista del agente.

De acuerdo con R. Hare, parte de la definición de la moral implica que las proposiciones con significado moral pueden ser razones que se imponen a todas las demás. Una proposición con significado moral será aquella prescripción que, de hecho y hechas todas las consideraciones, se impone a cualquier otra norma o razón para la acción. En otras palabras, un juicio moral que es sistemáticamente ignorado en la práctica no puede considerarse fiablemente como un juicio al que asignamos realmente sentido moral.

En la definición de la ética como la parte de la teoría de decisión racional que ha de resolver los dilemas sociales cuando la racionalidad individual *prima facie* y la optimización social divergen (Gauthier 1986) importan ambos *tests* de racionalidad. Tanto el realizado *ex ante*, que establece qué acuerdo sería aceptado como imparcial desde una perspectiva cooperativa, como el realizado *ex post*, que establece si cada miembro de la sociedad podría aceptar como racional el cumplimiento de lo acordado cuando llega el momento de hacerlo. Si un contrato social es posible *ex ante*, pero no puede ser cumplido, realmente no se está ofreciendo una solución al dilema social que origina el argumento y éste fracasa en su objetivo normativo.

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

El requisito del "realismo" en ética fue defendido de modo insuperable por J. Griffin, al explicar las implicaciones del principio "deber implica poder" (*ought implies can)*. Como dice Griffin, "no hay normas morales fuera de los límites establecidos por nuestras capacidades. Éstas no son algo así como normas de segunda clase –normas hechas para el uso cotidiano por parte de agentes de inteligencia y voluntad limitadas– tras las cuales están las normas morales verdaderas o ideales –normas sin compromisos con la debilidad humana. Las normas morales regulan la acción humana; una norma que ignora la naturaleza limitada de los agentes humanos no es una norma 'ideal', sino que no es una norma en absoluto" (1992:191).

La E^3 puede contribuir a este punto examinando diferentes teorías sobre psicología moral relevantes para analizar si principios justificados *ex ante* pueden ser seguidos *ex post* por gente con estructuras motivacionales normales. Puede explorar si lo que hace a la gente cumplir con los principios justos es un motivo externo (el auto-interés, por ejemplo) o existe una motivación moral interna, que podría identificarse con el razonamiento moral tal como fue empleado para justificar los principios.

4.2. El segundo punto es notablemente más controvertido. Consideremos lo que sucede en la fase de "meras palabras" del experimento del juego de la exclusión (*exclusión game)* que se expone en la siguiente sección (Sacconi y Faillo 2010; Tammi 2011). En esa fase, se pide a los sujetos que acuerden una regla de distribución. Es un entorno experimental en que se simula el tipo de experimento mental al que apela la idea de "razonamiento tras el velo de ignorancia" que, según Rawls, ha de realizarse para valorar imparcialmente una institución (o, diríamos, una empresa).

En los experimentos realizados por Sacconi y otros Rawls es tomado al pie de la letra. Tras el velo de ignorancia, los sujetos pueden ser tan auto-interesados (o desinteresados por los intereses de los demás, como dice Rawls) como deseen. El diseño experimental busca comprobar si personas normales y corrientes, situadas en las mismas condiciones asumidas por una teoría normativa, razonarán tal como la teoría supone. Se somete a estudio experimental una forma concreta de razonamiento o justificación moral. Al menos en la medida en que el "velo de ignorancia" se interpreta como la forma básica del razonamiento que conduce a la justificación imparcial de principios y decisiones.

Sostenemos que este tipo de diseño experimental puede denominarse legítimamente Ética experimental normativa (E^2N): los investigadores intentan comprobar si reproduciendo las condiciones de una teoría moral sobre los agentes y el problema de decisión los agentes razonarán realmente, o expresarán su juicio moral, según la teoría requiere. Se estaría investigando si la teoría normativa es una buena descripción de cómo funciona el razonamiento moral.

Naturalmente, esto no proporciona una verificación o falsación empírica de ninguna tesis normativa. Pero sí es una comprobación de si una teoría moral tiene un apoyo *quasi*-empírico –es decir, si es confirmada por el comportamiento de agentes en una situación en la que la teoría afirma que se produciría un determinado juicio o decisión moral hipotético.

Creemos que es legítimo hablar de ética empresarial experimental normativa de estos dos modos: añadiendo realismo psicológico a las teorías fundacionales de la ética empresarial y simulando la argumentación tal como se debería producir hipotéticamente dentro de la teoría normativa.

5. El experimento del "juego de exclusión": cumplimiento del contrato social y el sentido de la justicia.

Un ejemplo de este enfoque son los experimentos sobre el juego de exclusión llevados a cabo por Sacconi y colegas (Faillo, Ottone y Sacconi 2008; Sacconi y Faillo 2010; Sacconi, Faillo y Ottone 2011). Los autores introducen un juego en el que unos jugadores "fuertes" pueden elegir la distribución de un beneficio entre ellos mismos y un jugador "débil", que ni tiene voz ni puede hacer nada; su pago depende totalmente de las decisiones de los jugadores "fuertes". En la versión básica del juego (tres jugadores) dos jugadores fuertes (Fuerte 1 y Fuerte 2) deben decidir cómo distribuir una suma de dinero (S) entre ellos mismos y el jugador débil. Fuerte 1 y fuerte 2 han de declarar –simultáneamente y con independencia de lo que el otro decida– qué parte de la suma S quieren para sí mismos, decidiendo si piden un cuarto, un tercio o la mitad. El pago de cada jugador Fuerte corresponde a lo que ha pedido, y lo restante, si queda algo (si los dos Fuertes no piden la mitad cada uno) es para el jugador Débil.

Dada esta estructura, si ambos jugadores fuertes eligen la mitad, el pago del jugador débil es cero: es completamente excluido. Incluir al Débil implica que al menos uno de los Fuertes pide menos de la mitad. Una división igual se alcanza sólo cuando ambos jugadores Fuertes piden un tercio.

Si asumimos que los jugadores fuertes están motivados únicamente por el deseo de maximizar su pago material, el único equilibrio de Nash en estrategias dominantes es aquél en que Fuerte 1 y Fuerte 2 piden cada uno la mitad de S y Débil queda con cero.

En sus dos experimentos, Sacconi, Faillo y Ottone comparan el juego cuando es jugado tal como se ha descrito, sin ninguna interacción ulterior, con una versión en que, antes de jugar el juego, hay una fase en la que los jugadores han de acordar una regla de justicia distributiva no vinculante referida a la división de S entre jugadores fuertes y débiles.

Los estudios buscaban investigar, por un lado, el proceso de acuerdo y, por otro, la implementación de una regla tras haberla elegido por unanimidad, una vez se levanta el velo de ignorancia. Recordemos que la regla puede prescribir, y con frecuencia lo hará, una decisión contraria al interés material del jugador. Además, se estudió el papel de las expectativas de conformidad recíproca, preguntando a los agentes por sus creencias. Se estudiaron sus creencias normativas y descriptivas; y también se les pidió dar cuenta de las creencias de primer y segundo grado (las propias y las que asignan a otros jugadores).

En los dos casos, la regla de división se decide por unanimidad, votando entre las propuestas por los experimentadores. Los participantes tienen un número limitado de ocasiones para alcanzar un acuerdo unánime. Si no logran la unanimidad en el último intento, los sujetos no entrarán en el juego.

Los experimentos muestra que (i) en ausencia de un acuerdo previo, la mayoría de sujetos se comportan de modo interesado (egoísta); (ii) cuando el acuerdo es posible, se alcanza en todos los grupos y prácticamente todos acuerdan una regla de división igual; (iii) los sujetos muestran un elevado grado de cumplimiento de la regla acordada.

Además, se averiguó que los jugadores fuertes cumplen si esperan cumplimiento por parte de los otros jugadores fuertes de su grupo.

Finalmente, en ambos experimentos, el acuerdo sobre una regla de justicia parece ser una condición suficiente para que surjan las expectativas de conformidad recíproca.

Estos resultados se explican aplicando un modelo de conducta estratégica (que da cuenta de la conducta observada en los juegos) en que las disposiciones a cumplir dependen de las creencias. Este modelo de decisión dependiente de creencias capta las características esenciales de la idea rawlsiana del "sentido de la justicia".

6. Discusión sobre la posibilidad de E^3N.

Debemos reiterar que nuestra tesis es puramente metodológica. Aquí no se defiende un diseño experimental concreto, como el descrito, ni sus resultados. Ambos podrían ser equivocados –aunque obviamente pensamos que no es el caso– y aún merecería la pena discutir el valor de la tesis metodológica. Teniendo esto en mente, discutamos ahora en qué medida resultados como los expuestos contribuirían a la teoría normativa del contrato social aplicada a la ética empresarial. Discutiremos los dos tipos de contribución descritos en la sección 4.

6.1. La primera contribución se refería al realismo de las teorías normativas. En este caso, el uso de experimentos, y métodos empíricos en general, no debería plantear dudas. En nuestro caso, los resultados confirman que el cumplimiento con reglas imparciales acordadas es completamente previsible, incluso en ausencia de incentivos materiales auto-interesados o restricciones externas. Así, el compromiso moral con la norma misma –y sus elementos concomitantes, como el efecto de satisfacción moral por el deber cumplido, y la influencia de las expectativas de cumplimiento mutuo– parece ser la única fuerza motivacional que opera en nuestros sujetos. Esto no niega, desde luego, que futuras investigaciones puedan señalar a otros factores motivacionales con influencia en este tipo de casos (una preferencia independiente por la justicia, el gregarismo, o el deseo de actuar como se espera que otros lo hagan, etc.). Pero, en todo caso, estos resultados experimentales añaden realismo a la idea puramente especulativa

de que la gente que posea un "sentido de la justicia" (usando el término de Rawls) se verá inducida a cumplir con un principio de justicia unánimemente acordado.

En Sacconi y Faillo (2010) y sacconi *et al.* (2011) el "sentido de la justicia" se entiende explícitamente como parte de la psicología moral: una teoría sobre cómo, en un contexto no-ideal, podemos explicar por qué las instituciones justificadas (aquellas que pueden ser normativamente justificadas según el argumento del velo de la ignorancia) concitan adhesión y cumplimiento efectivo que no puede explicarse por razones instrumentales. Las razones para el cumplimiento serían, por tanto, intrínsecas, algo así como el deseo de ser justo bajo la expectativa de reciprocidad.

Un punto más general relacionado con esto es el siguiente: el programa de investigación de la economía experimental y de la conducta cuestiona un número de principios e instituciones morales diseñados como criterios morales *ideales*, adecuados sólo para agentes económicos perfectos[5]. Como han mostrado Cass Sustein, Dan Arieli, Nassim Taleb y otros, el razonamiento económico que tales normas e instituciones ideales suponen no puede esperarse. La racionalidad limitada, los sesgos, los límites de tiempo, capacidad de computación, energía y otros factores contextuales nos hacen muy poco fiables como agentes económicos. Y la idea de racionalidad que emerge es una en la que varias normas no-económicas tienen un papel más destacado. "Normas" en sentido empírico, como la aceptación de hábitos sociales, la sensibilidad al contexto, las disposiciones altruistas y recíprocas, las respuestas emocionales, etc. Todas ellas tienen un papel destacado incluso en decisiones que pretenden ser exclusivamente económicas, como el diseño de incentivos para ejecutivos o las decisiones de inversión de una compañía. No hay que insistir en que esta realidad es esencial para sostener la posibilidad misma de establecer una visión normativa de la empresa como organización de *stakeholders*, pues la concepción maximizadora de la racionalidad implicaría que sólo una concepción instrumental de la gestión de *stakeholders* es posible. La misma posibilidad de concebir que una organización sea responsable de fines y consecuencias más allá de lo legal y contractualmente prescrito depende de la posibilidad de caracterizar la racionalidad, de modo realista, como un criterio de acción que no queda

[5] Griffin (1992: 123) afirma "¿Por qué elegir un criterio moral tan remotamente conectado con lo que uno puede hacer? Por supuesto "extraño" no implica "incorrecto". Pero "deber" implica "poder". Los principios prácticos deben adecuarse a las capacidades humanas, o se convertirán en algo extraño en un sentido perjudicial: inútil."

definido exclusivamente por el interés individual en el marco de una estructura consecuencialista[6].

La contribución al realismo psicológico de las teorías normativas es valiosa en general. Aquí hemos enfatizado que sería valiosa para una teoría normativa de las instituciones como es la teoría del contrato social de la firma, que es un modelo de teoría normativa de la empresa, con un contenido moral.

6.2. El segundo tipo de contribución, relacionado con el argumento moral en que la teoría normativa consiste, parece más difícil de justificar.

La relevancia científica de los experimentos explicados en la sección 5 puede rechazarse argumentando que si el experimento no logra apoyar la teoría, no por ello la falsa, pues puede ser el sujeto experimental quien cometa errores, o sea incapaz de extraer las conclusiones lógicas de las premisas del argumento. Además, estimamos que ésta es una refutación débil. Si agentes con una capacidad moral y de razonamiento normal, situados en condiciones que se asemejan en lo esencial a la decisión moral que la teoría propone, llegan a conclusiones diferentes a las que la teoría demandaría de ellos, puede decirse al menos que la teoría no coincide con las intuiciones morales consideradas de los agentes. Ahora bien, si pensamos que nuestros juicios morales considerados tienen alguna autoridad, entonces hemos de admitir que esto sería un contra-ejemplo *cuasi*-empírico para la teoría.

Este tipo de análisis es paralelo a otra importante idea que puede extraerse de la teoría de la justicia de Rawls. La idea de que la teoría moral ha de alcanzar un equilibrio reflexivo respecto de, al menos, ciertos tipos de de intuiciones morales consideradas. Esta interpretación de la idea, asume que poseemos una competencia moral para expresar juicios sobre decisiones particulares. Una teoría moral evoluciona y progresa si muestra que es capaz de reconstruir, según sus términos y principios, la mayor parte posible de nuestra experiencia moral.

[6] Dicho de otra manera, la teoría de la decisión basada en la utilidad esperada sería incompatible con un fundamento no instrumental para la ética empresarial. Los trabajos de Kahneman y otros precursores, en la crítica de aquel modelo, pavimentaron el camino para una idea de la racionalidad más rica y flexible, que puede incluir las disposiciones a las que hemos hecho referencia.

Cuando aparece un conflicto (entre la teoría y nuestra experiencia moral "intuitiva") la teoría trata de revertir las intuiciones para alinearlas con las prescripciones de la teoría en el caso en cuestión. Pero, en algunos casos, los juicios que colisionan con las prescripciones teóricas son recalcitrantes. Ello supone una seria anomalía –si somos racionales, nuestras intuiciones injustificadas deberían ceder a la argumentación. La teoría mejora si algún cambio o reformulación de las hipótesis logra adaptar sus principios de modo que se deriven prescripciones alineadas con las intuiciones recalcitrantes. Así se recupera el equilibrio reflexivo con nuestras intuiciones morales.

La exploración disciplinada de esas intuiciones morales, en particular aquellas que juegan un papel importante en el argumento normativo, debe hacer progresar la teoría, o confirmar su validez.

Así pues, resumiendo, la ética empresarial de la conducta debería centrarse sobre todo en dos tareas de interés para la ética empresarial normativa: primero, incrementar el realismo psicológico; segundo, someter a examen los supuestos de los argumentos normativos en relación al razonamiento moral, racionalidad, criterios de decisión, etc.

El punto general es que los métodos experimentales pueden ayudarnos a comprobar, de un modo semi-empírico, la precisión de nuestros argumentos normativos. Y ello puede servir a su vez como un criterio independiente para adoptar o rechazar diferentes propuestas normativas[7] y, por tanto, ayudarnos a establecer las fuentes de las normas corporativas válidas (Bishop 2000).

7. Conclusión

La investigación en ética empresarial procede de dos tradiciones: los métodos de las ciencias sociales empíricas (encuestas, observación, recogida de datos, entrevistas, estudios de caso, y las teorías elaboradas sobre esa base) y los métodos propios de la filosofía especulativa (análisis, interpretación, argumentación, sentido común, fenomenología, etc.). Los métodos de las ciencias sociales parecían apropiados para la

[7] En el caso de los experimentos liderados por Sacconi, por ejemplo, los resultados parecen apoyar una visión de la justicia de tipo rawlsiano (y no digamos, el modelo de Gauthier, que podría parecer más afín a la lógica del contrato social de la empresa).

ética empresarial empírica, mientras que los métodos de la filosofía especulativa se suponían los únicos adecuados para la ética empresarial normativa.

Lo que hemos tratado de argumentar es que, tanto la evolución de las ciencias sociales como la evolución de la ética empresarial han cambiado esa división del trabajo. En ciencias sociales vivimos desde hace unas décadas un giro conductual en economía (la más formal y estilizada de las ciencias de la conducta), que alcanza incluso al uso de la imagen cerebral funcional para aclarar en lo posible cómo se determinan las decisiones, tanto económicas como morales. En ética empresarial se ha vivido el cambio de paradigma empresarial que supone la idea de la organización de *stakeholders* –algo que localiza el núcleo de la ética más en la estructura misma de las organizaciones y menos en los valores individuales– y la paralela crítica al modelo económico estándar de la conducta. No es el caso que la ética empresarial empírica deba limitarse a la descripción de la conducta moral en las empresas tal como se da, como si fuera un fenómeno al margen de las teorías económicas de la gestión. La ética tal como se da tiene mucho que ver con el contexto económico y organizacional en su conjunto, y por ello forma parte del análisis, a la vez descriptivo y normativo, del mismo. En esta situación, los diseños experimentales empleados en ética empresarial de la conducta son un método válido de investigación para la ética empresarial normativa. Es un método que se apoya en la economía experimental y de la conducta, que es un campo maduro, en el que se han establecido hechos sobre la agencia humana. Este método es científica y filosóficamente legítimo si se emplea con disciplina y humildad. Tiene el potencial de ayudarnos a refinar, y eventualmente cuestionar, nuestras creencias normativas; y puede ser usado para ayudarnos a decidir entre modelos teóricos normativos en competencia.

Hemos defendido que hay dos beneficios fundamentales derivados del uso de métodos experimentales en ética empresarial normativa. Primero, podemos mejorar el realismo psicológico de nuestras teorías normativas. Este beneficio corre en paralelo a un nuevo paradigma de la gestión, basado en una visión más realista de la agencia humana (que asume nuestras debilidades como decisores). Segundo, podemos someter a examen ciertas hipótesis teóricas sobre razonamiento moral, lo que procura un apoyo (o falsación) semi-empírica de ciertas teorías.

Tanto los diseños experimentales como el alcance de los resultados han de ser modestos. No podemos pretender extralimitarnos del ámbito de la ética de las organizaciones. Hemos ejemplificado estas cautelas con un experimento sobre el "juego de exclusión" en relación con las teorías del tipo "contrato social". Desde luego, nosotros pensamos que las teorías del contrato social se adaptan bien a la naturaleza de las grandes empresas contemporáneas, en la medida en que pueden ser descritas como asociaciones voluntarias para el beneficio mutuo, en las que se plantea un problema de distribución que afecta tanto a los participantes como a las terceras partes afectadas (excluidas del pacto voluntario inicial y de las decisiones principales). Es razonable suponer que teorías normativas de tipo "pacto social" pueden producir principios distributivos imparciales que funcionen como principios básicos de ética corporativa. Sin embargo, hemos insistido en que se trata únicamente de un ejemplo. Varias formas de argumento disciplinado y específico de la ética empresarial pueden ser propuestas y estudiadas del mismo modo. Los métodos de la E^3 incrementarán nuestro conocimiento de todo el espectro de teorías normativas de ética empresarial.

Reconocemos que los métodos experimentales, tal como se usan en economía y ética, no están exentos de críticas. Hasta las más influyentes investigaciones en este nuevo campo han sufrido duras críticas por no ajustarse a los criterios de rigor científico apropiados (Binmore y Shaked, 2010). Lo ideal sería desarrollar reglas técnicas y metodológicas estrictas para el campo de la experimentación en ética aplicada.

Quizá la objeción más acuciante desde el punto de vista filosófico es la tesis de que una investigación empírica nunca puede producir otra cosa que no sean teorías descriptivas sobre la conducta moral. No hemos tratado directamente con esta objeción, pero hemos señalado que el principio "deber implica poder" es un modo en que la descripción acaba teniendo impacto sobre qué está justificado y qué no. Por otro lado, se puede señalar la sofisticación de muchas investigaciones empíricas sobre la influencia de las normas en nuestras acciones.

La sombra de la falacia naturalista siempre es, no obstante, un motivo de cautela para el ético experimental. La E^3 debe ser muy humilde en sus conclusiones. Esta metodología no puede reemplazar a la argumentación racional. La ética empresarial normativa seguirá consistiendo principalmente en la discusión sobre qué es bueno y correcto para

las empresas y en los negocios, para la gente y para el medio ambiente. Todo lo que sugerimos es que los métodos experimentales ofrecen una herramienta nueva para hacer estas discusiones más precisas y para hacer algunos de nuestros argumentos más convincentes.

Referencias

Abbink, K., Irlenbusch, B., Renner, I. (2000). The moonlighting game An experimental study on reciprocity and retribution. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *42*, 265-277.

Andreoni, J. & Miller, J. H. (2002). Giving According to GARP: An Experimental Test of the Consistency of Preferences for Altruism. *Econometrica*, *70*(2), 737-753.

Ariely, D. (2008). The end of rational economics. *Harvard Business Review*, *87*(August 2009), 78–85.

Berker, S. (2009). The Normative Insignificance of Neuroscience. *Philosophy and Public Affaires*, *37*(4), 293–329. doi:10.1111/j.1088-4963.2009.01164.x

Bicchieri, C. (2006). *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms*. Oxford University Press.

Binmore, K. (2005). *Natural Justice*. New York, Oxford University Press.

Binmore, K and Shaked, A. (2010). Expreimental Economics. Where Next? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 73 (2010) 87–100.

Bishop, J. D. (2000). A Framework for Discussing Normative Theories of Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, *10*(3), 563.

Bloodgood, J. M., Turnley, W. H., & Mudrack, P. (2007). The Influence of Ethics Instruction, Religiosity, and Intelligence on Cheating Behavior. *Journal of Business Ethics*, *82*(3), 557-571.

Camerer, C. (2003). *Behavioral Game Theory:Experiments in Strategic Interaction*,. Princeton University Press.

Camerer, C. , Loewenstein, G. and Rabin, M. (2003). *Advances in Behavioral Economics*. Princeton University Press.

Charness, G. and Dufwenberg, M. (2006) Promises and Partnership, *Econometrica* 74(6), pages 1579-1601.

Claviena, C., & Rebekka A. Klein. (2010). Eager for Fairness or For Revenge? Psychological Altruism in Economics. *Economics and Philosophy*, *26*, 267-290.

Cordeiro dos Santos, A. (2010). *The Social Epistemology of Experimental Economics.* (p. xi + 210). Routledge.

Cosmides, L., & Tooby, J. (2004). Knowing Thyself : The Evolutionary Psychology of Moral Reasoning and Moral Sentiments. In R. E. Freeman and P. Werhane (Eds.), *Business, Science, and Ethics* (pp. 91-127). Charlottesville, VA.: Society for Business Ethics.

Cremer, D. D., Mayer, D. M., & Schminke, M. (2010). On Understanding Ethical Behavior and Decision Making: A Behavioral Ethics Approach. *Business Ethics Quarterly*, *1*(January), 1-6.

Cremer, D., van Dijk, E., & M Pilluda, M. (2010). Explaining Unfair Offers in Ultimatum Games and their Effects on Trust: An Experimental Approach. *Business Ethics Quarterly*, *20*(1), 107-126.

Croson, R., & Konow, J. (2009). Social preferences and moral biases. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *69*(3), 201-212.

Della Vigna, S., John A. List and Malmendier, U. (forthcoming) Testing for Altruism and Social Pressure in Charitable Giving, *Quarterly Journal of Economics*.

Donaldson, T. and L. Preston (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review* 20(1), 65–91

Etzioni, A. (2011). Behavioural Economics: Next Steps. *Journal of Consumer Policy*, *34*(3), 277-287.

Faillo, M. S. Ottone, and L. Sacconi (2008), "Compliance by Believing: An Experimental Exploration on Social Norms and Impartial Agreements", Discussion Paper no. 10/08, Department of Economics University of Trento.

Falk, A. and Fischbacher, U. (2006) A theory of reciprocity, Games and Economic Behavior, 54(2):293-315.

Fehr, E., Gächter, S. (2000). Cooperation and punishment in public goods experiments. *American Economic Review*, *90*(4), 980-994.

Fehr, E. and S. Gächter (2002), "Altruistic Punishment in Humans", Nature 415, 10 January, 137-140.

Fehr, E., & Schmidt, K. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation, *Quarterly Journal of Economics*, (August).

Fehr, E. and Schmidt, L. (2003), "Theories of Fairness and Reciprocity - Evidence and Economic Applications" in Dewatripont, M., Hansen, L. P. and Turnovsky, S.J (eds)

(2003), Advances in Economics and Econometrics: Theory and Applications 3, Cambridge University Press.

Fischbacher, U., Gächter, S. Fehr, E. (2001). Are people conditionally cooperative? Evidence from a public goods experiment. *Economics Letters*, *71*(3), 397-404.

Fischbacher, U. and Gächter, S. (2010), Social preferences, beliefs, and the dynamics of free riding in public goods experiments, American Economic Review, 100: 541-556.

Flanagan, O. (1991). *Varieties of Moral Personality: Ethics and Psychological Realism*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.

Fort, T. L., Messick, P. D., Wold, D., & Harman, E. (2000). On social psychology, business ethics, and corporate governance. *Ethics*, *10*(3), 725-733.

Frerichs, S. (2011). False Promises? A Sociological Critique of the Behavioural Turn in Law and Economics. *Journal of Consumer Policy*, *34*(3).

Garcia, S. M., Bazerman, M. H., Kopelman, S., Tor, A., & Miller, D. T. (2010). The Price of Equality : Suboptimal Resource Allocations across Social Categories. *Journal of Business Ethics*, 1(January), 75-88.

Gauthier, D. (1986). *Morals by Agreement*. Oxford University Press.

Gazzaniga, M. S. (2006). *The Ethical Brain: The Science of Our Moral Dilemmas* (p. 218). Harper.

Griffin, J. (1992). The Human good and the Ambitions of Consequentialism. *Social Philosophy and Policy*, *9*, 118-132.

Griffin, J. (1993). On the winding road from good to right. In R. G. F. and C. W. Morris (Ed.), *Value, Welfare and Morality* (pp. 158-179). Cambridge: Cambridge University Press.

Griffin, J. (1998). *Value Judgment. Improving our ethical beliefs* (p. 192). Oxford: Oxford University Press.

Güth, W., R. Schmittberger, and B. Schwarze (1982), "An Experimental Analysis of Ultimatum Bargaining", Journal of Economic Behavior and Organization, 3, 367-388.

Haidt, J. (2007). The new synthesis in moral psychology. *Science (New York, N.Y.)*, *316*(5827), 998-1002. doi:10.1126/science.1137651

Harris, J.D., Freeman, R. E. (2008). The Impossibility of the Separation Thesis. *Business Ethics Quarterly*, *18*(4), 541-548.

Heugens, P. P. M. A. R., & Scherer, A. G. (2010). When Organization Theory Met Business Ethics : Toward Further Symbioses.*Business Ethics Quarterly*, *4*(October), 643-672.

Hosmer, L.T., Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A Behavioral Science concept with Critical Implications for Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, *15*(1), 67-91.

Jolls, C., Sunstein, C. R. and R. T. (2001). A Behavioral Approach to Law and Economics. In C. R. (ed. . Sunstein (Ed.), *Behavioral Law and Economics*. Cambridge University Press.

Joyce, R. (2001). *The Myth of morality*. Cambridge: Cambridge University Press.

Joyce, R. (2007). *The Evolution of Morality* (p. 288). Cambridge (Mass.): MIT Press.

Koning, L., Dijk, E. V., Beest, I. V., & Steinet, W. (2010). An Instrumental Account of Deception and Reactions to Deceit in Bargaining. *Business Ethics Quarterly*, 1(January), 57-73.

Konow, J. (2003). Which Is the Fairest One of All□? A Positive Analysis of Justice Theories. *Journal of Economic Literature*, *XLI*(December), 1188-1239.

Konow, J. (2009). Is Fairness in the Eye of the Beholder? An Impartial Spectator Analysis of Justice. *Social Choice and Welfare*, *33*, 101-127.

Lahti, D. C. (2003). Parting with illusions in evolutionary ethics. *Biology and Philosophy*, (1990), 639-651.

Ledyard, J. (1993). Public Goods: A Survey of Experimental Research. In A. (eds. . Kagel, J. and Roth (Ed.), *Handbook of Experimental Economics*. Princeton University Press.

McFerran B, Aquino K, Duffy M. (2010). How personality and moral identity relate to individuals' ethical ideology. *Business Ethics Quarterly*, 20(1), 35–56.

Michelbach, P., & Scott, J.T., Matland R.E., B. B. H. (2003). Doing Rawls justice: An experimental study of income distribution norms. *American Journal of Political Science*, *47*(3), 523-539.

Nagel, T. (1986). *The View from Nowhere*, Oxford University Press.

Phillips, R. (2003). Stakeholder Legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, *13*(1), 25-41.

Rabin, M. (1993). Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. *American Economic Review*, *83*(5), 1281-1302.

Rawls, J. (2001). *Justice as Fairness. A Restatement*. Princeton University Press.

Rosenthal, S. B., & Buchholz, R. a. (2000). The Empirical-Normative Split in Business Ethics: A Pragmatic Alternative. *Business Ethics Quarterly*, *10*(2), 399.

Rupp and Bell (2010), Extending the Deontic Model of Justice: Moral Self-Regulation in Third-Party Responses to Injustice, *Business Ethics Quarterly*, 4 (15): 305-323

Sacconi, L., & Faillo, M. (2010). Conformity, Reciprocity and the Sense of Justice. How Social Contractbased Preferences and Beliefs Explain Norm Compliance: The Experimental Evidence. *Constitutional Political Economy*, *21*(2), 171-201.

Sacconi, L., Faillo, M., & Ottone, S. (2011). Contractatrian Compliance and the Sense of Justice: A Behavioral Conformity Model and Its Experimental Support. *Analyse and Kritik*, *2011*(01), 1-38.

Salvador, R., & Folger, R. G. (2009). Business Ethics and the Brain. *Journal of Business Ethics*, *19*(1), 1-31.

Sandberg, J. (2008). Understanding the Separation Thesis. *Business Ethics Quarterly*, *18*(2), 213-232.

Scalet, S. (2006). Prisoner's Dilemmas, Cooperative Norms, and Codes of Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, *65*(4), 309-323.

Schilpp, P. A. (Ed.). (1968). *The Philosophy of G. E. Moore* (2nd ed.). New York: Tudor.

Skyrms, B. (2004). *The Stag Hunt and the Evolution of Social Structure*. New York: Cambridge University Press.

Smith, N. C., Simpson, S. S., & Huang, C.-Y. (2007). Why Managers Fail To Do The Right Thing: An Empirical Study of Unethical and Illegal Conduct. *Business Ethics Quaterly*, *17*(4), 633-667.

Sobel, J. (2005). Interdependent Preferences and Reciprocity. *Journal of Economic Literature*, *43*(2), 392-436.

Stern, R. (2004). Does Ought Imply Can? And Did Kant Think It Does? *Utilitas*, *16*(1), 42-61. doi:10.1017/S0953820803001055

Stringham, E. P. (2011). Embracing morals in economics: The role of internal moral constraints in a market economy. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *78*(1-2), 98-109. Elsevier B.V.

Tammi, T. (2011). Contractual preferences and moral biases: social identity and procedural fairness in the exclusion game experiment. *Constitutional Political Economy*, *22*(4), 737-397.

Treviño, L. K. (1992). Experimental Approaches to Studying Ethical-Unethical Behavior in Organizations. *Business Ethics Quarterly*, *2*(2), 121-136.

Treviño, L. K, Weaver, G. R. and Reynolds, S.J. (2006), Behavioral Ethics in Organization: A Review, *Journal of Management*, 32:951-90.

Wade-benzoni, K. A., Sondak, H., & Galinsky, A. D. (2010). Leaving a Legacy: Intergenerational Allocations of Benefits and Burdens. *Business Ethics Quarterly*, *1*(January), 7-34.

Wasieleski, D. M., & Hayibor, S. (2009). Evolutionary Psychology and Business Ethics Research. *Business Ethics Quarterly*, *4*(October), 587-616.

Wempe, B. (2005). In Defense of a Self-Disciplined, Domain-Specific Social Contract Theory of Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, *15*(113-135).

Wempe, B. (2008). Understanding the Separation Thesis Precision After the Decimal Point? *Business Ethics Quarterly*, *18*(4), 549-553.

Pirámides en la crisis: el sistema ante todo y todos

José Luis García Martínez
Grupo de Investigación en Bioética de la *Universitat de València* - GIBUV

CURRÍCULUM DEL AUTOR

Ha sido becario de Investigación de la Fundación Oriol-Urquijo y miembro del Grupo de Investigación en Bioética de la Universidad de Valencia. En la actualidad finaliza su tesis relacionada con pluralismo y ley natural, centrándose en MacIntyre. Ha compaginado el trabajo académico con cargos de responsabilidad en empresas privadas.

Ha publicado artículos sobre ética empresarial, fundamentación ética, bioética, medios de comunicación y cine. Ha colaborado en consejos editoriales de publicaciones filosóficas y literarias.

RESUMEN

En las siguientes líneas se analizarán algunos sistemas de trabajo en auge actualmente. No atender a las consecuencias de los mismos una vez conocidos supone eludir una realidad ante la que es necesaria responder. Todos conocemos personas que se encuentran, de alguna manera u otra, en organizaciones parecidas. Lo relatado a continuación no pretende ser un *numerus clausus* de características de las organizaciones de las que se trata; de igual manera puede que una organización posea todas o sólo algunas de las características que se relatan, cuestión que no consideramos definitoria para el objetivo que se propone. El objetivo es hacer visibles algunas prácticas que, a pesar de presentarse como deseables, una reflexión más detenida nos mostrará la insuficiencia de las razones que se ofertan desde las propias organizaciones. Para ello tomaremos a Alasdair MacIntyre, un autor que, a pesar de mostrar sus reticencias a las éticas aplicadas, puede servirnos para desmantelar las razones que se exponen desde esas organizaciones.[1]

PALABRAS CLAVE: Pirámide, ética aplicada, sistema, MacIntyre.

[1] MacIntyre, A., "¿La ética aplicada se basa en un error?", en Cortina, A.; García-Marzá D. (eds.), *Razón Comunicativa y Éticas Aplicadas*, Tecnos, Madrid, 2003, p. 85.

1. Caso práctico: J., o el que llama a tu puerta

J. se levanta bien temprano para acudir a las oficinas. En ese lugar se hallan todos los que realizarán la labor ese día, recibiendo por personal preparado enseñanzas para obtener los objetivos. Aunque J. ve gente nueva cada día. J. se entrena con alguien diferente, con tal de mejorar lo que le impide lograr sus objetivos. Posteriormente se reúnen todos para felicitar a los que lograron los objetivos el día anterior (lo que provoca cierta envidia en J.); a continuación el gerente realiza una oda a aquél que ha logrado ascender de nivel; posteriormente todos reciben una charla de motivación. Dentro de esa arenga se tratan valores como sufrimiento y esfuerzo, los únicos capaces a cumplir, de nuevo, el objetivo.

J. sueña con ser gerente y obtener esos ingresos anuales de seis cifras que le acaba de contar el gerente, y que ya recibe por su cargo; J. nunca se había imaginado que podría alcanzar esos dígitos con su nivel de preparación, ya que pronto dejó los estudios por las malas compañías. Una vez se recuerdan las ventajas de alcanzar ese nivel, y la temporalidad de los que se encuentran en otros niveles más bajos (ya que pronto subirán), se inicia la jornada de trabajo. Se distribuye al personal en grupos e inician la jornada. A la salida de la oficina a cada grupo se incorpora alguien que ha acudido a obtener trabajo y que pasará el día de prueba junto a ellos. J. sabe que lo importante es no derrumbarse ante las resistencias (o al menos ha interiorizado ese mensaje de forma suficiente). Tras pasar todo el día fuera, llega el momento de volver al lugar de trabajo a dar cuenta de cómo ha ido la jornada. Una vez finalizada la jornada J. vuelve a casa esperando que en el día siguiente él realice mejor su trabajo porque, como le han explicado, la suerte no importa.

2. Justificación: La reflexión moral y su potencia explicativa

Algunas organizaciones, con sistema piramidal, están aprovechando la situación económica (de crisis) para expandirse. Trataremos de organizaciones que cumplen tres requisitos al menos: primero, el número de componentes de cada estrato inferior en la organización es superior al del estrato superior dentro de la organización; segundo, los beneficios económicos que obtiene el miembro del estrato superior dependen de las acciones de los componentes a su cargo del estrato (o estratos) inferior(es), una

dependencia que se concreta en que los componentes del estrato superior reciben mayores beneficios que los del inferior; tercero, esos beneficios pueden ser cuestionados por no atender a cuestiones de igualdad social o solidaridad, en un sentido débil o de mínimos, que toda práctica debiera atender.[2] Veamos un ejemplo: existen sistemas competitivos (en especial en consultoras de importancia) de profesionales de alta cualificación en los que el ascenso se obtiene por antigüedad en la organización. En estas empresas se obtienen amplios beneficios, pero mantenerse, debido a la exigencia del puesto, ya es un criterio suficiente para ascender; en este caso no se cumpliría el tercer requisito.

Sistema piramidal no debe confundirse con venta piramidal, un término de carácter económico o financiero.[3] Con sistema piramidal queremos señalar la reducción del número de componentes en función del ascenso en el organigrama de la organización. Este enfoque evita reducirse a sistemas que desde la economía han sido denominados "venta piramidal" o el "esquema Ponzi", algunos de ellos considerados ilegales. Este aspecto, el económico o financiero, hemos decidido no tratarlo. A otro nivel, podría iniciarse la reflexión apelando a la ilegalidad de algunas acciones. No obstante, el intento de relacionar lo legal con la investigación moral puede complicar más que aclarar, porque se tiende a la equiparación de dos planos de reflexión que padecen de mayores divergencias de las que suelen enumerarse habitualmente.

Para analizar la situación deberemos partir de una exigencia moral por la que la no actuación ante una situación injusta es reprochable, a la que llamaremos premisa de no permisividad.[4] En segundo lugar, deberemos aceptar una premisa moral por la cual la relación entre asalariado y contratista debe atender a algunos criterios de justicia mínimos o, si se prefiere en sentido opuesto, esta relación debe garantizar al asalariado que no será explotado por el contratista. La explotación es entendida como una situación

[2] "Por «práctica» entenderemos cualquier forma coherente y compleja de actividad humana cooperativa, establecida socialmente, mediante la cual se realizan los bienes inherente a la misma mientras se intentan lograr los modelos de excelencia que le son apropiados a esa forma de actividad y la definen parcialmente, con el resultado de que la capacidad humana de lograr la excelencia y los conceptos humanos de los fines y bienes que conlleva se extienden sistemáticamente". MacIntyre, A., *Tras la Virtud*, Crítica, Barcelona, 2001, p. 233.

[3] Atender a los casos de Bernard Madoff o Allen Stanford pueden ser ilustrativos. Sus estafas piramidales por cuantías millonarias son paradigmas a la hora de analizar este tipo.

[4] Vid. MacIntyre, A., "Social structures and their threats to moral agency", *Philosophy*, 74 (1999), pp. 311-29.

de desigualdad social y una distribución del ingreso inaceptable, sustentándose la situación en la desigualdad económica entre el que contrata y el asalariado.

3. Situación: una oferta "laboral" inagotable

Todos los días, en la situación de crisis en la que nos encontramos, se realizan entrevistas de trabajo para seleccionar personas para poder trabajar. Muy pocas ofertas de trabajo se muestran abiertas a todo demandante de empleo. Y la escasez de ese tipo de oportunidades conduce a un elevado número de personas a acudir a cualquier oferta que, expresamente, reconoce que no exige ninguna cualificación (ganas de trabajar, iniciativa, ganar de mejorar y capacidad de trabajar en equipo suelen ser la exigencias de estos reclamos laborales). Mucho más difícil resulta encontrar una organización en la que puede integrarse un número ilimitado de componentes. Esto ocurrirá en ciertas circunstancias, como puede ser que haya un número suficiente de coordinadores o supervisores para manejar los grupos de trabajo de las características que el propio sistema acepta. Con todo, la consecuencia continúa siendo la relatada: la organización puede crecer conforme a su propio funcionamiento, un funcionamiento que no penaliza de ninguna forma el crecimiento ininterrumpido. Puede suceder que, una vez se alcanza un número tan elevado como para saturar un espacio determinado se tenga que abrir otra célula en otro lugar que maneje el mismo producto o servicio o, en otro sentido, otra célula ocupe la misma zona aunque ofertando otros productos o servicios.

Ahora podemos atender a una primera cuestión, ¿qué tipo de negocio busca una plantilla de contratados con el mayor número posible? ¿Es sostenible económicamente este tipo de negocio? En empresas en las que el coste del producto o el servicio depende de los costes que genera la plantilla hay que, de forma necesaria y en aras de la viabilidad de la propia organización, plantearse el coste del producto o servicio; y este coste supondrá optimizar el número de la plantilla en función de las necesidades de producción del producto o el servicio. Una organización que puede crecer de forma continuada se sustenta en dos posibilidades: es una organización que sólo puede sobrevivir a corto plazo (pensemos en la venta piramidal o esquema Ponzi); o bien es una organización que ante un incremento de su fuerza de trabajo no tiene un incremento de costes.

En las organizaciones que tratamos se pretende contar con el mayor número de "empleados" posible. En otras actividades, en las que tener contratados genera costes, esta intención sería no óptima. ¿Por qué en estas organizaciones sí? Normalmente, en estas organizaciones la relación contractual entre los contratados y la empresa contratante tiene la forma de contrato mercantil (que es entre "empresas"). Lo paradójico de estos sistemas es cómo, a pesar de relacionarse con sus "empleados" como contrato mercantil, externalizándolos (estos contratos presuponen que relacionan dos empresas, por lo que el contratado pasa a ser una empresa que se relaciona horizontalmente con la que paga), en ocasiones se muestran capaces de exigir horarios rígidos de trabajo (en muestra de una relación vertical). Y esos rígidos horarios de trabajo y cumplimiento de objetivos tienen la siguiente contraprestación: no se tiene nómina, sino una factura que la empresa se puede desgravar; se puede despedir sin ninguna indemnización; y no se tiene derecho a prestación por desempleo (salvo que el propio contratado abone a la Seguridad Social en condiciones para ello).

4. Evaluación: una estrategia de apariencia moral

Lo resaltable desde una perspectiva moral es el discurso que se realiza desde estas organizaciones a sus "asalariados". Bajo un trabajo de motivación que apela al sacrificio para obtener beneficios y reconocimiento dentro del sistema se esconde la obtención de una plusvalía que es generada desde una contratación no real. Ese sacrificio, presentado como equivalente al éxito en el sistema, muestra un darwinismo estructural que elimina a los no aptos para la obtención de los objetivos. Esta idea no es novedosa, ya que podemos ver antecedentes en el Calicles de Platón.[5] Tras las experiencias históricas que hemos conocido y cómo se ha estructurado y defendido (al menos hasta ahora) un tipo de sociedad que quisiera corregir esa forma de relacionarse, su reactualización resulta sorprendente.

[5] "Pues en realidad tú, Sócrates, diciendo que buscas la verdad llevas a extremos enojosos y propios de un orador demagógico la conversación sobre lo que no es bello por naturaleza y sí por ley. […] Por esta razón, con arreglo a la ley se dice que es injusto y vergonzoso tratar de poseer más que la mayoría y a esto llaman cometer injusticia. Pero, según yo creo, la naturaleza misma demuestra que es justo que el fuerte tenga más que el débil y el poderoso más que el que no lo es. Y lo demuestra que es así en todas partes, tanto en los animales como en todas las ciudades y razas humanas, el hecho de que de este modo se juzga lo justo: que el fuerte domine al débil y posea más." Platón, *Gorgias*, Gredos, Madrid, 2000, 483c-483d, trad. J. Calonge.

Tras el discurso del esfuerzo se encubre la "ilusión de independencia". MacIntyre ha sido capaz de articular este discurso.[6] No se necesita a los demás, uno mismo puede obtener sus objetivos.[7] No se atiende a la suerte, ya que cada uno se forja la suya. Cada uno obtiene en función de su esfuerzo de los resultados, como si el esfuerzo no tuviera condicionantes. Para asentar este ideario se organiza (y se forma) a gerentes, a entrenadores que, de forma más o menos voluntaria, aíslan al individuo de ciertas actitudes críticas para garantizarle y convencerle que, desde el esfuerzo, se pueden obtener los logros ejemplificados por los grandes triunfadores del propio organigrama. Olvidan la justificada obsesión que se ha tenido desde diferentes estamentos con controlar la fortuna y, que una vez se ha constatado su imposibilidad, las sociedades han intentado corregir las desigualdades que genera de forma solidaria (pensemos en la sanidad pública o la prestación por desempleo). Pero olvidar esta contingencia y persuadir al contratado que su éxito se equipara a su esfuerzo (fuera quedan incluso sus aptitudes o capacidades, todo puede ser superado por una voluntad fuerte) supone responsabilizar exclusivamente del éxito o fracaso al contratado y exonerar a la organización de cualquier responsabilidad en ese posible fracaso. Bastante hace la organización ofreciendo la posibilidad de poder llegar a la gerencia, podría decirse con cinismo.

Desde estas organizaciones no se atiende tanto a cómo se ha obtenido el objetivo como a la consecución del objetivo. El mensaje desde la cúspide (que apela a la enunciación de principios con carga moral, como puede ser la excelencia) suele distorsionarse en los escalafones inferiores, con tonos mucho más prosaicos que buscan la obtención de objetivos exclusivamente, olvidando los requisitos mínimos de buena práctica; ello, en ocasiones, con la permisividad de la misma cúspide que consigue un mayor beneficio económico. El logro de los objetivos, en multitud de ocasiones, supone un enfrentamiento entre los miembros de un nivel con fines a conseguir alcanzar el nivel siguiente, una competición que, mientras no repercuta de forma negativa (y no suele darse de esta forma) en los resultados, no resulta relevante para la cúspide, o al menos no con la relevancia que exigiría un control más exhaustivo. La cúspide, de hecho, no interviene de forma despótica, aunque sabe que cualquier muestra de poder supone un

[6] Voorhoeve, A., "Alasdair MacIntyre: the illusion of self-sufficiency", en *Conversations on Ethics*, Oxford University Press, Oxford, 2009, p. 130.
[7] Vid. MacIntyre, A., *Dependent Rational Animals: Why Human Beings Need the Virtues*, Open Court , Chicago, 1999.

atractivo para todos aquellos que trabajan para ella y pretenden llegar a puestos de gerencia.

Uno de los indicadores de desarrollo de una civilización de capitalismo avanzado es la posibilidad de tener expertos que se presentan a sí mismos como capaces de obtener determinados fines. Estos expertos suelen conducirse con dificultades por los caminos de las exigencias morales. En primer lugar, por la forma de relacionarse con la realidad de esos mismos gerentes: los ejes de coordinadas suelen distanciarse de las personas que se ven afectadas por las decisiones que se justifican exclusivamente en los puntos de equilibrio entre diferentes líneas.[8] En segundo lugar, la posibilidad de autoindulgencia del agente que realiza acciones reprochables ante ciertas exigencias morales es básica para desempeñar de forma eficaz estos cargos en ciertas circunstancias. Puede ser útil convencerse a uno mismo que si no lo hace uno mismo lo hará otro con mayor vehemencia, por lo que las acciones de uno mismo aparecen como un mal menor en aras a impedir un mal mayor. Pero ese modo de autoconvencimiento u otros, sustentado en una sociedad terapeútica[9] que repudia cualquier sensación desagradable, no es suficiente para poder escapar de la culpa, en el mejor de los casos.[10] Cuando la culpa se ha conseguido acallar completamente habría que preguntarse hasta qué punto podemos hablar de ser humano. No obstante, en ciertos ambientes, la ausencia de culpa conduciría a ser un mejor gerente, y esto debiera de darnos que pensar más allá del reproche, que muchos consideran, de forma ingenua, suficiente para reconducir la situación.

La voluntariedad para el acceso (o no) a estas estructuras debiera darse desde la posibilidad real de elección de aquél que entra en el sistema. En un momento en el que

[8] "El gerente trata los fines como algo dado, como si estuvieran fuera de su perspectiva; su compromiso es técnico, tiene que ver con la eficacia en transformar las materias primas en productos acabado, el trabajo inexperto en trabajo experto, las inversiones en beneficios. […] Ni el gerente ni el terapeuta, en sus papeles de gerente y terapeuta, entran ni pueden entrar en debate moral. Se ven a sí mismos, y son vistos por los que miran con los mismos ojos, como figuras incontestables, que por sí mismas se restringen a los dominios en donde el acuerdo racional es posible, naturalmente desde su punto de vista sobre el mundo de los hechos, el reino de los medios, el reino de la eficacia mesurable." MacIntyre, A., *Tras la Virtud*, op. cit., pp. 48-49.

[9] No puede proporcionarnos un mundo adecuado de conectar el yo privado con la esfera pública, porque ha vaciado al yo de su contenido comunitario y político, reemplazándola por su preocupación narcisista por sí mismo. Vid. Illouz, E., *La salvación del alma moderna: Terapia, Emociones y la cultura de la autoayuda*, Katz Editores, Madrid, 2010, p. 13, trad. de Santiago Llach.

[10] Williams, B., "Utilitarianism and moral self-indulgence", en Lewis, H.D. (ed.), *Contemporary Britsh Philosophy, personal staments*, Allen and Unwin, London, 1976.

el trabajo escasea esta opción se encuentra en expansión, obteniendo candidatos a diario que no pueden elegir (puesto que no tienen otra opción de trabajo) entrar a formar parte de un sistema que los engulle, anulando algunos de los derechos laborales que se han conquistado (de una forma u otra) a lo largo de la historia de occidente.

Los que defienden esta forma piensan en su organización como en una "tierra prometida de las oportunidades". Consideran que realizar cualquier acción para evitar esta situación supone intervencionismo, palabra que asocian con actitudes estatalistas. Este tipo de argumento es incapaz de discernir los grises, y en defensa de una pretendida pureza conceptual adecúa la realidad a dos opciones exclusivamente, cuando la realidad, para desgracia de las personas que defienden ese tipo de pensar y para alegría de los que disfrutamos de los grises y su complejidad, posee más que dos posibilidades de evaluación que un término y su antónimo. Otra posible crítica que se realiza desde estos organigramas es que su denuncia supone reducir las oportunidades de personas que pretenden ascender en su nivel profesional. Cuando uno habla con los que organizan estos organigramas (de los que uno ya puede incluso encontrar consultores por la red), dicen que este tipo de negocio es reprochable si no se informa de todas las circunstancias que supone su ingreso. El problema deviene en que, siempre que se pretenda obtener el mayor beneficio, lo que interesa es manejar el mayor número de contratados, por lo que aquellas acciones que conducen a reducir el número de contratados suponen un problema. Un factor de corrección de este sistema sería contratar en forma de contrato laboral. Un factor al que se muestran reticentes los que defiendes estos organigramas en sus formas más "puras".

5. Propuesta: A modo de conclusión

Tratar de acciones más o menos reprochables de los integrantes en el sistema es, a nuestro parecer, menos relevante que la denuncia del sistema. El sistema anula cualquier crítica, fomenta una competitividad insana en busca de bienes externos[11] que siguen el

[11] "Es característico de los bienes externos que, si se logran, siempre son posesión y propiedad de un individuo. Además, típicamente son tales que cuantos más tenga alguien menos hay para los demás. A veces esto es así necesariamente, como sucede con el poder o con la fama, y a veces depende de las circunstancias contingentes, como sucede con el dinero. Los bienes externos son típicamente objeto de una competencia en la que debe haber perdedores y ganadores. Los bienes internos son resultado de

juego de suma cero entre los componentes el sistema (tanto de los partícipes del sistema como de los *stakeholders*) y, no menos significativo, fomenta una antropología del conflicto y del engaño. Por último, una vez analizado el sistema no hemos de olvidar que los sistemas no dan razones, sino las personas y, por tanto, serán las personas las que deban ser alabadas o reprochadas. Reducir el reproche al sistema supone reducir a las personas a engranajes en el sistema, cuando no es así; cada una puede realizar acciones que, en función de su poder y responsabilidad, denuncien este tipo de sistema. Lo contrario es enajenar a las personas de sus acciones, lo que buscaría cualquier persona que intentara eludir el reproche moral.

competir en excelencia, pero es típico de ellos que su logro es un bien para toda la comunidad que participa en la práctica." MacIntyre, A., *Tras la Virtud*, op.cit., p. 237.

Proyecto 2012, 12 metas de Geroresidencias: instrumento de un modelo innovador de cuidados en el ámbito sociosanitario

Ana García Rubio y Mary Martínez Martínez
Grupo Geroresidencias

CURRÍCULUM DE LAS AUTORAS

Ana García Rubio, Directora General del Grupo Geroresidencias. Fundadora del Grupo La Saleta en 1987, actual Directora General. Formación en Trabajo Social y Máster en Gestión de Residencias, Políticas Sociales y Gestión Gerontológica.

Ha sido entre otros cargos institucionales Presidenta de la C.E.A.D. (Confederación Española de Atención a la Dependencia), de A.E.R.T.E. (Asociación Empresarial de Residencias y Servicios a personas mayores dependientes de la Comunidad Valenciana), de la Comisión para la Dependencia de F.E.D. (Federación Estatal de Asistencia a la Dependencia), miembro del Comité Consultivo Nacional para la Ley de la Dependencia (2.006-2.008), miembro de la Junta Directiva y de la Comisión Ejecutiva de la Fundación Edad & Vida.

Ha formado parte del Comité Técnico de Normalización (AENOR - CTN 158) para *"La Gestión de Servicios en las Residencias de Mayores*", del Grupo de Expertos, de la Consejería de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana, desarrollando el *"Proyecto de Evaluación de Calidad Externa en Residencias de Personas Mayores de la Comunidad Valenciana",* de la Mesa Técnica para el Desarrollo del Sector Socio-Sanitario de la Consejería de Empresa Universidad y Ciencia de la Generalitat Valenciana.

Mary Martínez Martínez, Directora Técnica Grupo Geroresidencias. Licenciada en Farmacia, Universitat de València, 1985. Diplomada en Farmacia Social, Derbyshire Royal Infirmary,1989. Farmacéutica Especialista en Farmacia Hospitalaria, Hospital Dr Peset Valencia, 1990. Doctora en Farmacia. Universitat de València, 1991. Master en Envejecimiento y Salud, Universitat de València, 1992. Master en Dirección de Recursos Humanos, ESIC Valencia, 1993. Diplomada en Gestión de Servicios Sanitarios, EVES, 1995. Farmacéutica responsable del Programa de atención

farmacéutica en centros sociosanitarios, Consellería de Bienestar Social, 1990- 1997. Jefa de Programas Sociosanitarios, Consellería de Bienestar social, 1997-2007. Directora Técnica Grupo Geroresidencias, desde 2007 hasta la actualidad. Más de 100 publicaciones y comunicaciones nacionales e internacionales. Actividad docente en el área sociosanitaria (gestión y planificación) y uso racional del medicamento a nivel de Universidades, Escuelas especializadas, etc. Miembro de Comisiones de control de calidad en los ámbitos sanitario y sociosanitario. Miembro del Grupo de Trabajo sobre Atención Farmacéutica Geriátrica del Ministerio de Sanidad y Consumo 1990-1997. Miembro de la Comisión redactora del Plan Gerontológico 2003 -2007. Miembro de Comisiones de uso racional de medicamento en áreas de salud 1990-1997. Miembro de la Comisión redactora del Documento sobre atención sociosanitaria (Ministerio de Sanidad - Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales) 2004-2007. Miembro de las comisiones de trabajo de Edad y Vida (costes sanitarios, ley de dependencia, farmacia y nutrición) 2007-2011. Miembro del Comité Editorial de la revista Agathos.

RESUMEN

La aparición del bono residencia en la Comunidad Valenciana en el año 1996 genera un incremento en la oferta en el número de plazas residenciales dedicadas a la atención de personas mayores en situación de dependencia por parte de la iniciativa privada. En el año 2001 con el concurso de Accesibilidad Social que propone la creación de 9.000 nuevas plazas, no solo sé marca el mapa de recursos residenciales y de centro de día en nuestra Comunidad si no que también se favorece la entrada de grandes empresas muchas de ellas provenientes de otros sectores que resultan adjudicatarias del concurso monopolizando entre éstas un número elevado de las actuales plazas residenciales, plazas que además se ubican en centros cuyas dotaciones tanto a nivel de infraestructuras, como de diseño , organización de espacios, equipamientos y personal han representado una mejora muy importante sobre la oferta existente hasta ese momento. En noviembre de 2.011 de las 27.077 plazas residenciales existentes en la Comunidad el 79% se encuentran en centros privados y los grandes operadores empresariales representan más del 45% de ellas.

Sin embargo y a pesar de las grandes mejoras que todo ello ha supuesto, la percepción social mayoritaria hacia este sector es negativa fundamentalmente por temas culturales muy arraigados. Además, esta imagen se ve agravada por informaciones que puntualmente aparecen en los medios de comunicación sobre centros totalmente obsoletos y con una falta de profesionalización evidente. Esta situación dificulta a pesar de los cambios y mejoras que se han producido neutralizar esta percepción social desfavorable.

Geroresidencias La Saleta en un grupo valenciano, que tiene 1.597 plazas residenciales, 660 de centro de día y presta servicio de ayuda a domicilio en la Comunidad Valenciana. Gestiona tanto centros privados como públicos y está dentro de la red pública de centros del sistema valenciano de atención a la dependencia.

En el año 2007 Geroresidencias se plantea realizar una reflexión contando con todos los interlocutores válidos dirigida a identificar factores claves de mejora que inciden directamente en la calidad percibida por nuestros clientes y en su nivel de satisfacción, analizando los servicios prestados, los aspectos organizacionales y el entorno.

Este análisis nos está permitiendo introducir importantes cambios dirigidos a una atención más personalizada a través de un modelo de cuidados sociosanitarios centrado en la persona, consiguiendo a la vez tanto una mejora interna como una mayor rentabilidad empresarial al posicionarnos como referentes en generación de confianza. Este modelo parte de la erradicación de los vicios existentes en las organizaciones sanitarias y sociosanitarias en las que es la persona (el cliente) es el que tiene que adaptarse a la organización, evolucionando a un modelo en el que es la organización la que se adapta a la persona.

La persona mayor en situación de dependencia, sus libertades, sus gustos, su dignidad, sus creencias, su historia de vida se sitúan en el eje de este modelo. En el año 2012, nos planteamos la campaña 2012, 12 metas como herramienta dinamizadora de su implantación.

Su implantación se está haciendo posible gracias a la implicación de todo el equipo humano mediante su participación activa en el diseño, promoción, desarrollo e

implantación de cada una de las metas así como de la incorporación a través de alianzas de otros colectivos sociales implicados en el sistema (instituciones del mundo asociativo, empresarial, universitario, cultural científico, etc.)

1. Introducción

La aparición del bono residencia en la Comunidad Valenciana en el año 1996 genera un incremento en la oferta en el número de plazas residenciales dedicadas a la atención de personas mayores en situación de dependencia por parte de la iniciativa privada. En el año 2001 con el concurso de Accesibilidad Social que propone la creación de 9.000 nuevas plazas, no solo sé marca el mapa de recursos residenciales y de centro de día en nuestra Comunidad si no que también se favorece la entrada de grandes empresas muchas de ellas provenientes de otros sectores que resultan adjudicatarias del concurso monopolizando entre éstas un número elevado de las actuales plazas residenciales, plazas que además se ubican en centros cuyas dotaciones tanto a nivel de infraestructuras, como de diseño , organización de espacios, equipamientos y personal han representado una mejora muy importante sobre la oferta existente hasta ese momento. En noviembre de 2.011 de las 27.077 plazas residenciales existentes en la Comunidad el 79% se encuentran en centros privados y los grandes operadores empresariales representan más del 45% de ellas.

Sin embargo y a pesar de las grandes mejoras que todo ello ha supuesto, la percepción social mayoritaria hacia este sector es negativa fundamentalmente por temas culturales muy arraigados. Además, esta imagen se ve agravada por informaciones que puntualmente aparecen en los medios de comunicación sobre centros totalmente obsoletos y con una falta de profesionalización evidente. Esta situación dificulta a pesar de los cambios y mejoras que se han producido neutralizar esta percepción social desfavorable.

2. Presentación del grupo

Geroresidencias La Saleta en un grupo valenciano, que tiene 1.597 plazas residenciales, 660 de centros de día y presta servicio de ayuda a domicilio en la Comunidad

Valenciana. Gestiona tanto centros privados como públicos y está dentro de la red pública de centros del sistema valenciano de atención a la dependencia.

La filosofía de Geroresidencias es la de empresa multi-producto que genera bienestar social y calidad de vida, disponiendo de diferentes tipologías de servicios que se adaptan a las necesidades del caso (cliente) dando respuestas personalizadas y eficientes, desde una perspectiva no solo curativas o paliativas sino también preventivas. La Figura 1 recoge la misión, visión y valores del grupo.

Figura 1. Misión, visión y valores Grupo Geroresidencias

3. Análisis y establecimiento de objetivos

Existe en la actualidad en nuestra actividad profesional y en la sociedad en general una cultura anti-autonomía que se refleja con hechos tan evidentes como:

- La elevada utilización de absorbentes y empapadores de incontinencia resultado de la promoción de la incontinencia y no de la continencia

- La elevada utilización de sujeciones físicas y químicas que promueven la inmovilidad, no la movilidad y la autonomía
- La elevada utilización de dietas con adaptación de textura (triturados) que promueven la pérdida de autonomía en la alimentación no la promoción de la autonomía
- La utilización de baberos y objetos infantiles que conducen a una infantilización en los cuidados
- El elevado uso de barandillas como elemento de sujeción que favorece la pérdida de autonomía
- El "edadismo", concepto relacionado con el mantenimiento de estereotipos o actitudes prejuiciosas por el hecho de ser mayores que reflejan en muchos niveles, destacando entre otros la utilización de un lenguaje más sencillo, infantil, más pausado, elevando el tono en exceso, etc.

Nuestro Grupo ha considerado que uno de sus retos principales es trabajar en la innovación de las prácticas asistenciales de nuestra actividad, basando la atención en la persona, su individualidad y su dignidad, con arreglo a una escala de cambio cultural en la aplicación de los cuidados.
En el año 2007, Geroresidencias se plantea realizar una reflexión contando con todos los interlocutores válidos dirigida a identificar factores claves de mejora que inciden directamente en la calidad percibida por nuestros clientes y en su nivel de satisfacción, analizando los servicios prestados, los aspectos organizacionales y el entorno.

Este análisis profundo de la organización también nos condujo a reconocer y asumir malas prácticas encubiertas, liderando a partir de este momento un *cambio cultural*, cambio en el que nos encontramos inmersos en la actualidad.

A través de éste, estamos introduciendo importantes cambios dirigidos a una atención más personalizada a través de un modelo de cuidados sociosanitarios centrado en la persona, consiguiendo a la vez tanto una mejora interna como una mayor rentabilidad empresarial al posicionarnos como referentes en generación de confianza. Este modelo parte de la erradicación de los vicios existentes en las organizaciones sanitarias y sociosanitarias en las que es la persona (el cliente) la que tiene que adaptarse a la

organización, evolucionando a un modelo en el que es la organización la que se adapta a la persona. La persona mayor en situación de dependencia, sus libertades, sus gustos, su dignidad, sus creencias y su historia de vida se sitúan en el eje de este modelo.

4. Metodología de trabajo

La metodología en la que se basa nuestro modelo ha surgido a partir de la creación de los grupos La Saleta Innova, grupos de mejora y de innovación constituidos por nuestros profesionales. Su composición y líneas de trabajo son las siguientes:

Innova Psicofuncional: constituido por psicólogos, fisioterapeutas, diplomados en educación social y técnicos en animación sociocultural. El objetivo prioritario es la elaboración e implantación de programas especializados de rehabilitación psicofuncional adaptados a la situación de dependencia y a las patologías con el objetivo de promover autonomía, mantener funciones y mejorar la calidad de vida percibida. Entre los trabajos desarrollados por el grupo destacan:

- Elaboración de programas de rehabilitación funcional, cognitiva, psicofuncional y conductual.
- Desarrollo de un algoritmo de valoración cognitiva que incrementa la eficiencia en las intervenciones de los psicólogos (en la actualidad en fase de validación).
- Clasificación de usuarios por NIT (niveles de intervención terapéutica) que permiten obtener grupos homogéneos, unificando programas y medidas de resultados.

Innova Hostelería: que engloba a las Coordinadoras de servicios generales de los centros. Su objetivo es la mejora de la calidad de los servicios hoteleros de los centros (restauración, limpieza, lavandería y mantenimiento). De su actividad destaca:

- Desarrollo de una metodología de trabajo en el diseño de dietas para la implantación de menús opcionales en los centros que garantiza la libre elección además del aporte nutricional adecuado.
- Elaboración de un check list para las coordinadoras de servicios generales que audita continuamente el nivel de cumplimiento de los aspectos hosteleros que repercuten en la calidad del servicio.

Innova Farmacia y Terapéutica: constituida por médicos, farmacéuticos y nutricionista. Su objetivo es garantizar el uso racional de medicamentos, material sanitario y dietas en los centros. Los trabajos desarrollados por este grupo han sido:

- Implantación de estructura de atención farmacéutica en los centros
- Elaboración de la Guía Farmacoterapeútica del grupo Geroresidencias consensuada por los médicos y farmacéuticos
- Elaboración de protocolos de actuación clínica

Innova Calidad de Vida: formado por las trabajadoras sociales de los centros. Su objetivo es ser los garantes de la calidad de vida de nuestros usuarios. Las líneas de trabajo de este grupo son:

- Elaboración y análisis de encuestas de satisfacción que garanticen la obtención de resultados objetivos y medibles
- Implantación de escalas de medida de calidad de vida adaptadas a población mayor dependiente y en especial demencias. Se ha implantado la escala FUMAT dirigida a personas sin deterioro cognitivo o con deterioro cognitivo leve[1].
- En el 2012 se está implantando el método Bradford para medir la calidad de vida en la demencia[2].
- Diseño e implantación de estrategias dirigidas a la mejora de la calidad de vida en todas sus dimensiones

Innova Sociosanitario: en el que se integran los coordinadores/supervisores de enfermería, enfermeros y coordinadores de auxiliares de los centros. Los objetivos de este grupo son el logro de la servucción, la promoción de la autonomía, unos cuidados básicos adecuados, dignos y de calidad y la efectividad en la atención de enfermería. Entre los resultados obtenidos destacan:

- Elaboración de un check list para las coordinadoras de enfermería que audita continuamente el nivel de cumplimiento de los aspectos sobre

[1] Verdugo MA, Gomez LE y Arias B, *Evaluación de la Calidad de vida en personas mayores. La escala FUMAT.* Imserso Mayores, CSIC, 2009, pp 1-96.

[2] British Standards Institution. *Guide to the use of Dementia Care in a care provider organization (PAS 800).* 2010, Amazon.co.uk, pp 1-52

cuidados básicos y enfermería que repercuten directamente en la calidad percibida por el usuario

- Programa de promoción de la continencia cuyo objetivo es reducir al máximo la utilización de pañales y empapadores fomentando los acompañamientos al baño y las fórmulas preventivas de rehabilitación
- Programa de prevención de caídas mediante análisis exhaustivos y resolutivos de sus causas, evitándolas o reduciéndolas y no protegiendo en exceso que al final conducen a pérdida de autonomía
- Programa de prevención de úlceras por presión trabajando a través de movilizaciones activas y proautonomía

Innova Management: formado por los directores de los centros y servicios. Son junto con la Dirección Técnica y la coordinación de centros los responsables de las políticas de cuidados de la organización en coordinación con la Dirección General estableciendo además las líneas de trabajo de los grupos Innova. Cabe destacar por ser la base el modelo en el que Geroresidencias basa sus políticas de cuidados:

- Modelo de cuidados sociosanitarios (Figura 2) centrado en la persona: este modelo parte de la base de que nuestra función es cuidar, aportar calidad de vida, mejorar la funcionalidad, prevenir la aparición de los grandes síndromes geriátricos y de la fragilidad. Todo ello desde las necesidades de la persona por lo que debemos empoderar a las personas a las que cuidamos y a sus familias para que participen en la toma de decisiones de sus cuidados.

Figura 2. Ejes del modelo de cuidados sociosanitarios centrado en la persona

5. Programas de innovación dirigidos a la mejora de la calidad de vida

Los programas a través de los cuales se está implementando el modelo de cuidados sociosanitarios centrado en la persona son:

5.1 Programa desatar

España es el país con mayor uso de sujeciones en personas mayores y en especial en demencias y enfermedad de Alzheimer[3]. Es por ello que la Confederación Española de Organización de Mayores (CEOMA) inicia en el año 2004 el Programa "Desatar al anciano y al enfermo de Alzheimer", una iniciativa aglutinante de voluntades y hechos encaminados a conseguir que las personas mayores y enfermos de Alzheimer vivan libres de restricciones de cualquier tipo, y en cualquier lugar o momento. El objetivo principal del programa es promover el uso racional de todo tipo de restricciones y para ello cuenta con un grupo de expertos capaces de definir el problema e investigar sobre él, formar a los profesionales y dar soporte técnico y asesoramiento a las organizaciones[4]

Para el Programa "Desatar al anciano y al enfermo de Alzheimer" las definiciones de sujeciones físicas y químicas son las siguientes:
Sujeción física, cualquier método aplicado a una persona que limite su libertad de movimientos, su actividad física o el normal acceso a cualquier parte de su cuerpo.
Sujeción química, el uso inadecuado de drogas psicotrópicas sedantes o tranquilizantes, para manejar o controlar una conducta molesta, que no tiene base en un desorden psiquiátrico diagnosticado. Se trata del uso de esos medicamentos para manejar un problema que tiene un tratamiento mejor.

El uso de restricciones está muy influenciado por la cultura de la organización, la de los profesionales y las políticas asistenciales de los centros. En este último punto, los modelos de atención predominantes son aquellos dirigidos a las sobreprotección promocionando con ello la dependencia, no la autonomía y centrados en los

[3] Ljunggren G, Philips CD, Sgadari *A. Comparisons of restrait use in nursing homes in eight countries. Age and Ageing*, 1997; 26-S2: 43-7.
[4] Burgueño A. Desatar al anciano y al enfermo de Alzheimer. Disponible en:http://www.ceoma.org/alzheimer/pdfs/PDF1resumen_del_programa_desatar.pdf

profesionales y no en los usuarios o pacientes. De ahí que el abordaje de este programa haya representado un análisis exhaustivo de nuestras políticas de cuidados y un reconocimiento de las malas prácticas, prácticas de conveniencia y organizativas inherentes y fuertemente arraigadas en nuestra organización y en general en las organizaciones del sector sociosanitario y sanitario.

Nuestro objetivo es crear una nueva cultura asistencial encaminada a modificar las prácticas inadecuadas con respecto a las sujeciones y aportar a su vez herramientas que permitan abordar su eliminación mediante un riesgo controlado.

Se ha desarrollado una metodología única e innovadora de trabajo contando en la actualidad con varios centros libres de sujeciones.

Los objetivos específicos del Programa son:

- Retirar las sujeciones físicas y químicas en los centros
- No prescribir nuevas sujeciones
- Garantizar el compromiso de toda la organización con el uso racional de las sujeciones y la búsqueda de alternativas
- Implicar a las familias en el proceso de retirada

5.1.1. Programa desatar física: protocolo

Dado que existe un uso excesivo (al existir medidas alternativas válidas y seguras) y/o inadecuado (se aplican sin una indicación correcta, no se previenen los efectos y no se aplican los cuidados estándares) el objetivo es restringir al máximo la utilización de las sujeciones con dos objetivos específicos en los centros:

- No pautar sujeciones nuevas salvo en casos aislados en los que una sujeción física pueda mejorar la autosuficiencia de un usuario siempre y cuando el uso de dicha medida sirve de apoyo y es limitado en el tiempo.
- Retirada del mayor número posible de las sujeciones (físicas y químicas) ya pautadas:

Procedimiento de retirada y/o no prescripción de sujeciones físicas en los centros.

Los pasos a seguir en todos los centros para la implantación del programa son:

1. Constitución del Comité de sujeciones del centro. Miembros: equipo multidisciplinar/ miembros del personal más a favor de la no utilización de sujeciones y declaración escrita sobre el uso de sujeciones
2. Información al personal del centro a través de reuniones y un folleto informativo
3. Intervenciones con las familias a través de reuniones, carta dirigida a familiares y folleto informativo avalado por CEOMA

Nuevos ingresos

El centro informa en el momento del ingreso de cualquier usuario de su compromiso con la política de no usar sujeciones. Se informara sobre lo que representa el uso de sujeciones en relación a la violación de los derechos, autonomía y dignidad de la persona y que se tomarán todas las medidas posibles para evitar su utilización y una lista de los riesgos de usar sujeciones que enumere los múltiples efectos negativos, tanto físicos como psicológicos.

Retirada de sujeciones

Para sujeciones físicas la pauta a seguir es:

1. Elaboración de un listado de usuarios que han ingresado con sujeción especificando:
    a. Causa de la prescripción (prevención de caídas, síntomas conductuales, facilitar la administración de tratamientos, etc.).
    b. Tipo de sujeción incluyendo cualquier tipo de dispositivo o acción.
    c. Donde y cuando se aplica la sujeción (siempre, cuando se queda solo, mientras come, etc.).
    d. Prescriptor, profesional o familiar que prescribe o solicita la sujeción.
    e. Tiempo pauta diaria, tiempo que el usuario está sometido a sujeción.
    f. Fecha de prescripción de la sujeción.
2. Reunión de la supervisora con auxiliares y familia (para conocer comportamiento en casa en el caso de centro de día) con el listado para incluir su valoración en una temporalización de 5 días recogiendo datos en relación con la presencia de: agresividad, tendencia a levantarse, quejidos, se

cruza en la cama, piernas por encima de la barandilla, incremento de la apatía, disminución de la actividad, lucha con la sujeción, etc.

3. Reunión del Comité de sujeciones para la selección de los casos con la historia clínica. Cada miembro del equipo acude a la reunión con la revisión pormenorizada de la historia identificando beneficios y riesgos de la retirada. En centro de día es importante implicar a la familia en todo el proceso incluida la valoración.
4. El centro cuenta con los siguientes apoyos, estrategias y programas paralelos:
    a. Programas
        i. Sistema de información de caídas
        ii. Sistema de detección de cambios en la evolución
        iii. Uso racional de barandillas
    b. Herramientas de soporte
        i. Folleto informativo a familias
        ii. Formación e información personal del centro
        iii. Charlas informativas a familiares
        iv. Grupo de referencia Desatar (acción consultiva)
        v. Programa de Alteraciones Conductuales
        vi. Programa soporte de rehabilitación funcional

El planteamiento y ejecución del Programa corre a cargo del Comité de sujeciones del centro.

Evaluación

La realiza el Comité de Sujeciones en función de la retirada de las mismas y la evaluación beneficio/riesgo (medida de calidad de vida, caídas, hidratación, UPP, alteraciones conductuales, etc.).

Por último es CEOMA quien evalúa y acredita el centro como libre de sujeciones.

5.1.2. Programa desatar físico: evoluciones del a implantación

El grupo Geroresidencias inicia la implantación en 2.008 con una línea de formación, bajo la supervisión de CEOMA, sobre Malos Tratos Institucionalizados y Programa Desatar al Anciano. La tabla 1 recoge las acciones formativas.

ACCIONES FORMATIVAS	HORAS DE FORMACIÓN	PROFESIONALES FORMADOS
20	1.200	410

Tabla 1. Acciones formativas, horas de formación y nº de profesionales formados

La Tabla 2 refleja los cortes de prevalencia de uso de sujeciones físicas en los centros del grupo entre los años 2008 – 2012.

FECHA	PREVALENCIA	USUARIOS DEL ESTUDIO
JUNIO 2.008	34,1 %	910
MAYO 2.010	16,2 %	1.191
FEBREO 2.011	11,4 %	1.159
AGOSTO 2.011	7,7 %	1.215
MAYO 2.012	5,0%	1.297

Tabla 2. Evolución de los cortes de prevalencia en el uso de sujeciones físicas periodo 2008-2012.

En Septiembre de 2010 el grupo acredita dos Residencias certificadas como libres de sujeciones, la Residencia Virgen de Gracia de Villarreal y la Residencia La Saleta Ontinyent. En Junio de 2012 se acreditan otros dos centros, Centro de Día Geriser Centelles y la Residencia La Saleta El Puig.

En la actualidad la prevalencia se sitúa en un 5% sobre una población de 1.297 personas mayores en centros de atención a personas dependientes.

5.2. Programa de erradicación de la infantilización de los cuidados

La infantilización de los cuidados (caracterizar con cualidades propias de la infancia) en las personas mayores institucionalizadas es una realidad contra la que hay que luchar, ya que implica un asunto de derechos humanos y civiles. Este fenómeno se denomina edadismo, entendido como el mantenimiento de estereotipos o actitudes prejuiciosas a una persona por el hecho de ser mayor Losada[5].

Entre las diferentes formas de infantilización en el ámbito de la atención residencial y de centro de día se encuentran:

- Uso inadecuado de barandillas.
- Uso de baberos.
- Dirigirse a los usuarios como si fueran niños.
- Uso de menaje infantil.
- No promoción de la autonomía.

Los objetivos del programa son:

- Concienciar a los profesionales en las prácticas que promueven la infantilización en los cuidados y la importancia de su erradicación.
- Reconocimiento de los profesionales de las actitudes de infantilización.
- Presentación del algoritmo para el uso de barandillas.
- Constitución de grupos de trabajo para el desarrollo de estrategias que reduzcan la utilización de baberos y menaje infantil.
- Reducir el elderspeak (modo de hablar a la persona mayor similar al habla infantil, que refuerza los estereotipos negativos del envejecimiento)[6].

El Grupo Geroresidencias se ha planteado diferentes estrategias para erradicarlas:

- Racionalización del uso de barandillas: a través del algoritmo de valoración ya implantado que evita su uso si no está directamente relacionado con la promoción de la autonomía y la funcionalidad.

[5] Losada A, Edadismo: consecuencias de los estereotipos, del prejuicio y la discriminación en la atención a las personas mayores. Alguna pautas para la intervención., 2004, p. 2. Disponible en: http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/losada-edadismo-01.pdf

[6] Williams K, Kemper S and Hummert ML . "Improving nursing home communication: an intervention to reduce elderspeak". *The Gerontologist*, 2003, 43, Nº 2, p. 243.

- Uso de baberos: definir el perfil de usuario susceptible de mejorar su cuidado con el uso de los mismos, porque promocione su autonomía.
- Dirigirse a los usuarios como si fueran niños: la manera de erradicarlo es concienciar al personal a través de la formación de las formas correctas de comunicación con los residentes del tipo:
    - Dirigirse a los usuarios de "usted" o sustituir diminutivos por el nombre
    - No utilizar frases cortas, ritmo lento o vocabulario infantil, al no ser que el oyente así lo pida
    - Realizar pregunta directas frente a preguntas retóricas de afirmación
    - Erradicar el uso de menaje infantil

Durante el año 2011 se formó a los equipos interdisciplinares de los centros y en el año 2012 se está abordando a través del proyecto 2012, 12 metas

5.3. Proyecto 2012, 12 metas

En nuestro país se ha iniciado una corriente en el ámbito de la atención gerontológica, la atención gerontológica centrada en la persona, un modelo de atención que asume, como punto de partida, que las personas mayores, como seres humanos que son, merecen ser tratadas con igual consideración y respeto que cualquier otra, desde el reconocimiento de que todas las personas tenemos igual dignidad. Las personas mayores en situación de fragilidad o dependencia son especialmente vulnerables a recibir un trato que no respete su dignidad[7].

Desde el grupo Geroresidencias asumimos los pilares de este modelo y lo integramos con un abordaje sociosanitario dado que la patología es la causa principal de la situación de dependencia que genera la necesidad del cuidado, de ahí que lo planteemos como un Modelo de cuidados sociosanitarios centrado en la persona. Es un modelo que sitúa a la

[7] Martínez Rodríguez T,. *La atención gerontológica centrada en la persona. Guía para la intervención profesional en los centros y servicios de atención a personas mayores en situación de fragilidad o dependencia*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Donostia-San Sebastian, 2005, p. 21.

persona como eje vertebrador de los cuidados, sus creencias, sus derechos, su dignidad, sus gustos y sus libertades, y desde este eje desarrollamos los programas y actividades dirigidos a:

- Prevenir el deterioro y la aparición de grandes síndromes geriátricos
- Mantener y mejorar sus capacidades cognitivas y funcionales
- Promover la autonomía desde la rehabilitación y la servucción

Y ante todo lograr bienestar, confort y años ganados en calidad de vida.
Su implantación requiere de cambios culturales dentro de las organizaciones. Hasta ahora hemos atendido adaptando la persona mayor a la organización, a partir de ahora queremos cuidar situando a la persona en el eje y es la organización la que debe adaptarse a ella.

Las metas del Proyecto 2012, 12 metas van dirigidas a:

1. Promoción de la continencia
2. Alimentación saludable
3. Movilización proactiva y promotora de la autonomía
4. Empoderamiento de las personas mayores
5. Contra la infantilización de los cuidados
6. Integración de la hidratación en los hábitos de vida
7. Envejecimiento activo
8. Por la apertura de los centros a la comunidad y a la sociedad
9. Por la dignidad en los cuidados
10. Por la integración de las familias en la vida del centro
11. El cuidado de la imagen de la persona mayor
12. La rehabilitación como principal instrumento promotor de la autonomía

La implantación de cada meta conlleva una metodología de trabajo que se establece mes a mes y se acompaña de:

- Cartel divulgativo en el que consta el contenido, los objetivos generales y el manifiesto (Figura 3), en el que constan las alianzas en dicha meta
- Escrito de reglas a considerar en el cumplimiento de la meta (Figura 4)
- Documento de objetivos y estrategias a implantar en los centros para la puesta en marcha de la meta correspondiente del mes. Los objetivos y estrategias

abarcan desde la valoración individual hasta la intervención, la formación del personal, la reestructuración de las tareas, la aplicación de protocolos y la modificación o creación de registros. Todo ello nos está el logro meta por meta de los objetivos fijados que concretamente en esta meta se han reflejado en:

- Cambio de cultura de la organización, de ser cuidadores de la incontinencia a ser promotores de la continencia
- Incremento en la eficiencia de los cuidados, a igual tiempo de personal auxiliar y de equipo reorganización de los tiempos de asistenciales a tiempos de promoción y prevención, que equivale a ganancia en salud y calidad de vida
- Reducción en dos meses en el número de personas consideradas como incontinentes del 12,8% sobre una población de 1065 personas con diagnóstico de incontinencia
- Costes evitados mensuales de 7.687,7 euros en el uso de pañales de incontinencia por la retirada o sustitución por pañales anatómicos más confortables y que permiten la autonomía.

Figura 3. Cartel Meta Continencia, Proyecto 2012, 12 metas

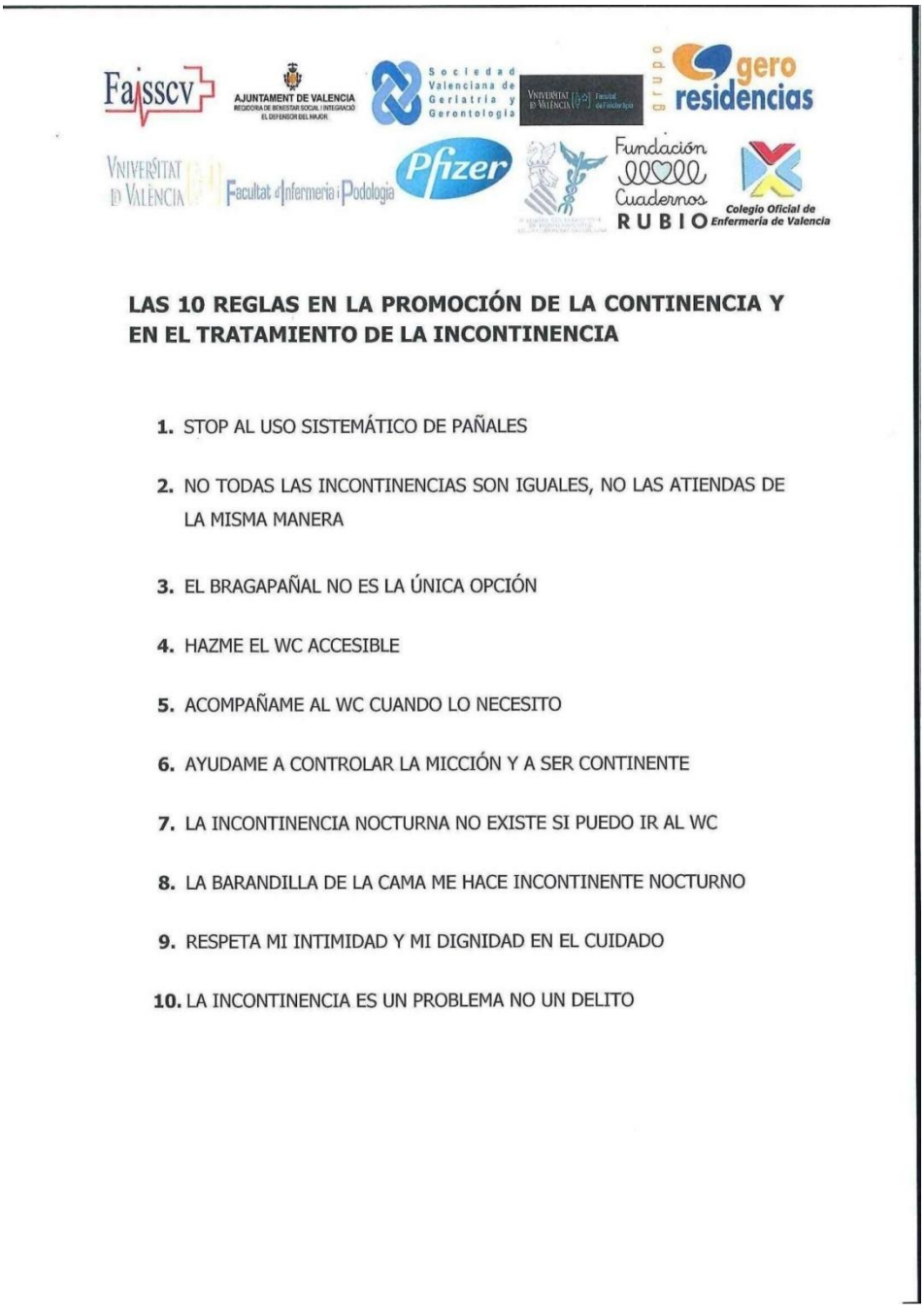


Figura 4. Reglas Meta Continencia, Proyecto 2012, 12 metas

El Proyecto 2012, 12 metas se están convirtiendo en el motor de este cambio cultural y su implantación se está haciendo posible gracias a la implicación de todo el equipo humano mediante su participación activa en el diseño, promoción, desarrollo e implantación de cada una de las metas así como de la incorporación a través de alianzas de otros colectivos sociales implicados en el sistema (instituciones del mundo asociativo, empresarial, universitario, cultural científico, etc).

6. Bibliografía

- Verdugo, M.A., Gomez, L.E. y Arias, B., *Evaluación de la Calidad de vida en personas mayores. La escala FUMAT*. Imserso Mayores, CSIC, 2009, pp 1-96.
- British Standards Institution. *Guide to the use of Dementia Care in a care provider organization (PAS 800)*. 2010, Amazon.co.uk, pp 1-52.
- Ljunggren, G., Philips, C.D., Sgadari, *A. Comparisons of restraint use in nursing homes in eight countries. Age and Ageing*, 1997; 26-S2: 43-7.
- Burgueño A. *Desatar al anciano y al enfermo de Alzheimer*. 2012. Disponible en:http://www.ceoma.org/alzheimer/pdfs/PDF1resumen_del_programa_desatar.pdf
- Losada, A., *Edadismo: consecuencias de los estereotipos, del prejuicio y la discriminación en la atención a las personas mayores. Alguna pautas para la intervención.*, 2004, Disponible en: http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/losada-edadismo-01.pdf
- Williams, K., Kemper, S. and Hummert, M.L. . "Improving nursing home communication: an intervention to reduce elderspeak". *The Gerontologist*, 2003, 43, Nº 2.
- Martínez Rodríguez, T., *La atención gerontológica centrada en la persona. Guía para la intervención profesional en los centros y servicios de atención a personas mayores en situación de fragilidad o dependencia*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, Donostia-San Sebastián, 2005.

Socialismo y ética de la empresa

Enrique Herreras
Universitat de València

CURRÍCULUM DEL AUTOR

Doctor en Filosofía por la Universitat de València. Profesor asociado en el Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política de la Universitat de València. Profesor asociado en el Departamento de Filosofía y Sociología de la Universitat Jaume I de Castellón. Miembro del Institut de Creativitat e Innovacions Educatives de la Universitat de València. Columnista de opinión y crítico de artes escénicas en diferentes medios de comunicación (Levante EMV, Turia, Ade…). *Una lectura naturalista del teatro del absurdo*. Colección Teatro Siglo XX, Universitat de València (1996); *José Monleón: Un viaje (real) por el imaginario*, Generalitat Valenciana (2002); *Los diez mandamientos de la ley de Els Joglars.* Edicions Bromera, Alzira (2005) y *La tragedia griega y los mitos democráticos*, Biblioteca Nueva, Madrid (2010), son algunos de sus libros publicados. También ha participado en numerosos libros colectivos y ha publicado artículos en diversas revistas filosóficas.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo tiene que ver con el título del XX Congreso EBEN: "La imagen de la empresa en el siglo XXI". Título que conduce a una pregunta: ¿qué imagen de la empresa se sigue teniendo desde la izquierda?[1] Para responderla, parece pertinente reflexionar sobre el pensamiento socialista, tanto en su vertiente tradicional como el que se está produciendo en los albores del siglo XXI. A partir de ahí, defendemos que las ideas socialdemócratas precisan de una notable renovación, porque en plena globalización, donde los estados han perdido buena parte de su poder, ya no se puede obviar la importancia de las empresas en el ámbito social, más allá de las políticas públicas. Unas empresas que necesitan no sólo una nueva imagen, sino también romper con la eterna falta de confianza. Para ello es necesaria una renovada cultura empresarial, lo que conlleva una responsabilidad social acorde con su poder, como paso necesario para alcanzar una enriquecedora interrelación entre empresa y sociedad.

[1] Igualmente sería interesante indagar sobre lo contrario, ¿qué visión se sigue teniendo sobre el socialismo desde el mundo de la empresa?

Pero también urge una nueva cultura socialdemócrata que no debieran perder de vista el filón de reflexión y de realidad práctica que ha abierto en los últimos años la ética aplicada, y en concreto la ética aplicada a la empresa. Un imaginario social que aliente la Responsabilidad Social de las empresas. Porque difícilmente las ideas socialdemócratas pueden pasar de moralmente deseables a políticamente realizables sin contar con el papel de las empresas. Un papel ético que brota de la ineludible consideración de dichas empresas como instituciones sociales (he ahí el tema central de enlace con la socialdemocracia), orientando, por tanto, la finalidad de éstas a la mejora de la sociedad. Una perspectiva, pues, necesaria para encontrar nuevas respuestas socialdemócratas ante los actuales retos económicos y sociales.

PALABRAS CLAVE: Socialdemocracia, ética aplicada, Responsabilidad social, políticas públicas.

1. La imagen de la empresa en la tradición socialista

Desde una perspectiva amplia, podríamos decir que hemos heredado dos visiones sobre la empresa que aún persisten en la opinión pública. Por un lado, la del liberalismo (con *neos*, *post*, o cualquier otro prefijo) que pone el eje en la propiedad privada, y por tanto deja a las empresas sólo sujetas a las leyes. Unas leyes con las que se entra en conflicto si impiden un mayor beneficio, la auténtica panacea y fin último de toda empresa.

Por el otro, estarían las visiones derivadas del marxismo, y desde las que se ve a la empresa si no opio del pueblo, sí como un monstruo imposible de dominar: fuente de explotación, desigualdad social, etc. Incluso, desde posiciones moderadas, al ver a dicha empresa envuelta de una privacidad inevitable, a la que sólo se le puede atacar a base de leyes o por medio de la reencarnación de Robin Hood (los impuestos estatales). Paradójicamente, tanto la visión positiva como la negativa culminan en un punto en común, ambas inmunizan cualquier crítica al concepto empresarial dominante. Mejor será, pues, dejar de lado posiciones unilaterales, y vislumbrar las pertinentes críticas para perfilar un nuevo modelo de empresa.

Así, pues, en el presente trabajo nos interesa insistir en el pensamiento de izquierdas donde, tradicionalmente, la justicia social ha sido siempre una de sus preocupaciones básicas. Y en ese sentido, la idiosincrasia de la empresa difícilmente casa con dicha corriente. La cuestión es que en la actualidad continúan vivas muchas de las consideraciones inscritas en la usanza socialista, donde el concepto de empresa sigue siendo cuestionable, sujeto de desconfianza.

Dentro de esa tradición nos parece fundamental el enfoque del dramaturgo Bertolt Brecht, quien, con su habitual clarividencia y sentido didáctico, ya planteó este tema en algunas de sus obras. Nos centraremos en *Santa Juana de los mataderos*[2], pieza de la que brota una pregunta básica: ¿puede el hombre ser "bueno" en un mundo capitalista? La acción de la obra se desarrolla en los mataderos de Chicago, feudo del capitalista Mauler, "el rey de las carnes", y en los últimos años de la década de los 20, cuando

[2] También lo hace en otro texto fundamental, *La persona buena de Sezuan*. En ambos casos utilizo la versión de las obras completas publicada por Alianza Editorial.

grandes financieros se tiraron de los rascacielos después del famoso crack de la bolsa de Nueva York.

Del texto interesa la escisión que se produce en Mauler, entre su sentimiento bondadoso de fondo y su gestión, o sea, su comportamiento exterior y público. Mauler quiere hacer el bien, pero hace negocios. Es cierto que no podemos decir que Mauler es una mala persona, pero al final eso no es lo que interesa, sino lo que en realidad ha hecho (negocios). Y la realidad es que *Santa Juana* que va predicando bondad, repartiendo platos de sopa, tiene un final patético.

Brecht es claro en su reflexión. Dice: ¿de qué sirve la bondad si los bondadosos son abatidos los primeros, y también lo son todos aquellos hacia los que han manifestado su bondad? Su conclusión: en lugar de ser sólo buenos, procurad conseguir las condiciones que permitan la bondad, o mejor aún, que la hagan innecesaria. En suma, el autor quería mostrar los mecanismos del capitalismo, porque no basta con la buena voluntad para cambiar el mundo. El sistema está por encima de la persona, sería la conclusión final[3].

Es evidente que estas ideas mantienen la consideración marxista del sistema capitalista, pero expuesta de una manera que sigue dando que hablar, sobre todo si cambiamos "bondad" por "justicia".

Pero sigamos recuperando la primigenia reflexión marxista. Y lo primero que descubrimos es que la filosofía social de Marx tenía un punto básico, la necesidad de la conciencia política. Sobre todo a la hora de valorar una clase de hombres (el proletariado) que tenían que vivir absolutamente del salario y que se relacionaba con los patrones sólo mediante el nexo monetario. Dicho análisis se sostuvo, principalmente, en la descripción de las condiciones de trabajo en el naciente capitalismo industrial.

La fuerza de trabajo es una mercancía, la única mercancía económicamente valiosa que posee, que debe ser vendida en un mercado competitivo donde la única obligación del

[3] En la actualidad persiste en muchos ambientes intelectuales la consideración del necesario cambio de sistema. El problema es que dicho cambio ya no tiene una clara definición después del fracaso del denominado "Socialismo real", y muchas veces se habla más de cambio de estilo de vida, o, incluso de una exigencia: "otra economía es posible", pero sin romper el marco capitalista, o al menos no claramente…

comprador es pagar el precio establecido. La relación de patrón y obrero, en la industria –por conectarla con la obra de Brecht–, tiende a quedar desprovista de sentido humano y de obligación moral, y se convierte simplemente en una relación de poder. La cuestión principal, para el tema que tratamos, es que hay un hecho evidente en Marx, y que sigue perdurando en buena parte del pensamiento contemporáneo: el de los intereses divergentes de clases. Y es desde esa perspectiva en la que Marx construyó su teoría de la "plusvalía"[4] destinada a demostrar dialécticamente cómo un sistema capitalista está lleno de contradicciones inherentes.

Hoy diríamos, por adelantar ya algunos asuntos del eje del trabajo, que los intereses van más allá de los empresarios y trabajadores, ahí están también los clientes, y los ciudadanos. Por otro lado la evolución de la empresa (la presencia de directivos, por ejemplo) rompe con el tema básico del marxismo de unir empresa con propiedad.

Por ello, hoy es más interesante, aparte de percibir algunos planteamientos económicos, como hemos visto, darse cuenta de que el materialismo[5] tenía para Marx un sentido ético: la raíz de la desigualdad social es económica. De ahí la percepción de que la política es superficial si deja intocada la fuente de la desigualdad; el problema llega con la solución de abolir la propiedad privada, un cambio imprescindible, para Max, en el camino para romper con toda la estructura de desigualdad.

Un problema que fue en parte superado por la socialdemocracia, pensamiento que aceptó las reglas básicas del capitalismo, pero corrigiendo sus excesos mediante la política, dando lugar a lo que se denomina Estado del bienestar[6]. Si bien la bondad –se decía de alguna manera– no puede mover el mundo, al menos una legislación potente por parte de un Estado autónomo, puede corregir este cúmulo de injusticias que tiene a personajes como el empresario Mauler como base del sistema.

[4] Teoría expuesta en *El capital. Crítica de la economía política (Madrid: Siglo XXI*, 1980), sobre todo en el capítulo III.

[5] Marx se dejó convencer por Feuerbach de que las ideas hegelianas como el "Espíritu absoluto" o el "Espíritu de la Época" eran sólo imaginarias y que las verdaderas fuerzas motivadoras de la historia de una sociedad son sus condiciones materiales.

[6] Sobre esta cuestión es interesante releer el Informe Beveridge que proponía el fin del hambre y la pobreza, y los recursos del Estado no sólo para proporcionar una red de seguridad contra el riego del desempleo, sino un marco de prestaciones que garantizara los fundamentos para la dignidad de los ciudadanos. El plan incrementaba el poder del Estado, que asumía responsabilidades de asistir a los indigentes y velar por el bienestar de la sociedad.

Dentro de ese horizonte de actuación, la empresa ha sido, y es, un elemento enojoso, una institución que se acepta con disgusto en aras a un pragmatismo, pero a la que se le deben imponer controles externos, jurídicos, para lograr un mayor igualitarismo social.

Pero, en los últimos años, son muchos los factores que han puesto en crisis este modelo de sociedad. Escojo una[7]: el Estado de bienestar, que dio cobijo a la ciudadanía social, entra en crisis con el fenómeno de la globalización, ya que uno de sus pilares sobre el que se sustentaba, el Estado nacional, se queda pequeño para resolver problemas que requieren soluciones globales.

Siguiendo el hilo de nuestro planteamiento, la cuestión es que la actual teoría socialdemócrata, en general, aunque renueva algunas ideas, como la de globalizar la política para globalizar la democracia, se siguen oyendo otras del pasado, como la de restablecer el equilibrio entre mercado y Estado. Pues su eje sigue siendo redistribuir la riqueza a través de políticas públicas, siguiendo la perspectiva de Claus Offe, quien subraya[8] que el Estado capitalista se encuentra en una posición estructuralmente contradictoria. Por un lado, el Estado debe ayudar a sostener un proceso de acumulación y apropiación privada de los recursos; por otro, debe preservar la creencia en sí mismo como árbitro imparcial de los intereses de clase, legitimando por lo tanto su poder.

Si la historia del movimiento obrero es la historia del esfuerzo constante por contrarrestar algunas de las desventajas del diferencial del poder entre empleados y empleadores, como respuesta a ello, el Estado ha introducido una variedad de políticas que incrementan el salario social, amplían los bienes públicos, refuerzan los derechos democráticos y alterna la balanza de los sectores público y privado.

De todos modos, ese tan deseado equilibrio entre Estado y mercado se ha dificultado considerablemente con la llamada globalización. Como contrapartida a la misma, se suele hablar desde la perspectiva de izquierdas de la necesidad de una gobernanza

[7] Para comprender los otros motivos de esta crisis parece adecuado el artículo de Adela Cortina *Ciudadanía social*, publicado en El País (8-8-1998) ya que están muy bien sintetizados. También en su libro *Ciudadanos del mundo* (Alianza Editorial, 1997) en el capítulo *Ciudadanía social* (de las páginas 65 a la 96) se desarrolla el tema con gran agudeza, sobre todo a la hora de vislumbrar el necesario cambio de pasar del concepto de *Estado de bienestar* a uno más ajustado, como es el de *Estado de justicia*.

[8] C. Offe, *Contradicciones en el Estado de bienestar*, Madrid, Alianza, 1990. También es pertinente ver la visión de Held, recogida en su libro *Modelos de democracia* (Alianza Editorial, 1991), pp. 254-258.

mundial para poder controlar a los mercados. Un empeño que tiene hoy distintas versiones, desde una ansiada república mundial a la kantiana federación de estados, pero cualquier realización de las mismas está todavía muy lejana.

La cuestión es que, como ya apuntábamos más arriba, todavía se sigue manteniendo una visión negativa con respecto al mundo empresarial. Una posición que ignora el papel de la empresa porque se mantiene la perspectiva única de que es la política la que debe regular a la economía.

Ahí está Giddens, con su Tercera Vía[9], que aunque hace hincapié en el nuevo escenario formado por una red de relaciones que atraviesan las fronteras nacionales, asumiendo ya buena parte del pensamiento liberal, parece que sigue en la sintonía tradicional de la perspectiva socialdemócrata sobre la empresa.

También hay quienes siguen planteando lo que se denomina *democracia industrial*, como es el caso de José Félix Tezanos[10] y el grupo de Sistema. El inconveniente de este modo de pensar, como bien ha visto Domingo García-Marzá[11], es que en él hay una confusión entre la lógica política y la lógica económica, porque, por ejemplo, al contrario que en la sociedad política, en una empresa los trabajadores no eligen a los directivos.

En realidad, como subraya García-Marzá, hay otros muchos aspectos para discutir este planeamiento, como que las empresas exigen una serie de estructuras organizativas que nada tienen que ver con las estructuras políticas, con el sistema parlamentario, por ejemplo. En todo caso, la valía del concepto de *democracia industrial* tiene que ver con la exigencia de que se cumplan los derechos de los trabajadores, y la posibilidad de participación de los mismos. Valía que se difumina en parte al seguir considerando a la empresa desde un modelo dual, donde sólo tercian (por lo subrayamos en la percepción de Marx) dos grupos de intereses, empresarios y trabajadores[12]. Un enfoque así deja

[9] La denominada Tercera vía se desarrolla en los siguientes libros de A. Giddens, *Consecuencias de la modernidad*, Alianza, Madrid, 1999; *La tercera vía*, Taurus, Madrid, 1999, y *Más allá de la izquierda y la derecha*, Cátedra, Madrid, 1996.
[10] Un tema que queda bien explícito en el artículo J. F. Tezanos, "La democracia industrial como horizonte político", Sistema, 1990.
[11] D. García-Marzá, *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*", Trotta, 2004, pág. 270.
[12] Íbidem, pág. 271.

fuera del diálogo y negociación a grupos de intereses que también forman parte del ámbito del mismo, porque los consumidores igualmente están afectados por las decisiones de la empresa, que no es sólo cosa de dos (y no siempre con intereses contrapuestos). En este contexto, no podemos olvidar tampoco a los ciudadanos en general, afectados también por las decisiones empresariales, como, por ejemplo, en lo referente a los temas medioambientales. Por ahí andaría también el concepto de la "ciudadanía de empresa" como el que desarrolla Adela Cortina en su libro *Ciudadanos del mundo*[13], donde se subraya la participación de todos los grupos de intereses como principio de acción.

Es primordial también la posición de J. Habermas y su concepto de Sociedad Civil. Para este autor, Sociedad Civil sería aquella esfera de interacciones sociales no estatal y no económica, de base voluntaria[14]. En efecto, si bien Habermas vincula Sociedad Civil con el diálogo y el consenso, deja fuera no sólo las acciones derivadas directamente del poder político, sino también todo lo referente al ámbito económico. Un concepto que no admite, pues, a la empresa al considerarla fuera de los intereses universalizables. Pero, como subraya D. García-Marzá, «también en las negociaciones que se dan en la empresa, en el cálculo estratégico, así como en la búsqueda pactos, compromisos y negociaciones, entre los grupos de intereses, nos hacemos preguntas acerca de su posible justicia y acerca de la moralidad en la actuación de los actores implicados»[15].

En este sentido, es negativa la posición de Habermas porque en dicha empresa, sin obviar los intereses privados, también hay otros de ámbito general, como ha demostrado claramente la ética aplicada de la empresa. Por tanto negar este aspecto ya es condenar a la empresa a una visión unilateral, y curiosamente ultra liberal. Por ello, siguiendo a García-Marzá, habría que dar y perfilar un paso más allá de la definición dada por Habermas, para ofrecer «un concepto de Sociedad Civil que, sin renunciar al diálogo y al acuerdo como mecanismos básicos de coordinación de la acción, sea capaz de recoger aquellos ámbitos de acción, más o menos institucionalizados, donde también se mueven intereses particulares.»[16]

[13] En concreto, en el capítulo IV, *Ciudadanía económica. La transformación de la economía*, pp. 97-132.
[14] J. Habermas, *Facticidad y validez*, Trotta, Madrid, 2001.
[15] D. García Marzá, *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*", Trotta, 2004, pág. 41.
[16] Íbidem, pág. 43.

La finalidad es destacar la necesidad de alcanzar la legitimidad y confianza que necesitan las diferentes instituciones de la Sociedad Civil, la empresa entre ellas[17].

Y si se quiere seguir manteniendo un punto de coherencia marxista (comprender el mundo para transformarlo), habrá que analizar la cuestión fuera ya de mitos heredados y prejuicios, convertidos éstos muchas veces en tópicos. La actual reflexión socialista no puede vivir ajena a los cambios que han tenido lugar en los últimos años.

2. La empresa y la justicia social

Entonces, ¿qué representa la empresa en un proyecto de transformación hacia la justicia social?

Es bien cierto que el modo de actuar de muchos empresarios, y de esos mercados de los que tanto se habla últimamente, siguen mereciendo todavía un buen número de las críticas provenientes del marxismo, tomando a las empresas como fuente de beneficios privados, de explotación y de injusticia social. También que hay excepciones que rompen con la regla[18]. Pero tanto una visión como otra, nos demuestra claramente que las empresas, como institución capaz de tomar decisiones, como conjunto de relaciones humana con una finalidad determinada, ya siempre tiene una dimensión moral y no sólo depende de criterios económicos.

Para saber qué moral, lo importante es que ni siquiera hace falta llegar a los planteamientos de la ética de la empresa, porque habría que reconocer, de entrada, que la empresa es el motor principal de la actividad económica, el corazón del mercado. Una forma de entender la libertad humana desde la tradición liberal. Una forma de entender la desigualdad que hay que corregir desde la perspectiva socialista, para lograr dicha libertad. Podríamos seguir discutiendo estos dos modos de entender la sociedad, pero lo que nos interesa es dejar constancias que esto dos modos necesitan replantear muchas cosas dado el problema nuevo que estamos viviendo desde hace unos años.

[17] Para este concepto amplio de Sociedad civil, se puede ver también en A. Cortina, *Éticas aplicadas y democracia radical*, Tecnos, Madrid, 1993, pp. 143 ss.

[18] Por ejemplo, la Fundación ÉTNOR (ética de los negocios y de las organizaciones), una organización sin ánimo de lucro que nace en Valencia en 1991 y que reúne a filósofos y empresarios con el fin de promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos implícitos en la actividad económica y en la calidad de las organizaciones e instituciones públicas y privadas.

En la segunda perspectiva, habría que seguir insistiendo en un punto básico: todas las ilusiones transformadoras de la izquierda se han ido realizando desde el Estado. Tan es así que los gobiernos de izquierdas han confiado siempre al Estado, sólo al Estado, la tarea de proteger la extrema subordinación de los trabajadores ante el capital. Un hecho que ha logrado grandes avances, no cabe duda, pero que también tiene sus limitaciones, entre otras cosas, por lo dicho sobre el papel de la Sociedad Civil, y por lo que ya apuntábamos al principio, en lo referente a la globalización.

Porque hoy no podemos obviar, de ninguna manera, el contrapoder ilimitado de las empresas en la globalización. Como nos recuerda Ramón Jáuregui, los estados e incluso los sindicatos resisten mal ante el capitalismo globalizado [19]. Por otro lado la macroeconomía marcada por los bancos centrales, o las agencias privadas de confianza financiera, limitan los márgenes económicos de las naciones. Así, pues, ¿son libres los estados en su soberanía?

El creciente poder de las empresas no es sólo consecuencia de la crisis de contrapoderes, la debilidad de los estados y los sindicatos, por ejemplo, sino que también, como subraya Jáuregui, hay «cambios de concentración económica en grandes oligopolios de las cabeceras empresariales en todos los sectores de la actividad económica.»[20].

Grandes grupos que dominan los mercados y hasta los Estados. Las empresas, aún así, son vulnerables en su prestigio, en su confianza, en su credibilidad. La prueba es que dichas empresas han creado potentes equipos de comunicación o defensa jurídica, incluso de marketing social. Pero todo eso ya no es suficiente. La contrapartida es una demanda creciente de exigencia de responsabilidad social. Por ejemplo, los escándalos recientes en la gestión de las empresas como Enron, Worlcom, Parmalat han dañado la confianza en el sistema de mercado y suponen un coste social elevado. Estos casos, como señala Manuel Álvarez, subrayan periódicamente la necesidad de un mejor gobierno de las empresas[21].

[19] R. Jáuregui, "La responsabilidad social y la izquierda", en *La responsabilidad social de la empresa: miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, 2007.
[20] Íbidem, pág. 13.
[21] M. Álvarez, "El buen gobierno de las empresas", en *La responsabilidad social de la empresa: miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, 2007, pág. 117.

En efecto, volviendo a Jáuregui, «las empresas son responsables ante la sociedad y lo son en todas sus dimensiones: laborales, medioambientales, internacionales, etc. Hasta hace poco tiempo, la vida interna y la gestión de las empresas pertenecía al campo más estricto de lo privado, incluso al terreno de lo secreto. Pero hoy, la actuación de las empresas es observada por múltiples focos de interés. Medios de comunicación, ONG's, consumidores, Administraciones Públicas, organizaciones ecologistas, sindicatos y hasta los competidores, examinan el comportamiento internacional de las empresas, su respeto a los Derechos Humanos.»[22]

3. La responsabilidad Social

El beneficio económico no es separable del beneficio social y ecológico. Y sí, el proceso de globalización ha ampliado el papel social de las empresas, aumentando su poder, pero también su responsabilidad.

De ahí que un pensamiento de tradición socialista deba analizar si este cambio de la concepción de la empresa afecta sólo a cuestiones de estrategia empresarial o también tiene que ver con cuestiones de justicia.

La izquierda debe ser capaz de dar razón de los cambios que se están produciendo en la concepción actual de la empresa, incluida, la ética aplicada de la empresa, y ofrecer su propia lectura del lugar que ocupa.

La *Responsabilidad social* es uno de los conceptos clave en esta búsqueda. La RSE, según D. García-Marzá, constituye una forma de explicitar las condiciones que subyacen a la pretensión de legitimidad de la empresa como institución socio-económica, y más aún, «la responsabilidad social corporativa define un conjunto de acciones, decisiones y políticas que conforman la respuesta que ofrece la empresa ante las demandadas y exigencias de sus correspondientes grupos de intereses»[23].

[22] R. Jáuregui, "La responsabilidad social y la izquierda", en *La responsabilidad social de la empresa: miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, 2007, pág. 16.
[23] D. García-Marzá, *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*", Trotta, 2004, pág. 187.

Esta definición nos conduce a romper con el mito de la *empresa amoral*[24], idea tan utilizada por quienes quieren contrarrestar la RSE, y sólo admiten asuntos estratégicos relacionas con la empresa y ningún tipo de normatividad[25]. La amoralidad también se usa para afirmar la posible ingenuidad que significa creer en la responsabilidad social. Pero es cada vez más evidente que la actividad empresarial responde a una serie de expectativas de los grupos internos y externos implicados y/o afectados por ella[26].

Por ello García-Marzá subraya que «si la sociedad, la opinión pública formada a través de estos diferentes grupos de intereses, percibe que la empresa responde y cumple estas expectativas con la suficiente aproximación, aporta entonces la necesaria confianza, otorga el crédito suficiente para alcanzar y garantizar, por ejemplo, un buen clima laboral o una fidelidad a la hora de comprar un producto»[27].

Esta exigencia de Responsabilidad Social de las Empresas, o Corporativa como prefieren llamarla otros, es una demanda creciente de una sociedad con opinión pública, capaz de premiar o castigar a los productos, a las marcas y a las empresas en función de su comportamiento general.

Desde esta perspectiva ya podemos decir que la izquierda necesita reconciliarse con la empresa, pero con una empresa considerada como institución social, cuya legitimidad sólo puede alcanzarse al tener en cuenta las decisiones de todos los grupos implicados como decíamos antes. Dicho en otras palabras, una empresa que responda de la pretensión de justicia con la que se presenta.

Mientras el Estado pudo intervenir en la economía, la legitimación y justificación del quehacer de la empresa se diluía en su contribución al Estado. Sin embargo la globalización rompe con dicha autonomía, como la pérdida del control democrático de aspectos clave de una política económica dirigida a la justicia social. Aún así, el proceso de globalización no significa que el Estado social de derecho deba de desaparecer. Más

[24] Como ha señalado en diversas ocasiones Adela Cortina, la posición *amoral* no existe en ningún ámbito de la vida.
[25] Ver este tema en Cortina, A.,/ Conill, J.,/ Domingo, A.,/García-Marzá D., *Ética de la empresa,* Trotta, Madrid, 1994; y en De George R.T., *Business Ethics,* New Jersey, Prentice Hall, 1995
[26] D. García-Marzá, "La RSE desde la Ética Empresarial: un nuevo diseño institucional para la empresa", en *La responsabilidad social de la empresa: miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, 2007, 216.
[27] Ibídem, pág. 216

bien, el Estado debe de seguir manteniendo sus funciones, aunque haya retrocedido su papel como responsable único de lo público.

En cierta manera, la globalización es un desafío, no sólo en el tan fundamental asunto de ver el modo de conformar una gobernanza mundial, sino el de encontrar una forma política que pueda recoger la participación ciudadana en decisiones supranacionales. Y ello es así porque la sociedad civil actúa cada vez más de manera transnacional[28].

Esto es lógico frente a señalada la pérdida de capacidad de decisión y control de los Estados. Como contrapartida a este hecho, habría que hablar de la potenciación de las posibilidades de dicha Sociedad Civil, en el sentido básico de la existencia de otros agentes que también deben hacerse cargo de los bienes comunes. Y ya lo hemos señalado anteriormente, en su reputación, la empresa se juega la confianza. Por tanto aquel presagio de M. Friedman[29], cuando afirmaba que pocas tendencias podrán minar de una forma tan completa los mismos fundamentos de nuestra sociedad libre como el hecho de que los responsables de empresa acepten una responsabilidad social en vez de intentar obtener los mayores beneficios posibles para sus accionistas, ha quedado no sólo obsoleto, sino contradicho por los acontecimientos. Ahí está el éxito de las inversiones "verdes", por ejemplo. Esto lo corrobora Jáuregui, al señalar que «el ser socialmente responsable se haya convertido en un factor de competitividad es el más claro signo de uno de los mayores errores del Sr. Friedman»[30].

Es cierto que la RSE responde a fuertes demandas sociales, pero no menos cierto es que la realidad económica también exige nuevas fórmulas de gestión que revitalicen un sistema de economía de mercado que ofrece la versión, muy deteriorada y castigada, por demasiados acontecimientos negativos. La actual crisis financiera está llena de ellos. Pero, ¿se ha aprendido la lección?

[28] Hay que valorar en este sentido el Movimiento del 15M, sobre todo cuando se habla del contrapoder de las redes sociales. Para conocer las demandas del movimiento indignado es muy ilustrativo el libro on-line *Democracia distribuida. Miradas desde la Universidad nómada al 15M*.

[29] M. Friedman, en un conocido artículo, "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits" (W. M. Hoffman y J.M. Moore, *Bussiness Ethisc*, McGraw-Hill, New York), pone en duda la Responsabilidad de la empresa, más allá del beneficio económico y cumplimiento legal. Uno de sus mayores argumentos es la vaguedad de su significado.

[30] R. Jáuregui, "La responsabilidad social y la izquierda", en *La responsabilidad social de la empresa: miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, 2007, pág. 25.

Para aprenderse la lección se hace necesario un carácter voluntario de las empresas, y el fomento de la ciudadanía económica en la empresa y en el contexto social. La ley no basta. En este camino reaparece la discusión sobre la relación entre ética y beneficios, entre responsabilidad y beneficios.

El beneficio económico no es separable del social y ecológico. No se trata de filantropía, porque la empresa no puede optar por una ética desinteresada, pero sí puede y debe hacerlo por una ética del interés de todos los afectados por ella: clientes, trabajadores, accionistas, proveedores. O, como puntualiza García-Marzá[31], que la empresa deba ocuparse de los derechos sociales y económicos no quiere decir que debe de hacerse responsable de aquello que el Estado tiene dificultades para garantizarlo. Pero sí debe de incorporase a la asunción de responsabilidades en la medida de su poder. El derecho es necesario pero insuficiente.

Mientras el Estado pudo intervenir en la economía, la legitimación y justificación del quehacer de la empresa se diluía en su contribución al Estado. Sin embargo la globalización, como se ha dicho, rompe con dicha autonomía, como la pérdida del control democrático de aspectos clave de una política económica dirigida a la justicia social. No obstante, el proceso de globalización no significa que el Estado social de derecho deba de desaparecer. Pero, al mismo tiempo, es imprescindible el carácter voluntario de las empresas, por la propia rentabilidad. Porque hablar de RSE es determinar cómo puede mejorarse la contribución del sector privado de la economía al fortalecimiento del modelo social y a la solución de los principales problemas y desafíos económicos, sociales y ambientales.

Hablar de voluntariedad se hace necesario, pero al mismo tiempo no hay que dejar de lado la percepción de que esta cultura de transformación empresarial no vendrá sola. He aquí algunos aspectos cruciales para que ésta se produzca: será la consecuencia de una sociedad viva y vertebrada, de una opinión pública sensata y madura que ejerce su enorme poder, de unas organizaciones cívicas poderosas, de un nuevo modelo sindical, de unos órganos reguladores severos y honestos, de la profundización de la democracia

[31] D. García-Marzá, *Ética empresarial. Del diálogo a la confianza*", Trotta, 2004, pág. 28.

y el fortalecimiento de la ciudadanía, de impulsar la Responsabilidad Social de las Empresas…

4. La empresa y el imaginario socialdemócrata

Hablamos, pues, de diferentes perspectivas y no sólo de políticas públicas. Sería un gran error, desde el pensamiento socialdemócrata, renunciar a los recursos de la sociedad civil, a propulsar esta nueva cultura empresarial, porque sería romper incluso con su tradición.

Ni la ley ni el mercado son mecanismos suficientes para regular los comportamientos organizativos. Porque hablar de Responsabilidad Social de las Empresas, es determinar cómo puede mejorarse la contribución del sector privado de la economía al fortalecimiento del modelo social y a la solución de los principales problemas y desafíos económicos, sociales y ambientales.

Una posición socialdemócrata ajeno a estos cambios, y no receptiva a lo mejor del liberalismo, resistirá mal la actual y triunfante ofensiva neoliberal (económica y cultural).

El nuevo pensamiento de izquierdas precisa de nuevas respuestas, que deben ir, por todo lo dicho, más allá del ámbito político, o mejor, su mayor peso es el de la cultura, la conformación de un imaginario socialdemócrata**.**

Funcionó dicho imaginario después de la II guerra Mundial, ya que no sólo se hicieron políticas socialdemócratas, sino que la sociedad percibió también algunos valores que conllevan estas políticas. Un imaginario en el sentido de Taylor[32], un imaginario social que no es sólo un conjunto de ideas; es más bien lo que hace posibles las prácticas de una sociedad, y darles un sentido. En otras palabras, Taylor está hablando de "orden moral" que no sólo supone una definición de lo que es justo, sino un contexto que da sentido para luchar por ello y esperar su realización (aunque sea de forma parcial). No se limita al conocimiento y aceptación de una serie de normas, sino que añade el

[32] Ch. Taylor, *Imaginarios sociales modernos*, Barcelona, Paidós, 2006.

reconocimiento de una serie de rasgos que hacen que ciertas normas sean a un tiempo buenas y realizables. Ideas que se desarrollan en lo que se denomina "opinión pública". Un imaginario, en fin, que no sólo casa bien con la responsabilidad social de la empresa, sino también puede ayudar a alentarla.

Un imaginario en el que la sociedad civil tiene gran protagonismo, lo cual no quiere decir que debamos arrinconar a la política. Porque una cosa es decir que la política lo es todo, y otra obviar su importancia. La política todavía tiene mucho que decir. Una política que, aunque haya reducido su poder frente al mercado, puede ayudar, debe ayudar, a fortalecer las organizaciones cívicas que protagonizan aspectos fundamentales de la actividad empresarial y la participación de todos aquellos sectores de la sociedad afectados por sus actuaciones. Y viceversa, no lo olvidemos, unas organizaciones que se conviertan en un contrapoder para cambiar las políticas. Una política, en fin, que colabora en elevar la conciencia de los ciudadanos sobre la importancia de la RSE, y al mismo tiempo, potenciar la actividad de control de las Organizaciones de Consumidores, y de la acción pública de las ONGs dedicadas a la cooperación al desarrollo.

Por ello las nuevas teorías socialdemócratas no debieran perder de vista el filón de reflexión y de realidad práctica que ha abierto en los últimos años la ética aplicada, y en concreto la ética aplicada a la empresa. Una ética que podría sintetizarse con la siguiente idea lanzada por la catedrática Adela Cortina en una conferencia impartida en la Fundación ÉTNOR: «difícilmente tendremos una sociedad ética si nuestras empresas no se comportan de una manera ética». Por otro lado, podríamos decir, con Isabel Tamarit, que en el actual mundo globalizado el sector empresarial es un motor clave para la reducción de la pobreza[33]. A ello habría que añadir que difícilmente las ideas socialdemócratas pueden pasar de moralmente deseables a políticamente realizables sin contar con el papel de las empresas. Un papel ético que brota de la ineludible consideración de dichas empresas como instituciones sociales (he ahí el tema central de enlace con la socialdemocracia), orientando, por tanto, la finalidad de éstas a la mejora de la sociedad.

[33] I. Tamarit, "RSE y Cooperación al Desarrollo", en *La responsabilidad social de la empresa: miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, 2007, pág. 276.

Es en ese contexto donde la política también debiera fortalecer las expectativas de la sociedad sobre el comportamiento de las empresas respecto a estos temas. Ello es garantía de una democracia participativa y de expansión de la RSE. En fin, volviendo a Jáuregui, «lo inteligente es convertir la Responsabilidad Social en una exigencia competitiva y hacer converger la necesidad de las empresas de mejorar su imagen corporativa con las exigencias sociales o laborales que lo permitan.»[34]

A decir verdad, una convergencia de intereses entre empresas y sociedad puede descubrir nuevas posibilidades para mejorar el mundo. La izquierda, la actual reflexión de corte socialista no puede ser ajena, como dice Jáuregui, a estas importantes transformaciones, y, por tanto, debe preguntarse –y responderse– qué papel tienen las empresas en su proyecto. Si sus poderes son tan enormes, si sus impactos sociales son tan evidentes, si los instrumentos de intervención pública son menores, ¿habrá que aceptar este devenir como fuera fruto de la fortuna, o bien, por el contrario, tendremos que seguir adelante la transformación al servicio del ideal de justicia?

Pues bien, la RSE puede ser ese gran instrumento de transformación, una buena herramienta para hacer que las empresas colaboren en un proyecto de sociedad con valores, con dignidad humana, con justicia, con libertad. Y al mismo tiempo, la creencia en el fortalecimiento de la confianza en un sistema económico creíble y eficiente[35]. Por ello García-Marzá advierte que «sería un gran error por parte de la izquierda renunciar a estos recursos de la sociedad civil para seguir centrándose sólo en los necesarios, pero insuficientes, mecanismos de regulación estatal.»[36]

En todo caso, el fin es aprovechar las nuevas circunstancias en beneficio de las viejas causas.

[34] R. Jáuregui, "La responsabilidad social y la izquierda", en *La responsabilidad social de la empresa: miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, 2007, pág. 26.
[35] J. Abinzano, "El estado de la Cuestión. Iniciativas institucionales en el mundo, en España y en la UE", en *La responsabilidad social de la empresa: miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, 2007, pág. 87.
[36] D. García-Marzá, "La RSE desde la Ética Empresarial: un nuevo diseño institucional para la empresa", en *La responsabilidad social de la empresa: miradas desde la izquierda*, Fundación Jaime Vera, 2007, pág. 223.

El futuro de las empresas y las empresas del futuro: ¿Es posible superar las amenazas del entorno desde las fortalezas de las empresas?[1]

Miguel Llofríu
ESIC Business&Marketing School
Fundación ETNOR

CURRÍCULUM DEL AUTOR

Executive Master and Business Administration, año 2011. ESIC Business&Marketing School. Doctor por la Universidad de Valencia, año 2009. Título de la tesis: "Sociedad activa, socioeconomía y comunitarismo sensible y responsable en el pensamiento de Amitai Etzioni: un enfoque reconstructivo y crítico". Directora: Adela Cortina. Beca de colaboración durante el curso 1997-98 en la Sección Departamental de Ética en la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación de la Universitat de València, con el proyecto "La nueva ética del nuevo capitalismo". Premio extraordinario fin de carrera de la promoción 97-98 en la Licenciatura de Filosofía y Ciencias de la Educación de la Universitat de València. Becario del Programa de Formación de Personal Investigador del M.E.C. en la convocatoria del año 1998 hasta septiembre de 2001

RESUMEN

En primer lugar ofreceré las razones principales para la caída del paradigma neoclásico y la actual globalización. Después, exploraré tres paradigmas alternativos: socioeconomía, marketing 3.0 y axioeconomía. Después explicaré los tipos de economías que podemos obtener desde esos paradigmas y la importancia de potenciar las empresas axioeconómicas para conseguir un futuro sostenible.

PALABRAS CLAVE: Axioeconomía, empresas axioeconómicas, Etzioni, globalización, Kotler, marketing 3.0, paradigma económico, socioeconomía

[1] Agradezco a D. Jesús Conill el debate mantenido sobre los contenidos de esta comunicación y sus aportaciones bibliográficas.

"El mundo está expectante. Hay demasiadas personas angustiadas, sufriendo y temerosas por su trabajo, su familia y su futuro. Los líderes del mundo deben demostrar que esos problemas les importan y que tienen el coraje y la convicción para actuar con decisión".
Ban Ki-moon (PNUD 2011)

1. La globalización como condición histórica

En las postrimerías del siglo XX hemos reconocido que la globalización se ha constituido en condición histórica irrebasable, es decir, no podemos volver a un mundo preglobalizado y mantener a la vez el progreso en diferentes ámbitos de la culturahumana –tomando la noción de cultura en su sentido más amplio-. Consecuentemente, y desde una perspectiva global, por un lado, no podemos renunciar a un mundo interconectado, pero, por otro lado, la globalización puede llevar direcciones diferentes, con lo cual, se puede corregir y se puede orientar.

Si la globalización se ha constituido como nuevo escenario de la humanidad, ha sido gracias a la infraestructura proporcionada por la revolución de los transportes y las comunicaciones. Así, se ha logrado que el mundo sea *más pequeño*, es decir, es relativamente fácil interactuar con otras partes del globo en tiempo real. A modo de ejemplo, hace tan sólo 80 años un habitante de un pueblo de la Canal de Navarrés (Valencia) probablemente habría ido a la Madrid una o dos veces en toda su vida y a Valencia para acontecimientos destacados. Sin embargo, hoy en día para sus nietos es habitual ir –o poder ir- cada semana a Valencia, y, probablemente, han viajado más a diferentes puntos del globo a sus 20 años que toda la generación de abuelos del pueblo. Además, mantienen comunicación en tiempo real con gente de todas partes del mundo y, a través de Internet, pueden adquirir productos y servicios que de otro modo no tendrían. Eso es lo que significa que el mundo se ha hecho más pequeño: *Con los mismos esfuerzos de otras generaciones hoy en día llegamos mucho más lejos y mucho más rápido en el intercambio de información, productos y servicios.*

Ahora bien, dicha proximidad entre culturas y pueblos ha tenido y sigue teniendo una tendencia netamente económica. Este es un punto a tener muy en cuenta. *El mundo se ha hecho pequeño pero para hacer el mercado mayor*. Lamentablemente no se han

globalizado los derechos humanos, como sería la propuesta de la mundialización (Cortina et al., 1988)[2].

Y, precisamente, la globalización económica, prometía, como si se tratase de un programa político, un mundo mejor basado en un desarrollo económico a nivel mundial. Sin embargo, tenemos que constatar que la globalización fáctica de la economía, por un lado, no ha logrado dichos objetivos, y, por otro lado, ha resultado ser insostenible.

¿Y cuál es la realidad de la globalización? Si nos centramos exclusivamente en sus números, nos encontramos con una catastrófica cuenta de resultados. En el mismo momento histórico donde se han producido más patentes e innovación tecnológica que en toda la historia[3], nos encontramos que esos aparentes beneficios no han servido para mejorar a toda la humanidad, sino sólo para incrementar el nivel de vida de algunos. Así, la proporción entre ricos y pobres se ha doblado desde la década de los 60[4] y hemos llegado a la terrible cifra que las 25 personas con mayor fortuna declarada *acumulan* la misma riqueza que 1.086 millones de habitantes de los países más pobres[5].

Los sucesivos informes del PNUD nos muestran que vamos mejorando en algunos indicadores tan lentamente que van apareciendo nuevas realidades a tener en cuenta. El resumen de todo lo que estamos comentando lo encontramos en la introducción del PNUD de 2011[6] en palabras del Secretario General de la ONU Ban Ki-moon: "El progreso tiende a dejar por el camino a quienes se hallan más abajo en la pirámide económica o en desventaja"

Por otro lado, la tendencia a acumular dinero y generar un sistema que lo propicie resulta en sí mismo contradictorio, cuando tenemos estudios que avalan que, efectivamente, el dinero no da la felicidad (Seligman, 2005). Con lo cual menos sentido tiene la tendencia económica vigente.

[2]Especialmente el capítulo "globalización" de Joaquín García Roca.
[3]http://josecristancho.com/wp-content/uploads/2011/11/Innovaci%C3%B3n-Tecnol%C3%B3gica.pdf
[4]http://www.cristianismeijusticia.net/es/1966-a%C3%B1o-de-la-erradicaci%C3%B3n-de-la-pobreza
[5]http://www.fundacionsistema.com/News/ItemDetail.aspx?id=2979&AspxAutoDetectCookieSupport=1
[6]http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/11-31342(S)MDG_Report_2011_Book_LR.pdf

Además hay que añadir otra serie de reflexiones. En primer lugar hay que recalcar la falta de universalización del modelo actual de globalización neoclásica o neoliberal. En otras palabras, el estilo de vida de los países avanzados no es *exportable*, no hay recursos suficientes para que todos los habitantes del mundo lleven un estilo de vida consumista, consecuentemente algo falla cuando el propio sistema no puede permitir que todo el mundo tenga el mismo nivel y modo de consumo.

A colación del argumento anterior, hay que señalar que tampoco hace falta que todo el mundo tenga el mismo nivel de consumo para mostrar su insostenibilidad. Sólo con el nivel actual de consumidores en los países desarrollados y en vías de desarrollo tecnológico nos encontramos que, en ocasiones, por obtener precios bajos en los productos finales, estamos hipotecando el futuro, especialmente, porque buena parte de las materias primas no son renovables. Por tanto, llegará un momento en que su escasez comportará no sólo una escalada de precios, sino una oleada de conflictos a nivel mundial.

Sin embargo, los datos que preocupan a algunas de las grandes empresas no son los anteriores. Uno de los indicadores que más alarma está generando a nivel de estudio de mercado, es la aparición de la frustración en consumidores satisfechos (Kotler et al., 2010).

Inicialmente, al conseguir productos más baratos y mejores, el consumidor debería sentir plena satisfacción según cualquier manual de economía. Sin embargo, se va constatando que si dicho producto no encaja con los valores esperados por el nivel moral de la sociedad, acaba generando insatisfacción. El ejemplo lo tenemos en alguien que puede adquirir un bien de lujo pero que a la vez sabe que recibirá críticas porque es contaminante o la marca ha perdido prestigio por escándalos relacionados con el trabajo infantil. En este caso, aunque el producto satisfaga las necesidades del consumidor, al no satisfacer también sus valores y/o los valores sociales se puede convertir en una fuente de frustración. Este es un nuevo horizonte que merecerá una mayor investigación en un futuro, pero de momento, basta con señalar que hoy en día para despertar el reconocimiento y la admiración ya no es suficiente con adquirir productos de marcas prestigiosas, hace falta una alineación con los valores.

Estas críticas al actual paradigma neoclásico que sostiene la globalización nos muestran que éste ha resultado ser inconsistente en la teoría y ha colapsado en la práctica. Por tanto, se abre la puerta a la búsqueda de otras alternativas.

2. Paradigmas alternativos: socioeconomía, marketing 3.0 y axioeconomía

Podemos afirmar que estamos en un momento histórico de cambio. Hay una demanda social para transformar el modo de hacer economía. Consecuentemente, depende de nosotros el ritmo y las consecuencias previsibles. Ocurre aquí en gran escala, lo acaecido con economías locales que han sido zarandeadas y restructuradas por la crisis económica. Si el cambio social y económico necesario no se produce de modo progresivo y firme, entonces, luego hay que actuar con medidas muy drásticas que generan consecuencias indeseables. Por este motivo, a continuación presentamos tres propuestas para mejorar la economía y, de ese modo, mejorar el futuro.

2.1. Socioeconomía

Al hablar de socioeconomía, nos estamos refiriendo a la *moderna* socioeconomía, concretamente, al desarrollo conceptual que realiza sobre ésta Amitai Etzioni. Su libro *The Moral Dimension* (Etzioni, 1988a)marcó el punto de inflexión para el surgimiento de la socioeconomía, que se desarrolla en torno a las críticas al paradigma neoclásico. Actualmente, la socioeconomía se articula en torno a la organización mundial de SASE (Sociedad Mundial para el Desarrollo de la Socio-Economía www.sase.org), que fue fundada en 1989 por Etzioni[7].

La elaboración del paradigma socioeconómico por parte de nuestro autor se lleva a cabo entre los años 1985 y 1995 (Etzioni, 1986, 1988b, 1995). En su estructuración podemos identificar tres ejes que a continuación vamos a detallar.

[7]A instancias del propio Etzioni, en 1989, 259 expertos en socioeconomía de doce países fundaron en la Harvard BusinessSchool la SASE (Society for the Advancement of Socio-Economics) de la cual Etzioni fue el primer presidente. SASE contó con el prestigio de tener entre sus filas a figuras de la talla de: Kenneth Boulding, Mary Douglas, John Kenneth Galbraith, John Gardner, Denis Goulet, Albert Hirschman, Harvey Leibenstein, Jane Mansbridge, Amartya Sen, Neil Smelser, y Aaron Wildavsky.

En primer lugar, nos encontraríamos con la cuestión sobre las preferencias. El paradigma neoclásico entiende que son fijas, en parte porque no puede cuantificar otros elementos –como emociones y valores- que tienen un papel destacado en la toma de decisiones. Por consiguiente, la socioeconomía, en lugar de asumir que el ser humano tiene una única utilidad (placer) entiende que tiene al menos dos fuentes de evaluación: el placer y los valores morales.

En segundo lugar, Etzioni siguiendo la estela de Amartya Sen (Sen, 1977,1979, 2000), cuestionará la racionalidad neoclásica. El paradigma neoclásico asume que las personas son maximizadoras de utilidad, y, las conductas no racionales no pueden ser estudiadas. La socioeconomía añade la dimensión moral y el rol de las emociones. De este modo, la toma de decisiones también estará influenciada por emociones y valores. Incluso se llegará a sostener que la toma de decisiones puramente racional es muy limitada.

Y, por último, se critica el individualismo económico, el *homo oeconomicus* que conlleva una separación de las reglas de juego de la economía del resto de la sociedad. Desde la socioeconomía, el individuo deja de ser el centro del universo, para entenderse desde su pertenencia a diferentes grupos. Conociendo sus grupos de referencia, podemos conocer mejor el sujeto. Con la importancia que tiene el nivel colectivo, se defiende la integración de la economía en el contexto social. Éste determina hasta qué punto puede funcionar el mercado, para que pueda responder a las expectativas de la sociedad. Por otro lado, también señala qué propuestas o fuerzas son consideradas ilegítimas.

Retrospectivamente, el propio Etzioni en su autobiografía entiende que los objetivos de SASE eran (Etzioni, 2003, pp. 180-182):

- Avanzar en la comprensión del comportamiento económico a través de un abanico amplio de disciplinas académicas.
- Fomentar las investigaciones intelectuales y las implicaciones políticas del comportamiento económico dentro de un contexto amplio de factores psicológicos, sociales, institucionales, históricos, filosóficos y éticos.
- Armonizar las tendencias inductivas y deductivas del estudio del comportamiento económico a la vez en los niveles micro y macro de análisis.

Hay que destacar la gran labor de crítica hacia el paradigma neoclásico que se lleva a cabo desde la socioeconomía. Consecuentemente, se va a tener en cuenta frente a la racionalidad instrumental el papel de las emociones y de los valores en la toma de decisiones. A partir de esta nueva concepción de racionalidad se replanteará la concepción del ser humano, y, se pasará de considerarlo un individuo egoísta y maximizador, a miembro de una comunidad valorando el papel de ésta en la constitución de la identidad personal. Todo este planteamiento, tiene como denominador, el papel de los valores sociales consensuados a través de diálogos morales, para incorporar la economía dentro del ámbito social.

Sin embargo, la alternativa de la socioeconomía ha ido perdiendo capacidad de generar nuevas propuestas porque no superó adecuadamente el último de los escollos del paradigma neoliberal: su propuesta ética. Etzioni, de nuevo siguiendo a Sen, establecerá que el utilitarismo subyace a todo el planteamiento económico neoclásico. Por ello, es preciso ofrecer una alternativa ética para poder ofrecer otra fundamentación. La propuesta inicial se centró en la deontología moderada con tintes kantianos, pero, posteriormente, se abandonará esa línea de pensamiento por considerar que potenciaba de nuevo el individualismo. Desde nuestra consideración, ese fue un grave error. Además, después de ese cambio de planteamiento no se ha producido ninguna aportación en ese sentido. Esto conlleva a que la socioeconomía se haya quedado sin una base de fundamentación sólida.

2.2. Marketing 3.0

El marketing 3.0 (Kotler et al., 2010) es la propuesta del reconocido experto mundial del marketing Philip Kotler. Ya en el título de esta obra nos encontramos con un subtítulo que es toda una declaración de intenciones: *de los productos a los consumidores y de éstos al espíritu humano.* Al igual que en la socioeconomía de Etzioni, el planteamiento de Kotler emerge destacando las debilidades del paradigma que les ha precedido. En el caso de Kotler, se opta por realizar un recorrido histórico por las dos etapas de marketing anteriores para establecer a través del contraste entre ellas su propuesta de marketing 3.0.

En primer lugar, nos encontraríamos con una etapa denominada marketing 1.0 donde el enfoque se centraba en el producto y en vender más. La idea eje que latía desde esta concepción es que si se realizaba un buen producto, éste se vendía. Así pues, el valor añadido venía dado por la funcionalidad de los productos y servicios. De este modo, mientras se satisficieran las necesidades psicológicas de los clientes la empresa presentaría una cuenta de resultados más que favorable.

Sin embargo, esta etapa, dio lugar al marketing 2.0, debido fundamentalmente a una transvaloración de las culturas orientada hacia la identidad personal y a una maduración de los mercados. Con este nuevo marketing, el enfoque se desplaza del producto al consumidor. Ya no es suficiente con hacer un buen producto. Si el consumidor no lo percibe como tal o sencillamente no lo conoce porque hay mucha oferta de *buenos* productos, entonces las ventas tenderán a caer. De ahí que los estudios de mercado y de los *insights* fueran la gran bandera en esta etapa. Se trataba de llegar al consumidor tanto por la vía consciente como la inconsciente, ésta última entre comillas porque hace referencia al mundo emocional. Así pues, se presuponía un consumidor no sólo racional (maximizador de utilidad) sino también con *corazón*. Los productos y servicios además de aportar un valor tangible tenían que focalizar el valor intangible, especialmente a nivel emocional. De ahí la búsqueda incesante en generar diferenciación. Si un producto no era capaz de diferenciarse de los otros, difícilmente tenía un posicionamiento en la mente de los consumidores.

Y, finalmente llegamos al marketing 3.0 que ha sido posible en parte por las contradicciones que genera la globalización, y por una nueva transvaloración en las culturas, en este caso, orientadas hacia un futuro frágil. Lo sorprendente de esta propuesta es que el enfoque no se centra ni en el producto ni en la mente del consumidor, sino en los valores. Por ello, se postula un marketing orientado a realizar un mundo mejor. Los productos y servicios deben obedecer a los valores de la empresa y éstos deben estar alineados con los valores de sus clientes. De este modo, se va mucho más allá de la diferenciación y del propio concepto de *consumidor* que suele tener atribuciones pasivas. La *propuesta espiritual* de Kotler se centra en que desde el consumo se pueden establecer los cauces para un mundo mejor. En otras palabras, para lograr fidelizar a la clientela, no bastará tener un buen producto, ni responder a las necesidades del consumidor, porque cumpliendo esas condiciones podría ocurrir que se

fuera en contra de los valores –que parece cada vez tienen más aceptación a nivel mundial- como la ecología o la democracia.

Así pues, el escenario futuro de competencia va a pasar por la condición de la transparencia. Hoy en día, debido a los avances en las comunicaciones, si una empresa tiene un comportamiento antiético puede ser conocido casi en tiempo real por todos sus consumidores y los que no lo son, pero opinan sobre la empresa. Todo esto acabará repercutiendo en la cuenta de resultados de la empresa. Consecuentemente, las empresas –siempre de manera proporcional a su volumen de facturación y al *branding*- están vigilantes para no cometer acciones que puedan mermar su credibilidad, o para defenderse, incluso en aquellas ocasiones en las que no son culpables, pero parece que lo son, como le ocurrió a Heineken. Esta empresa tuvo muchos problemas ante sus clientes por lo ocurrido en un local de Mongolia, porque *parecía* que patrocinaba peleas de perros. La empresa tuvo que esforzarse para desmentir tal información y tomar medidas, entre ellas, optar por perder ciertos clientes que no hacían un buen uso de sus banners, para mantener su prestigio[8]. De este modo, se sacrificó rentabilidad por valores de marca.

Así pues, las empresas, quieran o no, van a tener que ser transparentes y honestas. Las que acepten las nuevas reglas de juego, además optarán por compartir su misión con sus clientes para generar una colaboración en la que, en la medida que se consume de determinada manera, se potencia mejorar el mundo.

Uno de los problemas que encontramos en el planteamiento de Kotler y de otros (García et al., 2003) que apuestan por los valores como elemento diferenciador, se centra, precisamente, en que no ofrecen una fundamentación sobre los valores. Podemos encontrar una clasificación sobre los valores, su importancia, nuevas nomenclaturas como valores nucleares, compartidos, corporativos, etc., pero, en ningún momento un análisis pormenorizado de lo que son los valores ni de sus características. Por este motivo, lamentablemente el marketing 3.0 no puede desplegar toda su potencialidad. Si no se sabe lo que es un valor, ¿cómo se puede transmitir *adecuadamente*?

[8] http://www.clubdarwin.net/seccion/marketing/heineken-se-desmarca-de-polemica-por-patrocinio-de-peleas-de-perros

2.3. Axioeconomía

Como tercera propuesta, nos vamos a centrar en el paradigma que hemos acuñado como axioeconomía.

Desde su propio nombre, pretendemos focalizar la importancia que tienen los valores (axios) en el mundo económico. Como se puede apreciar, esta es una propuesta de fundamentación de los valores, aplicados de manera especial, a los ámbitos empresarial, financiero y económico.

Evidentemente, la axioeconomía es compatible tanto con la socioeconomía como con el marketing 3.0. De hecho, ayuda a que dichos paradigmas adquieran mayor coherencia. Pero va más allá, a la vez aporta nuevos elementos a tener en cuenta a la hora de proponer otro tipo de economía.
La axioeconomía retoma la línea kantiana sobre los valores pero, a la vez, ofrece un Kant comunitarizable (Llofríu 2009), salvando de este modo los recelos de la socioeconomía sobre este autor.

Por otro lado, incorpora las aportaciones en el ámbito de los valores de Scheler (Scheler 2001), Hartman (Hartman 2011) y Ortega (Ortega 2004) entre otros autores que podríamos denominar clásicos de la axiología[9].

Desde este paradigma se sostiene que los valores son elementos que configuran la identidad tanto de las personas como de las organizaciones. Además, hay que recalcar que el modo de valorar proporciona el modo de interpretar el mundo, pero a la vez, pueden generar normatividad. De este modo los valores, o su ausencia constituyen el marco de convivencia y la capacidad para poder realizar proyectos compartidos.

Ahora bien, también desde este paradigma se asume la existencia de un dinamismo en la valoración que puede conllevar ciertas dificultades a la hora de aplicar o vivir los valores. La realización de los valores será plural pero no contradictoria. De ahí la

[9]Para una reconstrucción histórica sobre el concepto de valor ver GRACIA, D. (2011). La cuestión del valor. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid.

importancia de generar innovación axiológica para aplicar los valores adecuadamente. Y, precisamente, ese es el eje de la axioeconomía.

Por último, huelga decir que los valores *valorados* son los que van a configurar el mundo futuro. A continuación vamos a explorar la intersección entre valores y escenarios futuros de competencia.

3. ¿Amenazas en el futuro?

A lo largo de esta exposición hemos constatado, especialmente desde el marketing 3.0 que habrá un cambio más que probable en el escenario de competencia. De hecho, podemos constatar que hay dos posibles escenarios futuros. El primero, aboga por seguir instaurados en el paradigma neoclásico. Así, el precio seguirá siendo el elemento competitivo determinante, y, por el afán de consumir se van a generar unos modelos de negocio que no van a tener en cuenta a las generaciones futuras. De este modo, nos encontraremos con un planeta altamente contaminado, se considerará a buena parte de la población activa de países en desarrollo como *apéndices de máquinas*, y, en definitiva, ampliará la brecha entre ricos y pobres, con lo cual no se genera una mejora para la mayoría de las personas como sostenía la doctrina utilitaria que está en la base de esta propuesta.

Pero, por otro lado, y como segundo escenario, podemos empezar a exigir modelos de negocio que sean respetuosos con el medio ambiente, con los derechos humanos y con los valores transculturales o universales que podemos constatar. Con esta propuesta, se tiende a generar unas condiciones de dignidad mínimas para cada ser humano, a la vez que se permite una competencia que no genere consecuencias indeseables en el futuro.

Posicionarse en uno u otro escenario supone automáticamente asumir unas amenazas u otras. Así, si una empresa opta por invertir en tecnología verde, pero luego los mercados no lo aprecian, y prefieren el precio aunque sea a coste de vidas humanas y de sostenibilidad ecológica, entonces, para esa empresa, surge una gran amenaza de quedarse fuera del mercado a no ser que encuentre un nicho especializado.

Pero también si tendemos a exigir más a las empresas, entonces aquellas que no inviertan en tecnología limpia, pueden ver en peligro su supervivencia por los boicots de los consumidores e incluso por la legislación de determinados países.

No hay que destinar muchas líneas para comprender que, la apuesta ética, se centra en las empresas que colaboren en la construcción de un mundo mejor, desde una concepción fuerte de los valores. Como los dos escenarios van a ir conviviendo durante un tiempo, nuestra exposición se va a centrar ahora en determinar los factores de éxito de las empresas del futuro, en parte presuponiendo que el escenario futuro tenderá a generar las condiciones para un mundo mejor, y en parte presuponiendo que no será así.

4. Las empresas del futuro

Las empresas del futuro axioeconómicas van a cumplir una serie de características, que les permitirán aumentar sus probabilidades, tanto de éxito empresarial, como de organizaciones generadoras de riqueza social.

En primer lugar, las empresas axioeconómicas se focalizarán en la *comunicación*. Las empresas axioeconómicas parten del principio de que para hacer un buen producto o servicio, éste debe responder o satisfacer a los afectados por la acción empresarial y no sólo al que va a comprar el producto o servicio. Así, no basta con conocer las expectativas de ciertos clientes potenciales, además, hay que atender a otras variables sociales, éticas y ecológicas.

El siguiente eje que marca la diferencia lo encontramos en la apuesta por la *gestión ética*. En toda la bibliografía sobre gestión, nos podemos encontrar diversos modelos: pirámide, red, hub, nexos y diversos estilos directivos (por objetivos, por valores) etc. Pero ninguno de esos sistemas será adecuado, si no logra una microcultura empresarial con base ética. En este sentido, también es insuficiente tener un buen clima laboral -aunque es necesario- porque se corre el peligro de por *estar a gusto* no generar capacidad crítica y propositiva.

El tercer eje se desarrolla en el contraste sobre la orientación. De este modo, las empresas axioeconómicas se caracterizarán por una clara *orientación* a futuro. Por ello, la pregunta no es cómo puedo satisfacer las necesidades de los clientes hoy, sino qué

tipo de valores y circunstancias van a poder tener nuestros clientes potenciales en el futuro. Siguiendo a Kim y Mauborgne (Kim et al., 2005), podemos sostener que frente al océano rojo basado en la competencia de todos en el mismo mercado, emerge el océano azul que es capaz de generar nuevos mercados, precisamente por no fijarse tanto en superar la competencia sino en generar valor para los clientes. Ahora bien, esa orientación al futuro, da por supuesto el conocimiento adquirido del pasado y las claves del presente. Consecuentemente, incorpora un equilibrio entre la actividad de la empresa en el corto plazo, pero va preparando las estructuras, procesos y personas para el largo plazo.

Por último, y como cuestión clave, las empresas axioeconómicas se conciben con el propósito de generar *riqueza social*, lo cual no es incompatible con la obtención de beneficio y el reparto de dividendos. De este modo, una empresa se diseña y se pone en marcha porque aspira a obtener legitimidad social, no sólo por generar productos y servicios de calidad, sino también por *cómo* lleva a cabo los diferentes procesos para obtenerlos.

Aquí hay que insistir en la afirmación axioeconómica de que *la confianza es el intangible que mejor asegura la tangibilidad de la cuenta de resultados*.
Y, precisamente, cuando los clientes y potenciales clientes se van fiando de la organización empresarial –y de su modo de proceder- se van estableciendo vínculos de fidelización y de satisfacción plena, ya que *al procurar mi propio bienestar contribuyo de algún modo al bienestar de todos* –incluyendo las próximas generaciones-.

5. Conclusiones

Podríamos establecer que, en la medida en que se va tomando conciencia de las circunstancias actuales y futuras, la apuesta por las empresas axioeconómicas va a ir en aumento.

Por otro lado, a mi juicio, el desarrollo evolutivo del paradigma neoclásico ya está en una zona que va dando paso al nuevo paradigma axioeconómico. De hecho, podemos rastrear en la mayoría de empresas consolidadas y de cierto volumen de facturación, factores axioeconómicos en su gestión, especialmente cuestiones de responsabilidad

social empresarial y la sensibilidad ante la reputación corporativa. Ciertamente, todavía quedan retos por superar, como la aplicación de las teorías expuestas anteriormente en aplicaciones empresariales concretas, pero no debemos olvidar que el paradigma axioeconómico está empezando su desarrollo mientras que el neoclásico ha llegado a su máximo nivel. Por este motivo, nos encontramos ahora mismo en un tiempo de cambio donde pueden convivir en la misma empresa elementos de ambos paradigmas.

Contestando a la pregunta que iniciaba esta reflexión sobre si las fortalezas pueden superar las amenazas, hemos establecido que el concepto de *amenaza* es relativo a la concepción paradigmática que tiene sobre sí misma una empresa. De este modo, para lo que una empresa es una oportunidad, para otra puede ser una amenaza. No obstante, como hemos venido demostrando, las fortalezas, siempre que sean axioeconómicas van a permitir un mejor aprovechamiento de las oportunidades y una mayor defensa ante las amenazas. Consecuentemente, podemos establecer que una empresa con características axioeconómicas incorpora elementos, no sólo para favorecer un mejor posicionamiento de la empresa, además contribuye a construir un mundo mejor. *Así pues, una empresa axioeconómica, no sólo es viable sino que además es deseable*, cuestión que no se puede afirmar de otras empresas que al competir por precio hipotecan el futuro.

A modo de conclusión final y de propuesta, podemos establecer que si un paradigma insostenible genera un mundo insostenible, entonces es imperativo generar alternativas viables para cooperar en el desarrollo de un mundo viable.

Referencias bibliográficas utilizadas

Cortina, A. et al. (1988). 10 palabras clave en filosofía política. Verbo divino, Navarra.

Etzioni, A. (1986). Socio-Economics: A Proposal for a New Interdisciplinary Field. Journal of Social Behavior and Personality 1(4), 475-482.

Etzioni, A. (1988a). The Moral Dimension,toward a New Economics. Free Press, NY.

Etzioni, A. (1988b). Toward a New Paradigm. En Albanese, P. J. (ed.), Psychological Foundations of Economic Behavior (pp. 165-172). Praeger, NY.

Etzioni, A. (1995). The Socio-Economics of Work. En Gamst, F. C. (ed.), Meanings of Work, Considerations for the Twenty-First Century (pp. 251-260). SUNY Press, Albany.

Etzioni, A. (2003). MyBrother'sKeeper. Rowman&Littlefield, NY.

García, S.,Dohlan, S. (2003). La dirección por valores. McGraw-Hill, Madrid.

Gracia, D. (2011). La cuestión del valor. Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Madrid.

Hartman, N. (2011). Ética. Encuentro, Madrid.

Kim, W.,Mauborgne, R. (2005). La estrategia del Océano Azul, Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante. Granica, Barcelona.

Kotler, Ph. Hermawan, K., Iwan, S. (2010).Marketing 3.0 From Products to Customers to Human Spirit. Wiley, New Jersey.

Llofríu, M. (2009). Sociedad activa, socioeconomía y comunitarismo sensible y responsable en el pensamiento de Amitai Etzioni: un enfoque reconstructivo y crítico. Tesis Doctoral, Universitat de València, Valencia.

Ortega y Gasset, J. (2004). Introducción a una estimativa. Encuentro, Madrid.

Scheler, M. (2001). Ética. Caparrós Editores, Madrid.

Seligman, M. (2005). La auténtica felicidad. Ediciones B, Barcelona.

Sen A. (1977). Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory. Philosophy & Public Affairs6(4), 317-344.

Sen A. (1979). Utilitarianism and Welfarism. The Journal of Philosophy 76(9), 463-490.

Sen, A. (2000). Desarrollo y libertad, Planeta, Barcelona.

Bases para la recuperación de la confianza en las organizaciones del Tercer Sector, a partir de la ética de Robert Spaemann

Ginés Santiago Marco Perles
Profesor de Antropología y Ética de la Universidad Católica de Valencia
Decano de la Facultad de Filosofía, Antropología y Trabajo Social - Universidad Católica de Valencia

NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR

Ginés Santiago Marco Perles, nacido en Denia (Alicante) el 15 de octubre de 1971, y con DNI núm. 21.505.219-N, es Licenciado en Filosofía y Licenciado en Derecho. Es, asimismo, Doctor en Filosofía por la Universidad de Valencia, con una Tesis Doctoral sobre la Ética en los programas de Gestión de la Calidad Total aplicados a la Gestión Pública, que mereció la calificación de "Excelente Cum Laude".

Ha disfrutado de una Beca de Investigación V Siglos en la Universidad de Valencia por espacio de cuatro años (marzo 1999 – febrero 2003) y de una Estancia de Investigación en la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica). Desde 1998 imparte docencia en Facultades Universitarias de Filosofía, Derecho y Dirección de Empresas, así como en Escuelas de Negocio de Cámaras de Comercio. Desde 2003 hasta la actualidad es Profesor de Antropología, Sociología y Ética en la Universidad Católica de Valencia. Desde 2009 es Subdirector del Departamento de Antropología, Doctrina Social de la Iglesia, Teología y Ética, de la misma Universidad. Desde 2009 hasta la actualidad ejerce el cargo de Presidente del Comité de Bioética del Hospital Dr. Peset de Valencia.

En octubre de 2011 ha recibido la Acreditación por la AVAP como Profesor Contratado Doctor. En marzo de 2012 ha sido nombrado Decano de la Facultad de Filosofía, Antropología y Trabajo Social de la Universidad Católica de Valencia.

Es autor de numerosos artículos de investigación en revistas de impacto internacional sobre Ética, Generación de Confianza y Dirección de Personas. Posee una amplia experiencia profesional en la organización y dirección de cursos de formación dirigidos a estudiantes universitarios, directivos de empresas y gestores sanitarios. Con fecha de

29 de diciembre de 2010, ha recibido el Premio "Personaje Influyente del Año", galardón que anualmente concede Diario Médico.

RESUMEN

En el presente trabajo se aborda la interrelación entre dos modelos de organización: un primer modelo que sería susceptible de englobarse en lo que la doctrina especializada entiende por "Empresa" y un segundo modelo que aglutinaría la denominada "acción del Tercer Sector". Ambos modelos han contribuido históricamente –desde sus inicios- al desarrollo humano, y ambos se han presentado ante los ojos de la opinión pública como radicalmente antagónicos, por atender a criterios de maximización de beneficios (en el caso de la Empresa) y por excluir *ab radice* cualquier pretensión de distribución de bienes tangibles entre sus partícipes (en el caso de las organizaciones del Tercer Sector). Pero precisamente por el hecho de encontrarnos en tiempos de cambios acelerados, en los que impera una globalización de los procesos productivos y una competitividad a gran escala, asistimos en nuestro tiempo a un eclipse de tales diferencias. De tal modo que las actividades que promueven las organizaciones del Tercer Sector han dejado de tener un carácter marginal y se han convertido en prácticas valiosas que pueden ser auspiciadas desde el mismo seno de los consejos de administración de empresas transnacionales.

Ahora bien, más allá de este análisis –en todo caso, descriptivo del momento presente-, queda pendiente realizar una fundamentación *en perspectiva ética* de lo que pueden aportar ambos modelos de organización en las sociedades de nuestro tiempo. Y para ahondar en tal pretensión he incorporado el factor "confianza organizativa", tal y como es incorporado en la tradición ética que personifica Robert Spaemann y de la que merecen ser destacados los siguientes factores:

- la superación de los modelos de corte mecanicista que dominan la literatura contemporánea sobre el tópico "confianza", por lo que sus consideraciones sobre "confianza en instituciones" permiten establecer los necesarios puentes entre organizaciones tan aparentemente dispares entre sí como las empresariales y las del Tercer Sector; y

- su expresa distinción entre "confianza interpersonal" y "confianza en instituciones", muy lejos de lo que acontece con la mayoría de contribuciones de la doctrina especializada procedentes del Management y de la Psicología de las organizaciones[1], en las que prevalece el estudio de la primera acepción del término.

De todos modos, el objetivo propuesto en este trabajo no es nada sencillo, principalmente porque Spaemann no es propiamente un estudioso ni de las organizaciones empresariales ni de las organizaciones del Tercer Sector, antes al contrario, su aportación en el debate público contemporáneo ha ido más bien, hasta fecha reciente, en la línea de fijar las líneas directrices de una construcción social y política que armonice con las exigencias derivadas de la naturaleza humana y de los dictados de la ley natural. Pero es en este punto donde precisamente radica su principal virtualidad, a saber, en su capacidad de *dar razón* de un fenómeno tan significativo de nuestro tiempo como es el de la confianza, que se puede proyectar en organizaciones tan aparentemente dispares como las empresariales y las no lucrativas. Y aquí sí que se distingue de otros autores, a los que podríamos englobar en la denominada "doctrina especializada", quienes por fijar su atención en las dimensiones eminentemente sectoriales de la organización, quizá no llegan a plantear en sus reflexiones un análisis exhaustivo de los fundamentos éticos que deberían orientar su actividad respectiva.

PALABRAS CLAVE: Confianza organizativa, organizaciones del Tercer Sector, ética, veracidad, vulnerabilidad, recuperación de la confianza, responsabilidad, motivación, liderazgo, dirección.

1. Introducción

En el presente trabajo tengo el propósito de delimitar los distintos escenarios en los que se puede predicar el factor "confianza", para hacer a continuación una especial mención del escenario que configuran las instituciones y que permiten configurar la denominada "confianza en las instituciones". Este nivel de confianza, precisamente

[1] Cfr.: MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. y SCHOORMAN, F. D.: 1995, "An integrative model of organizational trust", Academy of Management. The Academy of Management Review, Vol. 20, nº 3, pp. 709-734.

por ahondar en uno de los tópicos que inundan el debate contemporáneo (esto es, la crisis de confianza en las instituciones), merece ser tomado en consideración. Y como quiera que la reflexión académica en torno al factor confianza se ha caracterizado por alcanzar una escasa proyección cuando ha girado en torno a las instituciones, he visto oportuno invocar la contribución de Robert Spaemann, de quien cabe enfatizar el modo como supera los modelos de corte mecanicista que dominan la literatura contemporánea sobre el tópico "confianza", y su expresa distinción entre "confianza interpersonal" y "confianza en instituciones", muy lejos de lo que acontece con la mayoría de contribuciones de la doctrina especializada procedentes del Management y de la Psicología de las organizaciones[2], en las que prevalece el estudio de la primera acepción del término.

El objetivo no es otro que resaltar las virtualidades de la confianza como instancia que debería encontrarse en el sustrato de todo proyecto interpersonal y organizativo.

2. El control sin confianza no es eficiente

Si tuviera que seleccionar una proposición de Robert Spaemann que sirviera de pórtico preliminar a su fundamentación de la confianza, sin duda escogería la afirmación que da título a esta sección: "El control sin confianza no es eficiente"[3]. Para llegar a sostener semejante aserto, Spaemann ha procurado antes dar respuesta a un interrogante, que no es ninguna pregunta retórica: "¿Somos dueños de la situación?". En otras palabras: ¿está todo en nuestras manos? La respuesta que proporciona Spaemann es negativa en un doble sentido: cosmológico y antropológico. "En sentido cosmológico nuestra vida está determinada por una serie de condiciones que no hemos escogido y que no dominamos nunca de modo completo, y ni siquiera substancial"[4].

En sentido antropológico, Spaemann menciona dos claves que merecen especial atención: en primer lugar, el hecho de que fuéramos creados y dados a luz sin

[2] Cfr.: MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. y SCHOORMAN, F. D.: 1995, "An integrative model of organizational trust", Academy of Management. The Academy of Management Review, Vol. 20, nº 3, pp. 709-734.
[3] Cfr.: SPAEMANN, R.: 2005, "Confianza", en Revista Empresa y Humanismo, vol. IX, 2/05, pp. 131-148, p. 132.
[4] Ibid., p. 131.

nuestra participación; en segundo lugar, alude a otra condición antropológica adicional que sirve de freno a la pretensión de algunos de creerse dueños de la situación, y que se pone de manifiesto en "que nadie puede crear para sí solo este espacio libre. Dependemos de la cooperación"[5]. O, dicho con otras palabras, la autonomía, entendida en clave de independencia y autarquía absolutas no es posible. Y ello incluso aunque lleguemos a ejercer tareas de gobierno en una organización jerárquica, pues siempre nos encontraremos con que no existen unos únicos poderosos: siempre hay otros de cuya buena voluntad se depende, a la vez que la identificación de los colaboradores con los intereses de quienes gobiernan una organización nunca será absoluta. Se precisaría, en todo caso, entrar en una espiral de mecanismos reforzados de control, que nos abocarían en una búsqueda incesante de controladores que a su vez deberían ser controlados. Este proceso, en el que subyace un cierto regreso al infinito, nos generaría una cooperación del todo punto ineficaz.

Así se explica, según Spaemann, que "la famosa consigna de Lenin: 'La confianza es buena, el control es mejor', sólo [sea] cierta en casos excepcionales, a saber: en los casos en los que la palabra 'mejor' no se entiende moralmente, sino en el sentido de "más eficiente". El control sin confianza no es eficiente"[6].

3. ¿Es natural la confianza?

La confianza, dado el contexto de interdependencia al que antes hacía referencia, es por principio inevitable. Querámoslo o no, mientras vivamos en el mundo deberemos renunciar al deseo de ser dueños de la situación: tendremos que confiar en los demás. Frente a la disyuntiva de quedarse consigo mismo (propio de la doctrina epistemológica empirista, cuyas señas de identidad se contendrían en el célebre aserto de Hume: "We never advance one step beyond ourselves" ["no avanzamos nunca un paso más allá de nosotros mismos"]), Spaemann apuesta sin ambages por la proposición que concibe como sinónimos "confiar en alguien" y "abandonarse a alguien".

[5] Ibid., p. 131.
[6] Ibid., p. 132.

En otras palabras, la confianza presupone una relación bilateral que viene motivada por la necesidad de una de las partes de abandonarse a la otra, dando *un primer paso*, que contribuirá a generar ulteriores vínculos, partiendo de dos supuestos poco analizados en nuestro tiempo, como asegura MacIntyre, y que se coimplican recíprocamente como son la vulnerabilidad y la dependencia[7]. La confianza supone, por tanto, un modo de "hacerse vulnerable"[8], pero que paradójicamente resulta imprescindible para favorecer el desarrollo de una relación interpersonal e intracorporativa. Enfatizo lo de "paradójico", porque en el paradigma de la certeza[9], que constituye una herencia del cientificismo imperante, el modelo no es precisamente la *vulnerabilidad* (que queda orillada de toda investigación "presuntamente objetiva"), sino la *autonomía*, caracterizada por la exaltación del yo sin trabas, que acaba convirtiéndose en referencia última de todo discurso y, a la postre, de todo substrato moral[10]. Cabe resaltar que las pretensiones omniabarcantes del discurso, como canon de moralidad son duramente censuradas por Spaemann, quien sostiene que "por sí mismo, el discurso no engendra la verdad o las normas. Tan sólo las pone a prueba"[11].

Con anterioridad hemos aludido al paradigma de la certeza –imperante en nuestros días-, en el que se generan dos mecanismos paralelos que dificultan notablemente el surgimiento de la confianza. Por una parte, se desatienden las necesidades de las personas de carne y hueso, y se apela a "individuos tipo", cuyas características dominantes (edad adulta, ausencia de enfermedades, capacidad plena para maximizar utilidades individuales, máximas posibilidades de elección) no interpelan a gran parte de los sujetos reales, pues no en vano un tercio de la población mundial, como sostiene MacIntyre, se encuentra en algún periodo de su vida (en la infancia y en la vejez, preferentemente) padeciendo síntomas evidentes de "vulnerabilidad y dependencia"[12]. Por otra parte, la pretensión de este paradigma de intentar justificar

[7] Cfr.: MACINTYRE, A.: 2001, *Animales racionales y dependientes. Por qué los seres humanos necesitamos las virtudes,* (Paidós. Barcelona), p. 17.
[8] Cfr.: SPAEMANN, R. (2005: p. 140).
[9] Cfr.: LLANO, A.: 1999, *Humanismo cívico*, (Ariel, Barcelona), p. 59.
[10] Cfr.: TAYLOR, Ch.: 1995, *La ética de la autenticidad*, (Paidós, Barcelona).
[11] Cfr.: SPAEMANN, R.: 2007, *Ética, Política y Cristianismo*, (Palabra, Madrid), p. 15.
[12] Cfr.: MACINTYRE, A. (2001, p. 15).

todo, obstaculiza más que favorece dar explicación de fenómenos tan "naturales"[13] como la confianza.

En efecto, "la alienación de la realidad, propia de este sistema, se hace patente en el hecho de que un fenómeno fundamental como el de la confianza se convierte en él en una prestación que precisa ser justificada"[14]. Pero la confianza no es un invento artificial, es de lo más natural. De hecho, los psicólogos hablan de una "confianza originaria"[15] de la mujer y del hombre, sin la cual no es posible una vida sana, y que tiene su fundamento en la confianza del niño pequeño en su madre.

"El niño no está primeramente consigo, no se conoce primero a sí mismo y luego a su madre. No 'se decide' a confiar en su madre: es precisamente al revés, primero está con su madre y paulatinamente llega a ser él mismo. Toda la confianza posterior, todo abandonarse a otros, es la repetición de lo que pasaba en el principio. Y si no pasaba en el principio la consecuencia es a menudo una debilidad del yo; la incapacidad de abandonarse es a su vez la expresión de esta debilidad del yo. Sólo un yo fuerte puede abandonarse sin miedo a perderse. Lo que podemos aprender, por tanto, no es la confianza, sino la desconfianza"[16].

Llegados a este punto, nos encontramos ahora en condiciones de preguntarnos si es la confianza (originaria y, por tanto, innata) o, en su defecto, la desconfianza (aprendida) la que precisa justificación. La respuesta que da Spaemann en este punto no es en absoluto categórica, pues apela "a la óptica y a la situación"[17] cuando afirma en primera persona que "generalmente" se fiará como extranjero de cualquier nativo si le pregunta por una calle, pero si un extranjero se ofreciera a llevarle una carta al buzón, en un caso de emergencia, su respuesta positiva *dependería* de si la carta no contiene nada importante o valioso, pues en caso contrario "dudaría".
Ahora bien, lo anterior no obsta a que Spaemann alabe el comportamiento confiado de personas concretas a quienes tuvo la oportunidad de observar (como una vendedora de entradas y a la vez dueña de un pequeño teatro de Stuttgart, que

[13] Cfr.: SPAEMANN, R.: 2004, *Ensayos filosóficos*, (Cristiandad, Madrid), pp. 23-45.
[14] Cfr.: SPAEMANN, R. (2005, p. 132).
[15] Ibid., p. 132.
[16] Ibid., p. 132.
[17] Ibid., p. 133.

vendió entradas con rebaja a un joven que decía ser estudiante, aunque no llevara consigo su correspondiente carnet, con la observación: "No le conozco, por tanto, no tengo motivo para *no* [la cursiva es mía] fiarme de usted"). El comportamiento del todo punto inusual de esta vendedora le lleva a Spaemann a preguntarse cómo reaccionaríamos cualquiera de nosotros y cómo reaccionaría el joven. En el caso de la generalidad de las personas, la reacción vendría marcada "probablemente con una mezcla de simpatía, admiración y una sonrisa escéptica". En el caso del joven: "dependería de si era realmente estudiante o no. Si lo era, agradecería el gesto; si no lo era, quedaría avergonzado, a no ser que fuera un mentiroso sinvergüenza"[18].

En otras palabras, la confianza presupone veracidad, pues "mentir a alguien que, de todos modos, no nos cree es más fácil que mentir a alguien que se fía de nosotros"[19]. Por tanto, sin unas mínimas bases de veracidad no es posible fundamentar la confianza, a partir de pilares sólidos.

4. Confianza en personas, confianza en cosas y confianza en instituciones

La confianza precisa con carácter previo –siguiendo a Spaemann- delimitar su concepto, distinguiendo en el mismo lo que podíamos denominar respectivamente "tres niveles": confianza en personas, confianza en cosas y confianza en instituciones.

4.1. Confianza en personas

En un primer nivel nos encontraríamos con la confianza en las personas, pues en el fondo la confianza es definida por Spaemann como "un acto humano que referimos a personas, por tanto a sujetos libres"[20]. En otras palabras, la confianza sólo se predica de personas que se desenvuelven en un marco de libertad. La confianza, por tanto, también presupone la libertad. En un escenario de coacción difícilmente tiene cabida la confianza. Más aún, la confianza no se exige ni mucho menos se impone, tan sólo se suscita. ¿Y cómo surge? La respuesta que da Spaemann es bien ajena al

[18] Cfr.: SPAEMANN, R. (2005, p. 133).
[19] Ibid., p. 133.
[20] Ibid., p. 136.

paradigma naturalista que nos inunda, sin que ello suponga ahondar en las tesis del escepticismo, pues afirma que "no hay regla general para ello, en todo caso depende de la persona en la cual otro despierta confianza"[21]. O, más concretamente, depende de los *méritos que acredita* la mencionada persona.

Llegados a este punto, estamos en condiciones de extraer ciertas implicaciones de carácter socio-político y de alcance organizacional. En el primero de los casos, vemos en Spaemann un cierto distanciamiento respecto de aquellos teóricos de la sociedad deudores del planteamiento de Rawls [22], que pretenden eliminar deliberadamente cualquier referencia al mérito como criterio de justicia distributiva. Más bien, defienden la igualdad de oportunidades basada en el "equilibrio reflexivo", ante el que no caben distingos que *discriminen a sujetos individuales*.

En el segundo de los casos, el criterio del merecimiento entronca directamente con el ámbito organizativo y, más en concreto, con la excelencia, pues sugiere que la verdadera razón que justifica el surgimiento de la confianza estriba en el *comportamiento excelente* de sujetos individuales que ante cualquier futuro cambio o contingencia a nivel personal o en clave organizacional no se preguntan cómo les va a afectar a ellos personalmente, sino que han acabado por convertir en hábito el hecho de mirar en primer lugar por los intereses de los demás. La confianza, por tanto, presupone excelencia y es el fundamento último en el que se apoya la autoridad moral propia de quienes destacan por su capacidad de liderazgo.

4.2. Confianza en cosas

En un segundo nivel nos encontraríamos con la denominada "confianza en cosas" (término acuñado por Spaemann[23]), esto es, la confianza en aparatos, vehículos de motor, etc., que sólo merece tal nombre en un sentido analógico, porque la confianza sólo se predica de seres libres, es decir, de seres que aciertan y que se equivocan, de sujetos que pueden cambiar de actitud, de personas –en definitiva-, que pueden ganarse trabajosamente la confianza y dilapidarla rápidamente. Así,

[21] Ibid., p. 134).
[22] Cfr.: RAWLS, J.: 1996, *El liberalismo político* (Crítica, Barcelona).
[23] Cfr.: SPAEMANN, R. (2005, p. 136).

siguiendo a Spaemann, cuando nos referimos a la llamada confianza en aparatos a los que, por ejemplo, un profesional de la medicina nos somete, en el fondo, le estamos dando un carácter metafórico a ese sentido de la confianza, porque más que creer en un aparato y, por tanto, confiar en las posibilidades que nos brinda, nos estamos refiriendo a que creemos en el médico y, por derivación, en su creencia. En otras palabras, decimos que si confiamos en el médico es porque creemos en su creencia. Es decir, creemos que sólo nos expone a aquellos aparatos de cuya eficacia y fiabilidad él mismo está convencido, y a los que se expondría él mismo si estuviera en nuestra situación. Y a mayor abundamiento, confiamos en que el profesional de la medicina no esté condicionado principalmente por consideraciones económicas, y en que no sea negligente o mal informado, y en que al aplicar tales aparatos no siga meramente unas modas, sin previas comprobaciones. En este punto reside, a juicio de Spaemann, el aspecto ético alrededor del cual gira todo en todo tipo de confianza, y que a su vez no es susceptible de delegación ni en un aparato ni en una comisión de ética.

4.3. Confianza en instituciones

En un tercer nivel, Spaemann sitúa la confianza en *instituciones*, concebidas éstas en sentido amplio. Nos encontramos con un tipo de confianza que se distancia de las modalidades que he analizado con anterioridad, porque los sujetos participantes en la relación sobre la que media confianza, "no exponen toda su existencia a la vulnerabilidad, sino sólo una parte de sí mismos"[24]. Cada una de las partes actúa, por así decir, "como una sociedad personal de responsabilidad limitada"[25]. Y esto modifica también la naturaleza de la confianza. De hecho, la gran diferencia entre la confianza personal y la confianza en una institución viene marcada porque si se destruye la segunda, ésta "sólo puede restituirse muy lentamente. A diferencia de la confianza personal, que puede restituirse en cualquier momento a través del cambio de actitud del otro, una reacción de esta índole no existe en la vida de las instituciones" [26] . Sólo cuando vemos que una institución se hace cargo

[24] SPAEMANN, R. (2005, p. 142).
[25] Ibid., p. 142.
[26] Ibid., p. 144.

voluntariamente de las pérdidas para que no suframos perjuicios indebidos, "permaneceremos fieles a ella"[27].

La propuesta de Spaemann en este punto debe ser matizada, en la medida en que el alcance que otorga a las instituciones -en tanto que entidades susceptibles de generar confianza-, no deja apenas espacio a las organizaciones del denominado "Tercer Sector" [28] y mucho menos a aquéllas que dedican sus esfuerzos a tareas de voluntariado. Trataré de explicarme: si bien es cierto que los sujetos que interactúan con las organizaciones empresariales no suelen exponer toda su existencia a la vulnerabilidad, sino sólo una parte de sí mismos, no cabe decir lo mismo de aquellos sujetos -de suyo vulnerables y dependientes- que se relacionan con las organizaciones del Tercer Sector dedicadas a tareas de voluntariado. En este último caso, precisamente por la precariedad que caracteriza el escenario vital de los sujetos destinatarios de ayuda no cabe sostener que quienes "acaban por confiarnos sus vidas", lleguen a reservarse algo, esto es, lleguen a convertirse en una "sociedad personal de responsabilidad limitada".

Esa especificidad, que desde estas páginas reclamo para las organizaciones de voluntariado adquiere toda su pujanza en lo que concierne a la restitución de la confianza perdida. En efecto, dadas las particularidades de las interrelaciones entre el Voluntario y el destinatario de la ayuda serán las categorías de la "confianza interpersonal" y no las de la "confianza en instituciones" las que entren en escena, por lo que la confianza perdida podría restituirse desde la perspectiva del cambio de actitud del otro, actitud que no suele darse en el seno de las instituciones.

Pero donde mejor se aprecia la diferencia entre la confianza que se predica de las organizaciones empresariales y la que se refiere a las organizaciones del Tercer Sector que dedican sus esfuerzos a tareas de voluntariado radica en que la primera modalidad de confianza es concebida "como un instrumento conscientemente

[27] Ibid., p. 144.

[28] Cfr.: Siguiendo a HERRERA-GÓMEZ, M. (1998: p. 17), el *Tercer Sector* aglutina a "aquel ámbito constituido por organizaciones autónomas no de beneficio que utilizan primordialmente, aunque no exclusivamente, medios simbólicos prosociales como la solidaridad, el don, el intercambio simbólico. Mantienen una relación privilegiada de ósmosis con las redes sociales primarias. Su rasgo distintivo viene dado por la particular relevancia de una dimensión de la relación social: los aspectos de reciprocidad simétrica o de ligamen recíproco y personalizado de las relaciones secundarias".

producido para el éxito empresarial. Se podría decir que se instrumentaliza de modo poco correcto la disposición humanitaria, y ése es a menudo el caso"[29].

El riesgo de la instrumentalización vendría dado por una utilización de la confianza atendiendo a un beneficio exclusivamente empresarial. No obstante, aunque reconoce el riesgo que supone la instrumentalización de la confianza, Spaemann subraya la necesidad de ésta, más allá de los intereses empresariales. "La confianza de la que vive una empresa, puesto que es una confianza personal tiene que tener siempre una cierta sobreabundancia sobre el interés empresarial, justo si quiere ser comercialmente ventajosa. Sólo puede cumplir con esta función instrumental si hasta cierto punto va más allá de esta función (…). Queda fuera de cualquier duda el hecho de que la confianza, si no imprescindible, es de la máxima importancia para la dirección de una empresa[30].

¿Y cómo evitar que se instrumentalice la confianza? Spaemann da respuesta a esta pregunta cuando afirma: "no hablaré de medidas para la creación de confianza, para la obtención o, lo que es mucho más difícil, para la reobtención de la confianza. Sólo quisiera decir una cosa: todas estas medidas son vanas, se consideran como manipulación y no dan resultado si no contienen el núcleo de aquello que constituye la confianza, que consiste en hacerse realmente vulnerable. Ello no significa vulnerabilidad total y, además, se desarrolla en forma gradual y abierta a la experiencia. Pero el límite de vulnerabilidad que uno pone es ciertamente el límite de la confianza. El punto hasta el cual uno está dispuesto a ir no se puede determinar de una vez para siempre"[31].

Lo anterior no obsta a que no acaben dándose puntos de convergencia entre las organizaciones empresariales y las organizaciones de voluntariado, puesto que de ambas se predica la necesidad de que asuman voluntariamente sus responsabilidades. Y esto conviene enfatizarlo en el caso de las organizaciones de voluntariado, que no debieran escudarse en el amateurismo de algunos de sus

[29] Cfr.: SPAEMANN, R. (2005, p. 142).
[30] Ibid., p. 143.
[31] Ibid., p. 146.

integrantes[32]. En efecto, dado que estas organizaciones orientan gran parte de su actividad a la gestión de bienes intangibles, la desatención del servicio que pueden ofrecen a personas concretas -vulnerables y dependientes- genera perjuicios de mayor calado que cuando nos referimos a distribución de bienes susceptibles de sustitución, como sucede en múltiples supuestos de actividades empresariales.

En definitiva, la confianza es claramente una dimensión proactiva, que se concreta en la *asunción de responsabilidades por adelantado*, tanto a nivel interpersonal como a nivel corporativo, no importando en este último caso la peculiar fisonomía de la organización en cuestión, puesto que de lo que se trata en todo caso es de generar confianza en la medida en que se logre satisfacer necesidades humanas con calidad [33] . Y en este punto están más cerca que nunca las organizaciones empresariales y las organizaciones del Tercer Sector.

5. Razones para abrir espacio a la confianza organizativa

Siguiendo a Spaemann encontramos, al menos, cinco "poderosas razones" para abrir espacio a la confianza organizativa: en primer lugar, la confianza supone un ahorro de tiempo y de dinero; en segundo lugar, la confianza favorece una disminución de los costes de transacción; en tercer lugar, la confianza fomenta la transferencia del saber; en cuarto lugar, la confianza vincula a los colaboradores y favorece la motivación intrínseca; en quinto lugar, la confianza vuelve exitosa la dirección, porque dirigir significa alcanzar objetivos con la ayuda de otras personas, ante las que previamente ha habido que suscitar confianza[34].

1) La confianza organizativa supone un ahorro de tiempo y de dinero:

Cuando es la desconfianza el factor explicativo último que explica las interrelaciones entre los miembros de una organización, proliferan los controles,

[32] Cfr.: DOMINGO, A. (1997).
[33] Cfr.: CORTINA, A. (2003).
[34] Cfr.: SPAEMANN, R. (2005, pp.144-145).

aumenta la burocracia, se asiste a un freno a la innovación, y se rechaza la discrecionalidad de los empleados y colaboradores, que es calificada de "extralimitación".

En el contexto de las organizaciones de voluntariado, los comportamientos que pretenden controlarlo todo incapacitan a la organización para atender a los desafíos que se le presentan, en la mayoría de los casos, de forma inopinada.

2) La confianza organizativa favorece una disminución de los costes de transacción:

En este punto, quisiera hacer previamente un inciso que nos permitiera aproximarnos a la teoría de los costes de transacción -desde sus inicios- así como a sus derivaciones posteriores, dejando para el final la interpretación que concede a esta teoría el propio Spaemann.

El concepto de "coste de transacción" se ha convertido en una pieza clave de la teoría económica moderna. Fue Ronald Coase el primero que llamó la atención sobre este tipo de costes en un artículo de 1937. El llamado "Teorema de Coase" establece que si no existieran los costes de transacción, la asignación de recursos sería siempre la más eficaz cualquiera que fuese la distribución de los derechos de propiedad.

Décadas más tarde, en 1975, O. E. Williamson[35], discípulo de Coase, fue el encargado de darle la debida difusión a esta teoría y de correlacionarla con las denominadas "antitrust implications" (implicaciones en desconfianza), al señalar que los costes de transacción son, como su nombre indica, los costes derivados de transacciones económicas que son, a su vez, un modo específico de interrelaciones entre un "principal" (que pone algo suyo bajo la administración o poder de otro) y un "agente", que depende del principal en lo que le ha sido confiado. En esas interrelaciones se realizan contratos que implican unos costes (búsqueda, selección, gestión, etc.). En la teoría de los costes de transacción se supone que el agente puede

[35] Cfr.: WILLIAMSON, O. E.: 1975, *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, (Free Press, NY), [cit. por MELÉ, D.: 1997, *Ética en la dirección de empresas*, (Folio, Barcelona), p. 29].

incurrir en "oportunismo" o "búsqueda culpable del autointerés"[36]. Para disminuir este riesgo de aprovechamiento ilegítimo de una posición de dominio se recurre a controles.

Los *costes de transacción* incluyen los costes de contratación y los de control. Williamson sugiere que las diferencias en los *costes de contratación* frente a los *costes de control* determinan opciones estratégicas y la configuración de la estructura de la organización.

Ahora bien, como señala Melé, "cuanto más se quiere disminuir el riesgo de oportunismo, mayores serán los costes de control"[37]. Si se logra bajar el riesgo de oportunismo, hará falta menos control y los costes de transacción disminuirán.

Pero el riesgo de oportunismo va tan estrechamente ligado a la confianza (o, en su defecto, a la desconfianza) que nos *suscita* el interlocutor, que el propio Spaemann al aproximarse a la teoría de los costes de transacción ha llegado a afirmar que: "los costes de la frecuente selección y sustitución de las partes contractuales, pérdidas de fricción por negociaciones permanentes, negociaciones y nuevos acuerdos; los gastos de las medidas de control, por ejemplo, en el caso de personas altamente especializadas, son manifiestamente contraproducentes"[38].

3) La confianza organizativa fomenta la transferencia del saber:

En la llamada sociedad del conocimiento, propia de nuestro tiempo, quien atesora el saber tiene más posibilidades de alcanzar poder ("saber es poder"), pero si no hay confianza quien consiga ciertas cotas de saber se sentirá tentado a no compartirlo con los colaboradores en la organización para la cual trabaje. De este modo, no verá la luz una comunicación interna plagada de asimetrías en el dominio de la información.

[36] Cfr.: WILLIAMSON, O. E.: 1985, *The economic institutions of capitalism*, (Free Press, NY), p. 47 [cit. por MELÉ, D.: 1997, *Ética en la dirección de empresas*, (Folio, Barcelona), p. 29].
[37] Cfr.: MELÉ, D. (1997, p. 29).
[38] Cfr.: SPAEMANN, R. (2005, p. 145).

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

Dicho con otras palabras, la confianza ayuda a salir de uno mismo, a asumir riesgos (que, en cierta medida, pueden entrañar vulnerabilidad) y a comunicar de un modo óptimo especialmente a nivel horizontal. Esto último se pone especialmente de manifiesto en toda organización dedicada a tareas de voluntariado, en la que sus miembros integrantes resaltan que se da un "buen ambiente de trabajo" cuando la organización es leal con los empleados y los directivos no exigen una lealtad que ellos mismos no viven.

4) La confianza organizativa vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca:

La motivación intrínseca que supone, como atestigua el profesor Pérez-López[39], orientar la propia acción por las consecuencias internas que se generan y que son traducibles en autorrealización personal, crece cuando los colaboradores se sienten partícipes de la marcha de la organización, cuando ésta no se limita a controlarlos sino que les incentiva a que den lo mejor de sí mismos por la organización. Pero si los dirigentes privan de su confianza a sus colaboradores, "[éstos] castigan a sus superiores (…), practicando huelgas de celo"[40].

En el mundo de las organizaciones, los profesionales pierden su motivación intrínseca cuando advierten en su organización una carencia de un proyecto común que vincule a todos y cuando constatan que el control acaba sustituyendo a la confianza.

5) La confianza organizativa vuelve exitosa la dirección (…):

Spaemann da una sencilla definición de "dirección"[41] al afirmar que dirigir significa alcanzar objetivos (estratégicos) con la ayuda de otras personas. En otras palabras, no cabe hablar de dirección si no contamos con colaboradores que asumen el proyecto corporativo. De poco sirven las estrategias de dirección si no vienen

[39] Cfr.: PÉREZ-LÓPEZ, J. A.: 1998, *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*, (Deusto, Bilbao).
[40] Cfr.: SPAEMANN, R. (2005, p. 145).
[41] Ibid., p. 145).

respaldadas por la confianza. Y, ¿en qué se concreta esa confianza? Guillén[42] lo sintetiza en su manual de *Ética en las organizaciones*, haciéndose eco de la aportación de los hermanos Llano[43]: "la confianza se suscita: cuando las razones para actuar son *comunes* (motivan al que decide y al que debe poner en práctica lo decidido), *claras* (entendidas por el que decide y por el que actúa) y *confesables* (pues el que decide conoce y da a conocer sus motivos a los demás)"[44].

El individualismo característico de nuestra sociedad, y que se refleja de un modo notable en organizaciones del más variado signo, incluso las que dedican sus esfuerzos a tareas de voluntariado, afecta notablemente a la integración de sus miembros, porque éstos acaban concibiéndola como mero "lugar de tránsito" en su itinerario profesional.

En este contexto, conviene situar en toda su pujanza la misión del directivo, cuya virtualidad radica en ejercer elevadas dosis de un liderazgo que se inicia en la "escucha activa"[45] de las opiniones de sus colaboradores y que continua con la respuesta proactiva a las contingencias que vayan apareciendo en el futuro. En el caso de la escucha activa, su papel no puede ser más decisivo, pues cuando los colaboradores perciben que sus demandas no sólo no son atendidas, sino que ni siquiera son merecedoras de una mínima atención, dejan de confiar en el propósito estratégico de la organización, desisten de emplear su tiempo y sus talentos en pro de la comunicación interna, y comienzan a percibirse "utilizados" por la organización o por los propios directivos. En cambio, si se fortalece la escucha activa estaremos potenciando un importante modo de conseguir *cambios* en las actitudes de los colaboradores. Y a su vez, el resultado de "escuchar activamente" no está sólo en favorecer esa actitud de cambio, sino que ayuda también a "construir profundas y positivas relaciones humanas"[46].

[42] Cfr.: GUILLÉN, M.: 2006, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*, (Prentice Hall, Madrid), pp. 89-96.
[43] Cfr.: LLANO, A. y LLANO, C.: 1999, "Paradojas de la ética empresarial", en *Revista Empresa y Humanismo,* vol. 1, número 1, pp. 69-89.
[44] Cfr.: GUILLÉN, M. (2005, p. 95).
[45] Cfr.: DEL POZO, M.: 2004, "Comunicación interna y cultura empresarial", en J. I. BEL (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, (EUNSA, Pamplona), pp.139-153.
[46] Ibid., p. 147.

En lo referente a la respuesta proactiva a las contingencias, el directivo genera confianza cuando además de responder con prontitud a los desafíos que se le presentan, en ningún momento deja que las contingencias se magnifiquen (las previene, en la medida de lo posible, antes de que éstas acontezcan) y, en todo caso, cuando ha de tomar decisiones de calado para superarlas ha sabido anteponer los intereses de los demás a los suyos propios.

6. Conclusiones

En estas páginas he pretendido resaltar las virtualidades de la confianza como instancia que debería encontrarse en el sustrato de todo proyecto interpersonal y organizativo, basándome en la aportación de Spaemann. Para más adelante tengo el propósito de darle continuidad a este trabajo al seguir correlacionando la obra de Spaemann con ciertos tópicos que inundan el debate público contemporáneo, como es el caso de la apelación al consenso, que ya he anticipado sucintamente en este trabajo.

Por exigencias de espacio y de rigor metodológico he dado prioridad en esta investigación a la confianza organizativa como punto de intersección entre el mundo de la Empresa y el ámbito del Tercer Sector, a partir de la obra de Spaemann. De los análisis que este autor realiza sobre la confianza organizativa se infiere que ésta se convierte en una prestación adelantada que favorece el logro de la excelencia, la asunción voluntaria de responsabilidades, la motivación intrínseca de los colaboradores, el ahorro de tiempo y de dinero, y, por encima de todo, la consideración antropológica que lleva a asumir riesgos, haciéndose realmente vulnerable quien confía, porque la reacción y la correspondencia del interlocutor no están en modo alguno "programadas".

Éste es, a mi juicio, uno de los grandes méritos de Spaemann: haber salvaguardado por encima de cualquier otro aspecto la dignidad constitutiva de la persona y, paralelamente, no haber mancillado esta dignidad cediendo a pretensiones espurias heredadas de nefastas utopías políticas del siglo XX. Esa defensa de la dignidad la ha realizado desde el estudio antropológico y ético de un fenómeno difícilmente susceptible de medición como es el de la confianza; fenómeno que implica riesgos,

madurez para aceptar una derrota y –en todo caso- la disposición a no pagar cualquier precio por algo.

Vista en todas sus dimensiones, la disponibilidad a la confianza es rentable. Pero, como asegura Spaemann[47], incluye la disponibilidad a aceptar un desengaño. El consuelo será, siguiendo la célebre frase de La Rochefoucauld, que en todo caso "es más honroso ser defraudado por los amigos que desconfiar de ellos".

7. Bibliografía

- ABADÍA, L.: 2008, *La crisis ninja y otros misterios de la economía actual*, (Espasa Calpe, Barcelona).
- ALTAREJOS, F.; RODRÍGUEZ, A. y FONTRODONA, J.: 2007, *Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria*, (EUNSA, 2ª ed., Pamplona).
- ALVIRA, R.: 2007, 'Responsabilidad', *Ponencia presentada en el Simposio Internacional de la Universidad de Navarra 'Cambio social y cambio cultural'*. Pamplona, 9-11 de mayo de 2007.
- ARDIGO, A.: 1992, "Conoscere il voluntariato: bilanci e prospettive della recerca sociologica", *La Richerca Sociale*, nº 42, 19-41.
- BAIGES, S. et al.: 1996, *Las ONG de desarrollo en España.* Flor del viento, Barcelona.
- BENEDICTO XVI: 2009, *Caritas in veritate*, (Palabra, Madrid).
- BUTLER, J. K. JR y CANTRELL, R. S.: 1984, "A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates", *Psychological Reports*, Vol. 55, nº 1, pp. 19-28.
- CORTINA, A. (coord.): 2003, *Construir confianza*, (Trotta, Madrid).
- DEL POZO, M.: 2004, "Comunicación interna y cultura empresarial", en J. I. BEL (coord.): *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*, (EUNSA, Pamplona), pp. 139-153.
- DOMINGO, A.: 1997, *Ética y voluntariado. una solidaridad sin fronteras*, (PPC, Madrid).
- DOMINGO, A.: 2011, *Ciudadanía activa y religión*. Encuentro, 2ª ed., Madrid.

[47] Cfr.: SPAEMANN, R. (2005, p. 148).

- ETZIONI, A.: 1988, *The moral dimension: towards a new economics.* The Free Press, Nueva York.
- GUILLÉN, M.: 2006, *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza,* (Prentice Hall, Madrid).
- HERRERA-GÓMEZ, M.: 1997, "¿Cómo funcionan las organizaciones del Tercer Sector? Análisis de la estructura y dinámicas organizativas", Gestión y Análisis de las Políticas Públicas, nº 9, pp. 21-37.
- LLANO, A. y LLANO, C.: 1999, "Paradojas de la ética empresarial", en *Revista Empresa y Humanismo,* vol. 1, número 1, pp. 69-89.
- LLANO, A.: 1999, *Humanismo cívico,* (Ariel, Barcelona).
- MACINTYRE, A.: 2001, *Animales racionales y dependientes. Por qué los seres humanos necesitamos las virtudes,* (Paidós, Barcelona).
- MARCO, G.: 2008, "La confianza como clave fundamental para una dirección de personas al servicio de personas", Cuadernos de Bioética XIX (2008/3ª), pp. 495-510.
- MAY, L. y HOFFMAN, S.: 1991, *Collective responsibility. Five decades of debates in theoretical and applied ethics,* Rowman & Littlefield Publishers, Savage (Maryland).
- MAYER, R. C. y GAVIN, M. B.: 2005, "Trust in management and perfomance. Who minds the shop while the employees watch the boss?", *Academy of Management Journal*. Vol. 45, nº 5, pp. 874-888.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. y SCHOORMAN, F. D.: 1995, "An integrative model of organizational trust", Academy of Management. The Academy of Management Review, Vol. 20, nº 3, pp. 709-734.
- MELÉ, D.: 1997, *Ética en la dirección de empresas,* (Folio, Barcelona).
- PÉREZ-LÓPEZ, J. A.: 1998, *Liderazgo y ética en la dirección de empresas,* (Deusto, Bilbao).
- RAWLS, J.: 1996, *El liberalismo político,* (Crítica, Barcelona).
- SCHOORMAN, F. D.; MAYER, R. C. y DAVIS, J. H.: 2007, "An integrative model of organizational trust: past, present and future", Academy of Management. The Academy of Management Review, Vol. 32, nº 2, pp. 344-354.
- SERVA, M. A.; FULLER, M. A. y MAYER, R. C.: 2005, "The reciprocal nature of trust: a longitudinal study of interacting teams", *Journal of Organizational Behaviour,* Vol. 26, nº 6, pp. 625-648.

- SPAEMANN, R.: 1991, *Felicidad y benevolencia*, (Rialp, Madrid).
- SPAEMANN, R.: 2004, *Ensayos filosóficos*, (Cristiandad. Madrid).
- SPAEMANN, R.: 2005, "Confianza", en *Revista Empresa y Humanismo*, vol. IX, 2/05, pp. 131-148.
- SPAEMANN, R.: 2007, *Ética, Política y Cristianismo*, (Palabra, Madrid).
- TAYLOR, Ch.: 1995, *La ética de la autenticidad*, (Paidós, Barcelona).
- WILLIAMSON, O. E.: 1975, *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, (Free Press, NY).
- WILLIAMSON, O. E.: 1985, *The economic institutions of capitalism*, (Free Press, NY).

Hacia una empresa más humana

Salvatore Moccia
Profesor de Dirección de Empresas
Universidad CEU Cardenal Herrera
salvatore.moccia@uch.ceu.es

NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR

Doctor por la Universidad de Navarra y MBA por la St. John's University de New York. Incluido en la lista “Quien es Quien en el mundo”. Profesor de Management en la facultad de ADE , es profesor en prestigiosos centros de post-grado en varios Master (Master SocioSanitario CEU San Pablo, Executive MBA, CEU San Pablo, MBA Universidad de Huelva, Master Europeo en Relaciones Publicas, Universidad CEU Cardenal Herrera, etc...). Ha trabajado 22 años como Oficial de las fuerzas de elite del ejército italiano alcanzando el grado de Teniente Coronel y ha trabajado como director de Recursos Humanos de una empresa. Creador y coordinador del curso de formación en cultura empresarial "CEU Empresa". Creador y coordinador del "Foro CEU Empresa", foro de encuentro entre empresarios y académicos al cuál han participado ya ponentes de primer nivel. Experto en gestión estratégica y liderazgo, es autor de varios modelos de gestión empresarial que han sido admitidos para la exposición en varios foros internacionales. Es colaborador de la Asociación de Empresas de Consultorías (AEC) y habitual comentarista y articulista en las paginas de “Trabajo y Formación” de El Levante y de Las Provincias. A nivel nacional, sus artículos han sido publicados en Cinco Días y Regió 7. Ha publicado distintos artículos de investigación en el sector de la gestión empresarial aplicada al sector militar y es coautor del libro "Trabajar con buen humor en la empresa ahora y siempre". Es miembro de la International Society for Humor Studies (ISHS). Es co-autor de los libros: Trabajar con buen humor en la empresa y siempre y Trabajando con Jesús.

RESUMEN

En épocas como las que estamos viendo, cuando todas las herramientas de gestión empresarial han fracasado, o se ha demostrado que no eran tan útiles como cuando se anunciaron, ¿es, de verdad, necesario hablar de humanización de la empresa? Respondiendo con una sola palabra a esta pregunta, diría: Sí. No solo es necesario humanizar la empresa sino indispensable, siempre que las empresas quieran seguir siendo competitivas.

Existen numerosos ejemplos reales de la deshumanización de muchas empresas. Palabras como aceptación, desarrollo personal, innovación, creatividad, motivación, ilusión, compromiso, armonía, bienestar, a menudo se ven sustituidas por rescisión inmediata, miedo, individualismo, despotismo, etc.

El verdadero problema es que todavía existen empresarios o economistas que piensan que poner a la persona como centro de la empresa redundará en menores beneficios para la empresa.

Se trata, en general, de empresarios acostumbrados a trabajar según el modelo fordista, en el cual cada trabajador es solamente una pieza – fácilmente sustituible – de un puzzle físicamente complejo. De hecho, la bandera propia de esta clase de empresarios es la siguiente frase de Henry Ford: "*¿Por qué cada vez que pido un par de manos vienen con un cerebro incluido*?" Esos empresarios se equivocan en dos cosas:

a) Plantean un dilema entre persona y beneficio. Pero el solo hecho de plantear este dilema es algo sospechoso de falta de humanidad. Equivale a plantearse si cabe utilizar a unas personas sólo como medio para que otras obtengan un beneficio económico. Si se parte del respeto a la dignidad de la persona (y no se puede no partir de esa base) solo cabe un planteamiento coherente: la empresa tiene como fin servir al bien común de la sociedad y, más en concreto, al desarrollo de las personas que forman parte de la empresa. Ese servicio es, sin duda, económico, y para poder servir necesita beneficios. Pero es un servicio a las personas, a todas las personas que forman la empresa y a todas las personas de la sociedad. El fin de la empresa es, por tanto, la persona. La búsqueda de beneficios económicos es un medio para servir a la persona.

b) Pensar que poner como centro a la persona redundará en la reducción de beneficios. Lo que demuestra la experiencia es que las empresas que ponen en el centro el bien de la persona y, por tanto, el bien común suelen alcanzar mejores resultados económicos (por ejemplo, Soutwest Airlines, Costco, Antevenio)

Por otro lado, también es cierto que, gracias sobre todo al impulso que ha recibido la responsabilidad social corporativa, está surgiendo un nuevo humanismo empresarial, enfocado a descubrir el núcleo vital, el motor de las empresas, que empiezan a presentarse como hogares para un trabajo digno. Efectivamente, lo que las actuales turbulencias económicas y financieras nos están enseñando es que las empresas –si quieren superar la prueba del tiempo- tienen que utilizar modelos organizativos en los que la dimensión humana pueda ocupar el lugar privilegiado que le corresponde.

Sumario:

Un e-mail (posiblemente) real

Introducción

1. El trabajo, actividad específicamente humana
2. ¿Es necesario humanizar una empresa humana?
3. El centro: no el cliente, sino el trabajador
4. La clave es cada persona, no las estructuras
5. ¿Qué es el humanismo empresarial?
6. Valores y virtudes
7. ¿Qué se debe hacer para que las empresas sean más humanas?
8. La sabiduría
9. ¿Qué relación existe entre la empresa más humana y el beneficio empresarial?

Conclusiones

*** * ***

Un e-mail (posiblemente) real:

> *"Como parte de la nueva forma de gestión que, en su momento, ya anuncié que se iba a ir introduciendo, y como parte de otras mejoras que se irán produciendo, quiero comunicar que ayer le he rescindido de forma instantánea el contrato de trabajo a JA (maquetación). Simplemente porque, en mi opinión, ciertas actitudes, comportamientos y otras circunstancias no se adaptaban a lo que yo espero a partir de ahora de quien trabaje aquí.*
>
> *Anteriormente, la semana pasada, rescindimos también por inadecuación la colaboración con MC (logística).*
>
> *Esta será, a partir de ahora, la tónica a seguir: con aquellas actitudes, comportamientos o actuaciones (profesionales o personales) que me parezcan inadecuadas, sean de la persona que sean, o de la función o de la categoría que sean, adoptaré el mismo procedimiento: rescisión inmediata de contrato. Quiero, además, reiterar que aquí las estrategias de negocio las marco yo, las decisiones sobre lo que se hace o no se hace, lo que tiene o no prioridad, las tomo yo y, en general, la división la dirijo, por lo menos de momento, también yo. Cosa que parece que algunos miembros de esta altamente democrática comunidad no acaban de entender. Pero, sin duda, acabaremos entendiéndonos"*

Introducción

En épocas como la que estamos viendo, cuando todas las herramientas de gestión empresarial han fracasado, o se ha demostrado que no eran tan útiles como cuando se anunciaron, ¿es, de verdad, necesario hablar de humanización de la empresa? Respondiendo con una sola palabra a esta pregunta, diría: Sí. No sólo es necesario humanizar la empresa sino indispensable, siempre que las empresas quieran seguir siendo competitivas.

El e-mail con el que he comenzado este escrito es un ejemplo posiblemente real de la deshumanización de muchas empresas. Palabras como aceptación, desarrollo personal,

innovación, creatividad, motivación, ilusión, compromiso, armonía, bienestar, a menudo se ven sustituidas por rescisión inmediata, miedo, individualismo, despotismo, etc.

El verdadero problema es que todavía existen empresarios o economistas que piensan que poner a la persona como centro de la empresa redundará en menores beneficios para la empresa.

Se trata, en general, de empresarios acostumbrados a trabajar según el modelo fordista, en el cual cada trabajador es solamente una pieza – fácilmente sustituible – de un puzzle físicamente complejo. De hecho, la bandera propia de esta clase de empresarios es la siguiente frase de Henry Ford: "*¿Por qué cada vez que pido un par de manos vienen con un cerebro incluido*?" Esos empresarios se equivocan en dos cosas:

a) Plantean un dilema entre persona y beneficio. Pero el solo hecho de plantear este dilema es algo sospechoso de falta de humanidad. Equivale a plantearse si cabe utilizar a unas personas solo como medio para que otras obtengan un beneficio económico. Si se parte del respeto a la dignidad de la persona (y no se puede no partir de esa base) sólo cabe un planteamiento coherente: la empresa tiene como fin servir al bien común de la sociedad y, más en concreto, al desarrollo de las personas que forman parte de la empresa. Ese servicio es, sin duda, económico, y para poder servir necesita beneficios. Pero es un servicio a las personas, a todas las personas que forman la empresa y a todas las personas de la sociedad. El fin de la empresa es, por tanto, la persona. La búsqueda de beneficios económicos es un medio para servir a la persona.

b) Pensar que poner como centro a la persona redundará en la reducción de beneficios. Lo que demuestra la experiencia es que las empresas que ponen en el centro el bien de la persona y, por tanto, el bien común suelen alcanzar mejores resultados económicos.

Por otro lado, también es cierto que, gracias sobre todo al impulso que ha recibido la responsabilidad social corporativa, está surgiendo un nuevo humanismo empresarial, enfocado a descubrir el núcleo vital, el motor de las empresas, que empiezan a presentarse como hogares para un trabajo digno. Efectivamente, lo que las actuales turbulencias económicas y financieras nos están enseñando es que las empresas –si quieren superar la prueba del tiempo- tienen que utilizar modelos organizativos en los que la dimensión humana pueda ocupar el lugar privilegiado que le corresponde.

1. El trabajo, actividad específicamente humana

El trabajo es una actividad específicamente humana. Con su trabajo el hombre puede perfeccionarse como persona y prestar a la sociedad un importante servicio. Con esta perspectiva, corresponde al hombre la misión de hacer que las condiciones del trabajo sean realmente humanas, no alienantes.

Desgraciadamente, como el e-mail del comienzo nos muestra, todavía no podemos decir que el ámbito laboral tenga en todas partes las condiciones adecuadas para que el hombre trabaje con dignidad, alegría y buen humor. Nuestras organizaciones son demasiado individualistas, arrogantes, soberbias y con pocos objetivos comunes. Y la causa de todo esto es el mismo hombre, ya que, como bien es sabido, las empresas son estructuras inmateriales, construcciones artificiales que, por si solas, no hacen nada, no actúan. Las empresas solamente actúan *a través de las personas que las componen* y, por supuesto, a través de sus almas y conciencias.

Es el hombre –tenga la función o la categoría que sea- quien debe convertir el ámbito de trabajo en un lugar donde cada uno pueda encontrar un sentido a lo que hace y, sobre todo, donde cada uno sea respetado por el hecho mismo de ser persona.

Solamente el hombre puede elegir el rumbo de una organización. O bien el rumbo al miedo, que conlleva depresión laboral, ansia, estrés, falta de ilusión y compromiso; o bien el rumbo a la humanización empresarial, que conlleva ilusión, compromiso, creatividad, innovación, armonía y, sobre todo, lealtad y confianza.

2. ¿Es necesario humanizar una empresa humana?

Sí, y, de hecho, las experiencias de empresas de Estados Unidos y de algunos países escandinavos demuestran que no sólo es posible compaginar una economía eficaz y un ambiente de trabajo digno y humano, sino que es necesario atender a la cuestión de la humanización de la empresa si la empresa quiere ser y mantenerse competitiva a largo plazo. Podemos definir a la empresa –muy brevemente- como una organización económico-social compuesta por personas y medios materiales y técnicos, que tiene el objetivo de conseguir unos fines a través de su participación en el mercado de bienes y servicios.

Ahora bien, no todas las organizaciones económico-sociales son iguales. Hay organizaciones que priman los elementos tangibles sobre los intangibles (la primacía de las "maquinas" sobre las personas queda bien representada en la película de Charlie Chaplin *Tiempos Modernos*), y hay organizaciones que priman el elemento humano, la verdadera fuente de todo clase de innovación y creatividad.

El economista Stefano Zamagni afirma que "*una organización de mercado que sepa estimular los comportamientos pro-sociales, en vez de mortificarlos, tenderá a operar de manera más eficiente, reduciendo substancialmente el nivel de los costes de transacción relativos a su funcionamiento y, sobre todo, de manera más feliz, es decir, más satisfactoria para todos*".

En la misma línea, pero no desde una perspectiva teórica, sino más bien desde el punto de vista de su aplicación directa a la realidad empresarial, encontramos al ex presidente de la compañía aérea Southwest Airlines, una empresa con más de 35.000 empleados, que suele obtener al final de cada año beneficios más altos de la media de su sector. Este alto directivo señala con frecuencia que, para su empresa, "el negocio de los negocios son las personas"; no los accionistas, ni los clientes, sino los trabajadores. Herb Kelleher justifica esta afirmación señalando que si la empresa cuida y se preocupa del bienestar de todos sus trabajadores – o, dicho de otra forma, humaniza el ambiente de trabajo - ellos cuidarán y se preocuparán de los clientes de la compañía; los clientes, a su vez, sintiéndose cuidados, elegirán de nuevo la misma compañía aérea a la hora de volar; y esto, finalmente, conllevará el beneficio de los accionistas.

Por tanto, la experiencia de Southwest y de muchas otras empresas anónimas nos indican que es necesario humanizar la empresa, ya que en las personas reside – de verdad – la clave para la creación de la ventaja competitiva. De hecho, el economista americano Amar Bhidé, analizando la procedencia de las ideas innovadoras que habían dado lugar a la creación de las 500 empresas americanas con más altos márgenes de crecimiento (año 1989) notó que el 71% de las innovaciones habían surgido de la mano de personas dedicadas a mejorar una idea encontrada en el trabajo anterior, mientras que solamente el 4% se debía a una sistemática búsqueda de oportunidades de negocio (o, mejor dicho, del proceso formal de I+D).

3. El centro: no el cliente, sino el trabajador

La situación económica actual nos indica –como ya se ha subrayado en la introducción- que ha llegado la hora de rediseñar los modelos organizativos y concentrarnos en aquellos modelos en los que la dimensión humana pueda volver a ocupar el lugar privilegiado que le corresponde.

La competencia corre a mucha velocidad, y la única forma de estar siempre por delante es contar con unos trabajadores leales, honestos y comprometidos con el proyecto empresarial. El punto crucial en este asunto es entender que la ventaja competitiva reside en la capacidad de aprender y reaccionar más rápidamente que los competidores y que esto sólo depende de las personas. De hecho, las batallas decisivas de la empresa actual no se libran en las complicadas estructuras mercantiles o burocráticas, sino en el territorio humano, en el ámbito de las personas.

Como señala Alejandro Llano, "*la gran contienda que se aproxima es la batalla de la calidad. Pues bien, cada día está más claro que la fuente de toda calidad se halla en la vertiente humana del trabajo en las organizaciones. De ahí que la cuidadosa atención a las personas singulares se haya convertido en una exigencia inexcusable. Las máquinas, incluso las más sofisticadas, son las mismas para todos. Lo que marca la diferencia es la calidad intelectual y la ética de las personas*".

En la misma línea, el psicólogo Schneider, volviendo a poner de relieve la importancia de las personas en el trabajo, apunta que hemos intentado cambiar las organizaciones

modificando sus estructuras y sus procesos cuando, en realidad, son las personas las que tienen que cambiar.

Indudablemente, son las personas las que constituyen el lugar de trabajo. Es preciso volver, por tanto, a las personas, de donde toda innovación surge y a donde toda innovación retorna. Es necesario facilitarles apoyo, confianza, motivación y medios para que pongan al servicio de todos su competencia profesional, su capacidad creativa, a fin de que sean -como tienen que ser- el auténtico motor del cambio.

El elemento humano representa, ciertamente, la fuente más importante de la ventaja competitiva y, sobre todo, es el impulsor de la transformación completa del ambiente de trabajo. La búsqueda de súper especialista, del súper talento, tiene que ser sustituida, al fin y al cabo, por la búsqueda de personas que, contando con una seria formación profesional, tengan corazón, unos valores que permitan realizar un trabajo bien hecho, ilusión, en un ambiente de confianza y lealtad. Y, sobre todo, de personas que, en los momentos difíciles, son capaces de remangarse, sacrificarse y buscar soluciones para salir de las dificultades. En definitiva, se trata de pasar de lo que los economistas llaman "intercambio de mercado" al "intercambio social". Mientras que en el primer caso los dos actores (empresa y trabajador) buscan unos niveles de beneficios óptimos, en el "intercambio social" entran también en juego ciertos elementos inmateriales, como la lealtad, la honestidad, la vocación, la ilusión, etc.

Ahora bien, el trabajador estará dispuesto a implicarse en un intercambio social sólo cuando la empresa le aparezca como un sujeto moral que se preocupa realmente de las personas y quiere decididamente atender a la cuestión del bienestar de sus trabajadores.

4. La clave es cada persona, no las estructuras

Siempre me ha gustado una frase de Enzo Ferrari, el fundador de la fábrica de coches deportivos de lujo "Ferrari": "Las fábricas están hechas, primero, de hombres; luego, de medios técnicos; y, por último, de paredes". Ponía así de relieve que el componente humano es, indudablemente, la parte más importante y valiosa de la empresa. El hombre, el trabajador, visible o invisible, de cualquier rango y título, merece especial atención, pues la persona, a diferencia de un motor o de una nave industrial, reacciona a

los *inputs* y a los estímulos que recibe del ambiente de trabajo.

La pregunta a la que tenemos que responder es la siguiente: ¿No podría mejorar el ambiente de trabajo si cada uno se esforzase por pensar más en los demás? Seamos realistas: el ambiente sólo mejora si cada miembro de ese ambiente trata de mejorar personalmente. No existen estructuras mágicas que hagan buena a la gente. Las estructuras organizativas pueden ayudar o ser obstáculo.

Lo más importante no es la estructura de la empresa, sino el corazón de cada persona, su capacidad para superarse, para salir de su egoísmo y tender una mano a los demás, dando siempre por supuesta su excelente preparación profesional.

Por otra parte, las personas que piensan de verdad en los demás son las únicas que consiguen cambiar las estructuras injustas.

Esta es, sin duda, la clase de organización empresarial que necesitamos: unión de hombres con valores, sostenidos por una cultura empresarial adecuada, que gestionen las empresas con la actitud de resolver los problemas, que aprovechen todo lo que sea bueno y positivo, que sean realistas, que no se asusten ante las dificultades y que busquen siempre, con iniciativa, el modo de poner las cosas en orden. En resumen, empresas más humanas donde los trabajadores representan la clave para ir siempre un paso por delante.

5. ¿Qué es el humanismo empresarial?

El humanismo empresarial hace referencia a la enorme importancia que asumen los valores morales en la economía. El gran teórico del *management*, Peter Drucker, advierte justamente que el *management* "*tiene que ver con la gente, con sus valores, con su perfeccionamiento y desarrollo – y eso lo define como algo humano-. (…) El management está profundamente comprometido con asuntos espirituales: la naturaleza del hombre, el bien y el mal*".

De acuerdo con esta visión, el Premio Nobel de Economía Amartya Sen, durante una conferencia en la Universidad de Valencia, señaló que "*los códigos morales son parte*

integral del funcionamiento económico, y pertenecen de manera destacada a los recursos sociales de una comunidad. La economía moderna ha tendido a abandonar totalmente estos aspectos de los sistemas económicos. Hay buenas razones para intentar cambiar ese abandono y reintroducir en la corriente principal de la ciencia económica este componente crucial de la actividad de una economía".

Esto se debe, básicamente, a que el proceso económico se fundamenta en el acuerdo entre dos partes para intercambiar algo. El intercambio implica necesariamente unas condiciones físicas - la presencia física del bien o servicio que se intercambia – y unas condiciones psicológicas, como la voluntad de intercambiar y la voluntad de respetar el acuerdo. Y es precisamente aquí, en el campo de las condiciones psicológicas, donde tienen que intervenir los valores morales.

De hecho, son cada vez más los economistas que coinciden en señalar la importancia de los valores morales en la economía, poniendo de relieve que los valores afectan a los siguientes campos:

- proceso estratégico;
- ética empresarial;
- proceso operativo;
- conflictos y relaciones interpersonales;
- calidad de las relaciones de trabajo;
- elección de la carrera y progresión;
- motivación e implicación de los trabajadores.
-

Uno de los padres de la teoría de la organización, Chester Barnard, afirmaba, ya en el año 1962, que "*las organizaciones perduran en proporción a la amplitud de la moral que las dirige. Las bases para una cooperación duradera son las previsiones, los objetivos a largo plazo y, sobre todo, los altos ideales*". El famoso teórico de la gestión empresarial aseguraba además que la clave del éxito consiste en transmitir a los empleados un sentimiento de pertenencia a la empresa y fuertes valores éticos (lógicamente, se trata de transmitirlos, sobre todo, con ejemplos prácticos, y no a fuerza de repetir). De hecho, los valores éticos son la base para construir la confianza, considerando que la confianza no es algo que ocurre por casualidad, sino que la creamos

nosotros mismos a través de nuestras relaciones, incluyendo las relaciones en los negocios. Como justamente afirma el gran filosofo de la empresa Robert Salomón, la confianza representa la virtud empresarial esencial; la virtud sin la cual no podrían darse los negocios, ni sociedad civilizada alguna.

Por eso, lo sensato es volver a modelos económicos basados en valores morales, ya que, como afirma Benedicto XVI en su encíclica *Caritas in Veritate*, "*el desarrollo es imposible sin hombres rectos, sin operadores económicos y hombres políticos que vivan fuertemente en su conciencia la llamada al bien común*".

Entre los expertos a nivel internacional que defienden la necesidad de una empresa más humana y más volcada al bienestar de las personas ("*no sólo es posible compaginar la felicidad en el trabajo y la productividad, sino que es necesario atender a la cuestión de la felicidad si la empresa quiere ser competitiva"*) está Stefano Zamagni. Este economista, preguntándose cuál es la organización económica más apta para afrontar los desafíos del futuro, pone de relieve la extrema importancia de las personas en las organizaciones y, sobre todo, la necesidad de reintroducir los sentimientos en los sistemas económicos. De hecho, Zamagni subraya que los sentimientos siempre han estado presentes en la teoría económica. Para justificarlo, recuerda que Adam Smith, el celebre economista, autor de "*Las riquezas de las Naciones*", es también autor de otro libro, menos famoso, pero no menos importante, que lleva por titulo: "*Teoría de los sentimientos morales*", en el cual critica la concepción utilitarista de la economía.

Smith reconoce que cuando la tristeza o las enfermedades nos obligan a reflexionar sobre lo que, en realidad, necesitamos para ser felices, el poder y la riqueza se ven tal como en verdad son*: "gigantescas y laboriosas máquinas destinadas a proporcionar unas cuantas insignificantes comodidades para el cuerpo y que pueden en todo momento estallar en mil pedazos y aplastar entre sus ruinas a su desdichado poseedor*".

6. Valores y virtudes

La solución al problema expuesto por Smith es la introducción de los *valores y virtudes* en la teoría económica, comenzando por la prudencia ("*de todas las virtudes la más útil*

al individuo"), la humanidad ("*no puede haber una sociedad floreciente y feliz cuando la mayor parte de sus miembros son pobres y desdichados*"), la justicia ("*la justicia es siempre violada cuando uno es privado de aquello a lo que tenía derecho… el triunfo de la injusticia destrozará por completo la sociedad*"), la generosidad ("*no se es generoso sino cuando de algún modo preferimos otras personas a nosotros mismos, y sacrificamos algún interés propio grande e importante a otro interés igual de un amigo*"), y, finalmente, el espíritu público ("*si en una sociedad toda la riqueza está concentrada y es propiedad de un pequeño número de personas, no puede haber estabilidad: tarde o temprano se produce el colapso*").

7. ¿Qué se debe hacer para que las empresas sean más humanas?

Lo que resulta indispensable es que los empresarios/directivos entiendan que las personas no se conquistan con dinero, sino con un ambiente verdaderamente humano donde se trabaje más por la ilusión del trabajo bien hecho, que por los objetivos financieros a corto plazo. El trabajo excelente, al fin y al cabo, siempre tiene su merecida recompensa.

El problema que ahora hay que plantearse es cómo crear un ambiente de trabajo verdaderamente humano. Pienso que las claves, básicamente, son dos:

- Por una parte, se necesitan trabajadores formados no sólo en conocimientos científicos y técnicos, sino también y sobre todo en actitudes y valores;
- Por otra, se requiere que todos los componentes de la sociedad laboral sepan reconocer y fomentar positivamente esas actitudes y valores, evitando así el fenómeno que los psicólogos llaman "disonancia cognitiva", es decir, el sufrimiento de una persona por sentirse coaccionada a adoptar comportamientos que entran en conflicto con sus convicciones éticas y religiosas.

Para conseguir el segundo objetivo, es indispensable que la gestión empresarial se ocupe de:

1. Expandir los objetivos de la empresa, incluyendo el bienestar de la comunidad.
2. No actuar egoístamente, tratando de crear valor a largo plazo.

3. Eliminar las patologías de la jerarquía formal, permitiendo la liberación de los conocimientos y la imaginación de los trabajadores.
4. Introducir el concepto de generosidad y de cuidado de los demás.
5. Sentir la responsabilidad de la felicidad de los trabajadores en el trabajo.
6. Reducir la desconfianza en las empresas y en los empresarios en general.
7. Aprender a tener el tiempo conveniente para pensar antes de actuar.
8. Trabajar para crear o mantener una buena reputación, como segunda fuente más importante para la creación de la ventaja competitiva.

Todo esto implica varias exigencias:
a) Que la actividad económica, el negocio, se supedite a la ética, pues el bien más grande de la persona es el bien ético, el que corresponde a su dignidad de persona. Supeditarse a la ética quiere decir lo siguiente:

- Que la empresa defiende de modo institucional los valores en las relaciones entre los componentes de la empresa y en las relaciones con los clientes, etc.
- Que todas las personas que trabajan en esa empresa se empeñan en vivir los valores éticos en su trabajo: la honradez, la veracidad, la justicia, etc.
- Que las condiciones de trabajo y el ambiente general de la empresa sean los adecuados para que la persona trabaje como corresponde a su dignidad.

b) Que los empresarios/directivos gestionen a las personas con la actitud de espíritu de servicio y no con palo y zanahoria.

Como bien subraya el empresario Enrique de Sendagorta, el líder tiene que ir primero, dar los primeros pasos e invitar a los demás a seguirle. El líder tiene que sentir la pasión insuperable por hacer el bien y ser justo en todo. El líder tiene que ser ejemplar en el trato humano y poner el corazón en sus trabajadores. Y, finalmente, el líder tiene que ser virtuoso (su primera virtud tiene que ser el amor) y servidor de los demás. Como decía Platón en la *República, "así, pues, Trasímaco, resulta evidente que ningún arte ni gobierno dispone lo provechoso para sí mismo, sino que, como veníamos diciendo, lo dispone y ordena para el gobernado, mirando al bien de éste, que es el más débil, no al del más fuerte".*

8. La sabiduría

Humanismo empresarial es ejercer el liderazgo y gestionar los recursos humanos a través de personas que sepan conocer el hombre y que, además, tengan una capacidad de analizar y evaluar los distintos elementos del complicado mundo actual.
Es curioso comprobar que algunas de las empresas que mejor están capeando la crisis actual están dirigidas por directivos no licenciados en ADE sino en Filosofía. Por ejemplo, el año pasado el Premio Especial Directivos Plus en la categoría PYME se entregó a Joshua Novick, fundador de la empresa de marketing on-line Antevenio (término que, en latín, significa -mira qué casualidad- "anticiparse"). Joshua Novick tiene una licenciatura en filosofía, como también Donald R. Keough, ex Director de Coca Cola y autor del libro *"Los diez mandamientos para arruinarte"*. El directivo sostiene en su libro que no todos los fracasos se deben a errores estratégicos, sino que el fallo real se encuentra, como observó Shakespeare, en las personas que lideran las empresas.

Los hechos me sugieren que el enfoque filosófico consigue conectar mejor los puntos entre los intereses contrapuestos, las distintas "sabidurías", en un esfuerzo por crear una sinergia. Y, efectivamente, la palabra filosofía significa "amor a la sabiduría", y al mismo Heráclito, filosofo griego de hace más de 2700 años, se le atribuye la afirmación que conviene que los hombres sean sabedores de muchas cosas. Por tanto, creo que las empresas de hoy necesitan volver a reflexionar sobre la importancia del ser humano, a través de un enfoque filosófico de los problemas. No todos los problemas son de igual relevancia, y no todos necesitan la misma atención. El enfoque filosófico nos ayuda a ampliar nuestra comprensión a través de la profundización de nuestras creencias, nuestros valores, nuestro carácter y nuestra forma de ser personas, de ser líderes y, sobre todo, de vivir una *vida buena*.

Cuando por la mañana nos levantamos, depende de nosotros la decisión de levantarnos con el pie derecho o con el izquierdo; depende de nosotros la decisión de relativizar los problemas, de no asustarnos ante las dificultades ni ante los defectos de los demás, de buscar siempre, con iniciativa, el modo de solucionar los problemas, de saber aprovechar todo lo que sea bueno y positivo y, finalmente, de adoptar la actitud positiva de superar las dificultades en lugar de crear otras nuevas.

9. ¿Qué relación existe entre la empresa más humana y el beneficio empresarial?

En la empresa más humana el beneficio es necesario e indispensable para dar continuidad a la empresa, ya que sin beneficio no existiría la misma empresa. Pero el beneficio no representa el fin último de la actividad empresarial, sino un medio necesario para alcanzar el desarrollo integral de las personas que componen la organización y, finalmente, para participar en la construcción del bien común.

Dicho de otra forma, no se trata de humanizar la empresa para adquirir más beneficios económicos. Se trata, más bien de crear empresas más humanas porque eso es lo bueno para todos y cada uno. Cuando, por el contrario, se busca el beneficio como fin en sí mismo, éste se coloca en el centro de la empresa y se convierte en el ídolo al que todos deben rendir culto, deshumanizando toda clase de relación. Entonces sucede que cualquier medio es bueno si tiene como resultado el aumento de beneficios.

El Papa Juan Pablo II ha intervenido en esta cuestión haciendo notar en su encíclica *Centesimus annus* que "*la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que, de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera (...) Los beneficios son un elemento regulador de la vida de la empresa, pero no el único; junto con ellos hay que considerar otros factores humanos y morales que, a largo plazo, son por lo menos igualmente esenciales para la vida de la empresa*".

Los beneficios representan un indicador importante: si la empresa produce beneficios es que los factores productivos han sido utilizados de manera adecuada. Pero no es el único indicador a tener en cuenta en una empresa "humana".

Conclusiones

El humanismo empresarial invita a las empresas y sus directivos a reconsiderar la importancia de las personas, y a crear ambientes de trabajo dignos en lo cuales los trabajadores puedan desarrollarse integralmente.

El humanismo empresarial es una invitación a volver a las personas, de donde toda

innovación surge y a donde toda innovación retorna; y a facilitarles apoyo, confianza, motivación y medios para que se pongan a pensar. Las leyes, las normas y las estructuras organizativas pueden ayudar o ser obstáculo.

El humanismo empresarial es una forma de ser líder o de ser empresario basada más en el carácter que en los estereotipos de los manuales de los aeropuertos; una forma que consiste en ser más proclive a conocer el hombre y a tratarlo como tal, de manera que el hombre, el trabajador, responda con motivación, ilusión, lealtad y confianza.

Finalmente, el humanismo empresarial nos invita a recordar que "*no sólo de pan vive el hombre*".

"En la casa del justo que vive de la fe y aún peregrina lejos de la ciudad celestial, incluso los que mandan sirven a aquellos a quienes parecen mandar. La razón es que no mandan por afán de poder, sino porque tienen el ministerio de cuidar de los demás; no *son los primeros por soberbia, sino por amor, para atenderles"*[1]

Bibliografía:

Alvira, R., (1990), "¿Qué es el humanismo empresarial?", en Cuadernos de Empresa y Humanismo, n. 17.

Bhidé, A., (2000), "The origin and evolution of new Business", Ed. Oxford University Press.

Drucker, P., (1995), "Las nuevas realidades", Ed. Edhasa.

Heil, G., Bennis, W., Stephens, D., (2002), "El pensamiento visionario de Douglas McGregor. La dirección humana de la empresa", Oxford University Press.

Keough, D., (2008), "Los diez mandamientos para arruinarte", Ed. Lid.

Llano, A., (1990), "Actualidad del humanismo empresarial", Cuadernos Empresa y Humanismo, n. 26.

Llano, A., Llano, C., (1999), "Paradojas de la ética empresarial", Revista Empresa y Humanismo, Vol. I, n. 1.

Moccia, S., (2011), "No sólo de pan vive el hombre", El Levante, 27 de febrero, p. 12.

Moccia, S., (2010), "Estoloarreglamosentretodos.sí", El Levante, 21 de marzo, p. 92.

Moccia, S., (2010), "Cómo salir de la crisis moral y económica", El Levante, 14 de febrero, p. 92.

Moccia, S., Trigo, T., (2009), "Trabajar con buen humor", Ed. EUNSA.

[1] San Agustín, *De civitate Dei* XIX, 14

Tres consideraciones éticas sobre la imagen del liderazgo

Carlos M. Moreno
Universitat Ramon Llull de Barcelona

CURRÍCULUM DEL AUTOR

Carlos M. Moreno Pérez es Profesor Titular de Antropología, Filosofía y Ética Aplicada a las organizaciones e Investigador principal del Grupo de Investigación Organización, Persona y Cambio de la Facultad de Psicología y Ciencias de la Universitat Ramón Llull de Barcelona. También es colaborador de Capital Humano, miembro del Comité de Dirección de la revista "El Ciervo" de Barcelona y vocal de la Junta Directiva de la Asociación Española Ética, Economía yDirección (EBEN).

RESUMEN

Esta comunicación es una reflexión teórica sobre la imagen del liderazgo. Para ello, se abordan tres consideraciones éticas respecto a la misma. La primera consideración ética se plantea desde la importancia de la confianza para la imagen del liderazgo. La segunda consideración ética gira en torno al compromiso. El liderazgo se entiende como un compromiso por parte del líder con la organización y con las partes implicadas con la empresa. Se sabe que la generación de compromiso es uno de los elementos críticos para el liderazgo. Las reflexiones éticas giran en torno a los límites del compromiso. La tercera consideración ética hace referencia a la credibilidad. ¿Cómo el liderazgo puede generar credibilidad interna?

PALABRAS CLAVE: Imagen, liderazgo, ética empresarial, integridad.

1. Introducción

No sería del todo exacto afirmar que, en los últimos años, la importancia de la imagen ha estado presente en el mundo de las organizaciones y empresas. La imagen *de* y *en* la empresa ha sido una cuestión esencial para la mayoría de las empresas. Todos sabemos bien que las empresas tienen —construyen intencionalmente— una imagen y que esa imagen es percibida de una manera determinada por su público potencial tanto por consumidores como clientes y el conjunto de la sociedad. Pero sí se podría considerar que la importancia de la imagen empresarial ha ido "in crescendo" en las últimas décadas, probablemente, en consonancia con la evolución de las sociedades más avanzadas. La imagen cuenta y vale. Prueba de ello, son los estudios reputacionales que se realizan entre las empresas y sus líderes. Entre ellos, uno de los más consolidados, entre nosotros, es el de MERCO[1].

En un análisis similar, se podría hacer referencia a cualquier profesional de la empresa y, entre ellos, a los líderes de organizaciones y empresas. Si de las empresas, decimos que "construyen" su imagen, de los profesionales y de los líderes —que, también, la "construyen"— se suele afirmar que "cuidan" su imagen. En el caso de cualquier profesional, por sí mismo; en el caso de líderes o dirigentes, también, por sí mismos y, además, por "asesores", "consultores" o "expertos" en imagen. Por tanto, rehacen, reelaboran su imagen para llegar —o ser percibidos— de una manera determinada por su público potencial. También, se "construye" (o reconstruye) una imagen con unos objetivos o fines concretos. Todos,profesionales, líderes y empresas, acaban poseyendo una imagen que los identifica. A nadie se le escapa que lo apuntado, a grosso modo, es lo que habitualmente sucede en nuestro entorno más inmediato.

En este panorama genérico de la imagen de líderes y de empresas, nos preguntamos dónde cabe situar a la ética empresarial. Dada la complejidad y amplitud del tema, quisimos,en esta ocasión, centrarnos en *tres consideraciones éticas sobre la imagen del liderazgo*. Para ello, se señalarán una serie de *consideraciones* en torno a dos conceptos

[1]En el Monitor de este año 2010, como el responsable de MERCO, Justo Villafañe ha señalado, en alguna ocasión, la sexta variable del estudio que corresponde a la "ética y la reputación corporativa" solo tiene un 10,8% de la influencia en la Reputación Corporativa. Con otras palabras, consideramos nosotros, que todavía mucho por hacer. En el último MERCO, los tres líderes empresariales españoles más valorados han sido: Emilio Botín, Amancio Ortega y Juan Roig. Entre las empresas, CaixaBank, Iberdrola y Mercadona.

clave: “imagen” y “liderazgo”, buscando posibles vinculaciones entre ambos conceptos, planteando algunos interrogantes y apuntado algunas reflexiones desde nuestro posicionamiento por un liderazgo que esté fundamentado en una ética de valores yvirtudes. Entendiendo por valores tal como, a nuestro criterio, lo ha expresado magníficamente Lozano (2009: 140):

> (…) es este proceso los valores remiten a las prácticas y nacen de ellas, de manera que no podemos disociarlos de dichas prácticas; los valores ponen juego nuestras asunciones básicas sobre la condición humana y nuestra concepción de la persona y de la sociedad”.

También, en Gentile (2009). Y entendiendo por virtudes, lo expuesto, entre otros, estupendamente por Sonnenfeld (2010: 21-22):

> Para llegar a captar el sentido profundo del liderazgo, es decir, de un liderazgo ético que permita desarrollar las mejores cualidades, es preciso reflexionar sobre las raíces antropológicas del ser humano (…) La virtud ética procede de la costumbre, es un hábito que se adquiere mediante un entrenamiento práctico[2].

2. Acerca de la “imagen” y el “liderazgo”: breves anotaciones

Si se recupera el Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española y se busca el término “imagen”, leemos que proviene del latín, *imago* y que, en su primera acepción, significa “figura, representación, semejanza y apariencia de una cosa”. Si se sigue esta acepción, vemos que la imagen tiene que ver con la “representación”, “semejanza” o “apariencia”. Resulta interesante conocer el significado de “imagen” porque, en el mismo, parece que se establezca una distancia entre la realidad del objeto, de la cosa — ¿de la persona?— y lo que la imagen muestra a quien la está mirando.

Trasladada esta particularidad al liderazgo, a nuestro entender, resulta todavía más interesante porque plantea la dualidad, si la hay, entre la imagen real del líder —lo que la persona del líder naturalmente por naturaleza, es— y lo que los demás “ven” o

[2]Nosotros diríamos que los valores son sociológicos o “contextuales” y las virtudes antropológicas o “textuales”. Aunque ambas conceptualizaciones pueden parecer antagónicas, a nuestro criterio, no lo son. Creemos que se pueden encontrar nexos en común pero hemos de profundizar más en esta idea.

perciben de él. Vale pena recordar que "ver", "observar", en su raíz griega, es "zeo" y que del observar, se hacen "zeorías". El que observa, realiza "teorías", sobre lo que ve. Nosotros creemos que la ética empresarial debería recorrer la distancia mínima entre lo que el líder por naturaleza es (como persona es) y lo que los demás ven (o perciben) de él, bien sea en "representación" de su empresa o a título "personal". Expresado de otra manera, si la "persona" (Spaeman, 2000) que es líder es una y única —junto con la pluralidad de sus dimensiones— ahí donde ejerce su liderazgo, ha de ser "visto" como natural —próximo a sí mismo—, a su ser persona. Pensamos que la distancia entre la apariencia y la realidad sea la mínima posible o apenas inexistente, entre el "en sí" y lo "aparente". Aunque, obviamente, el líder en la práctica de su liderazgo puede ser "natural", mostrarse como "realmente" es y ser percibido por el resto de otra manera. Sin embargo, nuestra convicción es que, si bien esto puede suceder en momentos concretos, en el medio y el largo plazo, la naturaleza del líder se acaba imponiendo. En el liderazgo, acaba saliendo la persona que el líder es. En la práctica del liderazgo, la ética empresarial tiene, a nuestro entender, un papel decisivo si se fundamenta en la confianza, en el compromiso y en la credibilidad como elementos críticos para una imagen ética del liderazgo.

3. Tres consideraciones éticas sobre la imagen del liderazgo

Nosotros creemos que las raíces del liderazgo son éticas (Melé, 2000) o, en el decir de Ciulla y otros (1998) que la "ética es el corazón del liderazgo". La ética ha de estar presente en la práctica del liderazgo aunque ha sido y es objeto de controversia, entendemos que no hay *auténtico* liderazgo sin ética. Y subrayamos el término "auténtico" en cuanto no contempla engaño, ni doblez, en tanto cuanto está fundamentado en la *integridad* y en la *voluntad deservir* guiadas por la sabiduría práctica en la toma de decisiones(Melé, 2012).

La imagen del liderazgo nos plantea, precisamente, la distancia que, en ocasiones, se encuentra en la "representación" o "apariencia" y la "realidad" del liderazgo. Por eso, quisimos plantear *tres consideraciones éticas a la imagen del liderazgo* en la medida en que la integridad reducía esa distancia entre la apariencia y la realidad del liderazgo donde el liderazgo se puede ejercer desde la autenticidad.

3.1 Primera consideración: la confianza

La delicada situación económica que, en los últimos años, vivimos en España y en otros países a escala mundial ha puesto en boca de tantos y tantas veces el término 'confianza' como clave para recuperar "algo" que se había perdido. La confianza, en casi todos los órdenes de la vida, resulta fundamental porque forma parte (o no) de las "relaciones" entre las personas y el diálogo entre las mismas es un aspecto crucial. Si hay confianza entre las partes dialogantes, el diálogo suele ser más fluido o las dificultades que puedan surgir, se superan más fácilmente. Además, si se entiende a organizaciones y empresas como una comunidad de personas (Melé, 2012), ésta —la confianza— debería estar presente en las mismas como *antes* de esta crisis señalaron bien, entre otros, García-Marzá (2004) y Guillén (2006, 2011). En ese "debería" estar presente, el papel del líder o de los diferentes liderazgos que existen en la organización tiene un papel decisivo. También, en la imagen que se quiere transmitir fuera de la empresa.

¿Qué imagen se quiere transmitir tanto dentro como fuera de la empresa? "Alguien" se tiene que parar, primero, a pensar; después, animar a participar —involucrar— y decidir; finalmente, a implementar qué modelo de organización, de empresa y qué imagen se quiere transmitir tanto dentro como fuera de la empresa. ¿Quién? El máximo responsable de la empresa (en singular), los máximos responsables de la empresa (en plural)… ¿quién más? La empresa en su conjunto. Todos los empleados de la empresa —sean conscientes o no— transmiten una imagen de empresa, una ética de la empresa desde sus responsabilidades correspondientes en sus tareas diarias. Pero, póngaseprimero, al primero. Por eso, se sostiene que para que la ética se lleve adelante en una organización o empresa, el o los máximos responsables, han de querer —han de tener voluntad— para llevarla al día a día de la organización. Y nadie dijo que hacerlo así fuera fácil cuando las presiones por alcanzar los objetivos existen y la empresa ha de obtener buenos resultados económicos. Pensamos que "alguien", en algún momento, ha de pensar bien qué modelo de empresa se quiere implementar y con qué personal se cuenta para llevarlo a la práctica diaria.

La ética empresarial, lo sabemos bien, se mueve en el ámbito de la libertad,la voluntad y la responsabilidad. Por tanto, un liderazgo basado en la confianza, deberá moverse en

esos tres parámetros: libertad, voluntad y responsabilidad. La libertad para decidir y equivocarse, para aceptar que de los errores se puede y se debe aprender y que sólo los que toman decisiones se equivocan. Es cierto, en las organizaciones hay miedo y en tiempos difíciles como los actuales, el miedo todavía es mayor con lo que es fácil pasar de la necesaria prudencia a un miedo, realmente, paralizante que no favorece a nadie y que, sobre todo, suele dificultar el desarrollo normal de la empresa ni qué decir su crecimiento. Hay que tener, sin duda, mayor valentía (Marina, 2006).

En nuestra sociedad donde las redes —virtuales o no— tienen cada vez un peso mayor, el liderazgo ha de generar redes de confianza tanto dentro como fuera de la empresa. Para ello, ha de establecer relaciones dentro y fuera de la empresa que le permitan llevar adelante su modelo de liderazgo y de empresa. Es lo que Lozano llama "empresa relacional"(2009: 122) y, también, coherentemente, "empresa conversacional"(2009: 125). ¿Cómo generar esas redes de confianza basadas en esas relaciones? Quizás, sea algo tan humanocomo "revolucionario": "A revolutionary way to build trust: tell the truth"[3](Stewart, 2001: 76). Decir la verdad o, cuanto menos, callar y no mentir. Aunque sabemos que hay silencios "sonoros" o muy elocuentes. Si la confianza está basada en la verdad, en la veracidad de lo que se dice y se hace; si, además, en el ejercicio del liderazgo hay honestidad —empezando en el mismo líder— y esta honestidad se extiende en las relaciones, acciones y decisiones que lleva a cabo en su quehacer diario, el camino para construir redes de confianza se allana mucho más. Consideramos que veracidad y honestidad (Melé, 2012: 138) son, pues, dos elementos fundamentales en la construcción de redes de confianza. A estos dos, se le podría añadir un tercero que, en las relaciones entre las partes, es fundamental para establecer confianza. Nos referimos a la lealtad. O como escribió Reichheld (2002), al "efecto lealtad". En una línea parecida Álvarez de Mon (2004: 80) ha escrito: "Vital a la relación jefe-colaborador es habilitar espacios de confianza donde valores inherentes a la relación humana —veracidad, honradez, lealtad— hagan acto de aparición". Un modelo de liderazgo basado en redes de confianza ha de facilitar que los profesionales que entren en relación con ese modelo encuentren espacio para desarrollar su actividad empresarial con lo que nosotros denominamos "tranquilidad ética". Es decir, en teoría, y alentados por

[3]"Una manera revolucionaria de construir confianza: decir la verdad". (A partir de ahora, todas las traducciones del inglés al castellano son nuestras).

principios, la reciprocidad en la confianza basada en la veracidad, la honradez y la lealtad entre las partes.

3.2 Segunda consideración: el compromiso

Si se mira hacia adentro de la empresa, uno de los retos mayores del liderazgo es conseguir el compromiso de la gente que integra la organización o empresa. Como sostiene Pérez López: "La mejor arma competitiva de cualquier empresa es un grupo de empleados leales y comprometidos" (1998: 178). Y lo más interesante, a nuestro entender de esta idea, es que Pérez-López, desde el pragmatismo y realismo, hace referencia a un "grupo", nosotros —casi diríamos— unos cuantos, un "puñado", si se nos permite la expresión poco académica. Obviamente, cuantos más comprometidos en la organización mejor, pero creer que todos los profesionales siempre y con la misma intensidad, van a estar comprometidos sería una apreciación poco realista. Enunsentidoparecido,Collins afirma: "The old adage 'People are you most important asset' turns to be wrong. People are *not* your most important asset. The *right* people are"[4] (2001: 13).La cuestión es, entonces, averiguar quién es la gente "correcta" (¿adecuada?) para la organización o la empresa. Entre ellos, quizás, estarían los más comprometidos y leales. En este punto, cobra relevancia el "a priori" del modelo de empresa que se quiere desarrolla y que "alguien", como en líneas anteriores sosteníamos, se ha parado a pensar. No quisiéramos olvidar que la ética es, también, una invitación a pararse a pensar.

Quien, sin duda, no tiene excusa en relación al compromiso es el profesional que ejerce el liderazgo. Y su compromiso empieza, en primer lugar, consigo mismo, con sus principios y valores, con aquello que rige su vida. También, en la empresa. Desde nuestra posición, no hay distinción. Los valores y principios que rigen a una persona se "llevan" a todos los ámbitos de su actuación tanto personal como profesional. Si no, se podría producir en la persona una escisión perjudicial —insana— para la misma en el tiempo. En segundo lugar, su compromiso, con su equipo de colaboradores más próximo. En tercer lugar, con la organización en su conjunto. Por último, con la

[4]El viejo dicho: 'la gente es tu principal activo'resulta ser erróneo. La gente no es tu principal activo. La gente adecuada—correcta— sí lo es.

sociedad o en la comunidad donde opera. Estos son los cuatro compromisos genéricos —en gradación de proximidad a lejanía— del liderazgo, sus círculos de influencia. (Torralba et al., 2011).

3.2.1 Tres cuestiones en torno al compromiso

Primera: ¿Cómo se concreta el compromiso del liderazgo? Con algunas conductas fruto de hábitos adquiridos y que son reflejo de las cualidades precisas para el liderazgo. El liderazgo se ha de ejercer desde la *humildad* (Llano, 2004) del que se sabe prescindible. Aceptando las preguntas *del que sabe que no todo lo sabe* y que está dispuesto a escuchar a los demás; a ser cuestionado, interrogado. Desde la *tranquilidad* (Badaracco, 2002); desde la *competencia* técnica y cognoscitiva. Para ello, hay que seguir aprendiendo continuamente y en el propio trabajo. ¿Compromiso? Con el trabajo, dotando de sentido a la organización y señalando una dirección. Situándose al frente sin esconderse cuando la *adversidad* aparece que siempre —tarde o temprano— hace acto de presencia (Álvarez de Mon, 2003). Mostrando comportamientos *ejemplares* cuando, por ejemplo, sólo exige a los demás lo que puede exigirse a sí mismo. Si hablamos de compromiso, también, *respetando* (Sennett, 2003) los acuerdos alcanzados y, en términos éticos, la palabra dada. De hecho, es una carrera de fondo para ganar —mejor, para merecer— "capital confianza" porque a mayor confianza, el compromiso es más factible que se produzca.

Segunda: ¿Hay límites en el compromiso? Tendemos a pensar que, en la vida de cualquier persona, en su ejercicio profesional, en la labor empresarial siempre tiene que haber unos límites. Los límites son las fronteras, a nuestro entender, de normas (González y Guillén, 2008) y principios. Fronteras que se pueden traspasar pero quellevan a una situación diferente para quien lo hace. La fundamentación filosófica de los "límites" se puede encontrar en Trías (2009). Los límites son las líneas rojas que no se pueden traspasar. Tampoco, en el liderazgo. Esas líneas rojas están, doblemente, subrayadas tanto en positivo como en negativo. La primera, corresponde a la que subraya el propio líder en cuanto profesional y persona. La segunda línea, la marca la organización o empresa. Cuando las dos líneas se enfatizan al mismo tiempo, sobre todo, si es en positivo, nosotros decimos que el compromiso es doble o que valores y

principios están “alineados” o en sintonía. Cuando las dos líneas divergen, es cuando pueden surgir los conflictos entre el modelo de liderazgo y la empresa.

Obtener el máximo compromiso de la gente de la organización y de manera sostenible es uno de los retos fundamentales del liderazgo. Si la gente está comprometida con la empresa, esta tiene mayores posibilidades de avanzar en un entorno como el actual no exento de dificultades y tremendamente competitivo.Por eso, nos pareció tan oportuno el trabajo deHillier-Fry y Aguilar López (2006), donde por una parte, se apuntaba un marco teórico para el mismo y, por otra, se señalaban algunas de las prácticas que en algunas empresas que operan en nuestro país, se llevan a cabo para alcanzar el compromiso entre su personal.

Si se sintetiza parte de lo expuesto hasta ahora: la persona es “una y única”, la confianza y el compromiso son elementos fundamentales para el liderazgo, en definitiva, se está haciendo referencia a la “unidad”. En palabras acertadas de Cardona (2001: 20): “Definimos unidad como el grado de confianza mutua y compromiso con la empresa que experimentan las personas que en ella trabajan”. Es tarea del liderazgo generar es unidad organizativa.

Tercera: ¿Cómo comunicar compromiso internamente? En los últimos años, el factor “comunicación” se ha convertido en un elemento crucial para el liderazgo. De hecho, comunicar bien tanto interna como externamente, es uno de los elementos más “sensibles” —delicados— del liderazgo. Además, no se puede obviar que las personas que están en posiciones de liderazgo están más expuestas en lo que dicen y hacen (de hecho, en todos sus movimientos) queel resto. Su “exposición”,por las responsabilidades que ostentan, es más elevada que la delos demás. Por eso, muchos de ellos antes de dar un paso en una dirección u otra, suelen estar aconsejados por expertos en comunicación.

El mundo en el que vivimos, la comunicación se mueve en, al menos, dos elementos difíciles de manejar comunicativamente. Por un lado, buena parte de la comunicación es atrevimiento —¿ignorancia?— sumado a la diversión, el entretenimiento o al espectáculo (Vargas Llosa, 2012). Por otro lado, la celeridad en las comunicaciones (si los sistemas no fallan) es —como se sabe bien—altísima. Estos dos elementos hacen que los liderazgos en organizaciones y empresas estén sujetos a una presión mediática

que, también, puede dañar (o no) la imagen del liderazgo a velocidades de vértigo. Las redes virtuales — ¿sociales?— hacen y deshacen marcando un ritmo y unos tiempos que, en muchas ocasiones, superan cualquier previsión, cualquier planificación. Los liderazgos pueden ser, al mismo tiempo, objeto de admiración y respeto pero, también, de mofa como parte del entretenimiento en el que nos hallamos cómoda o incómodamente instalados.

En lo que alcanza al liderazgo, en lo que está en manos de los líderes, otra vez, ¿cómo comunicar internamente? Un aspecto importante es estar en disposición de actitud comunicativa. Sean conscientes o no, las personas "comunican" con palabras, silencios, gestos, decisiones y omisiones. Los líderes, también. La cuestión estriba en dirimir si el liderazgo que se lleva a la práctica diaria escomunicativamente "consciente" y si hay, efectivamente, actitud comunicativa. Para ello, las organizaciones y empresas, animadas por el liderazgo generan sistemas y procesos que faciliten la acción comunicativa entre sus integrantes. El propio liderazgo ha de estar abierto a escuchar, atentamente, a la gente. Ha de estar abierto a un diálogo abierto y sincero. El liderazgo que se ejerce cada día y en todo momento se muestra en esa actitud del líder que se para un momento y escucha, que busca espacios y tiempos para el diálogo interno, que prioriza la comunicación específica en su agenda del día, que cuida los detalles. Nosotros *consideramos* que el liderazgo se comunica internamente —junto con los procesos, sistemas y canales internos que se decidan— en cada paso que da el líder. La mejor comunicación interna es la que manifiesta el liderazgo en todo lo que dice, en todo lo que hace, en todo lo que (de) muestra, manifiesta ante los demás. Es la misma persona del líder, la que ejerce el liderazgo "la mejor" comunicación interna. Idea que, a nuestro entender, se extiende a todos los responsables de la organización. Y, en esa comunicación, los elementos éticos de la persona están, sin duda, presentes. Comunicar internamente y éticamente es, por ejemplo, algo tan sencillo que, en teoría, todos sabemos y está al alcance de todos como "hacer lo que se dice". La realidad diaria que es muy contumaz, muchas veces, demuestra lo contario. Con este ejemplo, tan sencillo lo que queremos expresar es que la "imagen" ética del liderazgo se juega en el terreno diario de lo que se hace (u omite) en la conducta del líder, en su posición o predis*posición* ante los integrantes de una organización o empresa. En lo específicamente humano, se mueve la ética tanto en los pequeños detalles, gestos, manifestaciones diarias, como en las "grandes" declaraciones. Utilizando un símil

sencillo, la economía doméstica no está reñida con la macroeconomía, al contrario, depende una de otra y viceversa. En otra ocasión, nosotros mismos quisimos analizar cómo comunicar interna y éticamente (Moreno, 2010).

Una variable interesante en el compromiso interno, es que si la organización percibe nítidamente el compromiso del liderazgo por la propia empresa, aparecen unos elementos "intangibles" que hacen que la organización se mueva de manera más comprometida. Se establece lo que se ha denominado, con distintas acepciones, como "contrato moral" o "contrato psicológico".

3.3 Tercera consideración: la credibilidad

La tercera consideración ética sobre la imagen del liderazgo nos lleva a la credibilidad. Recuperamos la raíz latina del término "credibilidad" que proviene de *credo —didi— ditum*, es decir, creer. Se cree en alguien que despierta credibilidad (y confianza). A ese alguien, se le da "crédito". Insistimos: Se cree. La credibilidad, estrechamente vinculada a la confianza, como ésta se merece, se gana y como la misma confianza, la credibilidad es un proceso largo en el tiempo. Por un lado, no se obtiene de manera rápida y, por otra, es una cualidad del liderazgo, que lo otorgan los demás. No hay ni credibilidad (ni confianza) "por real decreto". La credibilidad en la imagen y en el liderazgo, desde un fundamento ético, es importante porque de las tres —compromiso, confianza y credibilidad— ésta es, seguramente, la que sostiene las ideas del liderazgo, diríamos el armazón ideológico del liderazgo. Expresado de diferente manera, en la credibilidad reside la "ideología" —los valores y principios— que subyacen al liderazgo. Por ello, de los tres "instrumentos" que tiene el liderazgo para una imagen ética del mismo, la credibilidad *consideramos* que es la que tiene mayor profundidad ética o está más vinculada a la ética empresarial. Decimos que, en la credibilidad, residen, habitan, es el lugar, de las ideas que sostienen al liderazgo.

4. La integridad en la imagen del liderazgo

La integridad, probablemente, sea la cualidad del liderazgo más necesaria para la ética del mismo. En su consideración organizativa, las aportaciones de Brown (2005) y Paine (1994) nos parecen de las más interesantes. Sus reflexiones nos aproximan a un modelo

teórico para las organizaciones fundamentados en la integridad. Nosotros entendemos la integridad con la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace; entre los principios, decisiones y acciones; entre la razón y el corazón. En el trasfondo de la imagen del liderazgo, reside la integridad. Por eso, su pérdida no sólo quiebra los principios, valores y virtudes del liderazgo sino, también, de las ideas que sustentan la acción, las decisiones, la conducta del líder. Cuando, por parte de los seguidores o colaboradores, es percibida esa pérdida o hay alguna sospecha sobre la falta de integridad, lo que se produce no es tan sólo la fractura de una imagen, sino de la persona que ejerce ese liderazgo y, lo que puede ser todavía más preocupante, la pérdida de confianza y compromiso en el modelo de liderazgo y, por añadidura, en el proyecto empresarial. Como ha afirmadoYukl (2004: 234): "Without integrity, a leader is unlikely to retain the trust, loyalty, and support of people whose cooperation is essential. Integrity means, that a person is honest, ethical and trustworthy"[5].Es, por ello, que consideramos que en la imagen del liderazgo subyace la integridad y que si esta se desvanece, también, lo hace el propio liderazgo. En esta cuestión, cualquier sombra o atisbo de duda coloca al liderazgo en una situación complicada de remontar. El liderazgo camina en una línea muy fina en la percepción que tienen los demás del mismo. Por tanto, cualquier duda por mínima que sea, dispara todas las alertas dentro (y fuera) de la organización o empresa. Yukl (2004: 235), con tino, sigue: "A lack of integrity will eventually have negative consequences for individual leaders as well as for the organization"[6].

En la consideración individual de la integridad la aportación de Solomon (1992: 168; 1999: 38) nos parece muy acertada:

> La integridad no es en sí misma una virtud, sino más bien una síntesis de las virtudes que actúan en conjunto para formar un todo coherente. Esto es lo que llamamos, en el sentido moral, *carácter*. La palabra *integridad* significa "entereza", entereza de virtud, entereza como persona, entereza en el sentido de ser parte integral de algo más grande que la persona; la comunidad, la corporación, la sociedad, la humanidad, el cosmos.

[5]"Sin integridad, un líder es incapaz de retener la confianza, lealtad y apoyo de la gente cuya cooperación es esencial. Integridad significa, que una persona es honesta, ética y merecedora de confianza".
[6] "La falta de integridad finalmente tendrá consecuencias negativas tanto para los líderes como para la organización".

El liderazgo sostenido en la integridad tiene en cuenta, de manera consciente, las consecuencias de su ejercicio para todas las partes implicadas en el mismo. El factor multiplicador de sus palabras, decisiones, comportamientos condiciona su imagen de manera que va en línea con las responsabilidades que tiene. Por todo ello, *consideramos* que la integridad es cualidad fundamental en un liderazgo que quiere estar asentado en la ética.

5. Conclusiones

En los tiempos que vivimos la imagen cuenta y vale. Pero la imagen se disuelve como azucarillo en el tiempo, si no está enraizada en unos principios, valores y virtudes. De hecho, si no está sostenida en unas ideas llevadas a la práctica de las organizaciones y empresas puesta al servicio del mayor número posible de personas vinculadas con la organización o empresa.

La imagen del liderazgo se sostiene en el tiempo cuando es una imagen que es y es percibida como íntegra. La integridad recoge la confianza, el compromiso y la credibilidad, las tres tan necesarias para un modelo de liderazgo que tiene la voluntad, desde la libertad, de ser ético. Consideramos que la confianza, el compromiso y la credibilidad 'desembocan' en la integridad y que una imagen íntegra es una imagen ética. También, que la imagen del liderazgo será ética si en el ejercicio del mismo, en su práctica se sostiene en el 'ser natural' de la persona que ejerce el liderazgo.

Esta comunicación no pretendía más que realizar tres consideraciones éticas sobre la imagen del liderazgo. Se quería apuntar algunas reflexiones y cuestiones que se suscitan en torno a la imagen del liderazgo y la figura –la persona- del líder, de quien ejerce el liderazgo.

6. Referencias

Álvarez de Mon, S.: "Liderazgo e influencia. El arte de la comunicación" en Bel Mallén, I.: (Coord.) 2004, *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. (EUNSA,Pamplona).

Álvarez de Mon, S.: 2003, *Desde la adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter*. (FTPrentice Hall/Pearson, Madrid).

Badaracco, J. L.: 2002, *Leading Quietly. An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing* (Harvard Business School, Cambridge, MA).

Bennis, W.: 1997, *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo*. (Editoroal Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid).

Bennis, W.: 2000,*Managing the Dream. Reflections on Leadership and Change*.(Perseus Publishing,Cambridge, MA).

Brown, M.T.: 2005, *Corporate Integruty. Rethinking Organizational Ethics and Leadership*.(Cambridge UniversityPress, Cambirdge).

Cardona, P.: '"Intrategia": una dimensión básica de la cultura empresarial" en Varios: 2001, *Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personas*. (McGraw-Hill/IESE, Madrid).

Ciulla, J.B.: 1998, *Ethics. The Heart of Leadership*.(Praeger, Westport, Connecticut/ London).

Collins.J.: 2001, *Good to Great*.(Harvard Business School, Cambridge, MA).

Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española: 1984, 20ªed. (Real Academia Española, Madrid).

García-Marzá, D.:2004, *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. (Trotta, Madrid).

Gentile, M. C.: 2009, *Giving Voice to Values. How to Speak Your Mind When You Know What's Right*. (Yale University Press, New Haven and London).

González, T. F. y Guillén, M.: 2008, "Organitzational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment", *Journal of Business Ethics*, **78**, 401-414.

Guillén, M., Lleó, A. Marco, G,: 2011, "Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa", *Cuadernos de Gestión* Vol. **11**. Especial Responsabilidad Social, 33-46.

Guillén, M.: 2006, *Ética en las organizaciones: construyendo confianza*. (Prentice-Hall-Pearson Educación, Madrid).

Hillier-Fry, C. y Aguilar-López, J.: 2006, *En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial*. (Almuzara, Córdoba).

Lozano, J. Mª.: 2009,*La empresa ciudadana como empresa responsable y sostenible*. (Trotta, Madrid).

Llano, C.: 2004, *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?* (Ediciones Ruz/IPADE, México).

Marina, J. A.: 2006, *Anatomía del miedo. Un tratado sobre la valentía*. (Anagrama, Barcelona).

Melé, D.: 2012, "The firm as a "Community of Persons": A Pillar of Humanistic Business *Ethos*', *Journal of Business Ethics***(106)**, 1, 89-101.

Melé, D.: 2012,*Management Ethics. Placing Ethics at the Core of Good Management*.(Palgrave Macmillan/ IESE Business School,New York).

Melé, D.: 2000, *Raíceséticasdelliderazgo.* (EUNSA/Libros IESE, Barañaín).

Moreno, C. M.: 2010, "An approach to ethical communication from the point of view of management responsabilities: The importance of communication in organizations",*Ramon Llull Journal of Applied Ethics***(1)**, 97-108.

Paine, L. S.: 1994, "Managing for Organizational Integrity" en *Harvard Business Review on Corporte Ethics*.: 2003, (Harvard Business School Press, Cambridge, MA).

Pérez-López, J. A.: 1998,*Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. (Deusto,Bilbao).

Reichheld, F.: 2002, *El efecto lealtad. Crecimiento, beneficio y valor último*. (Ariel, Barcelona).

Sennett, R.: 2003, *El respeto*, (Anagrama, Barcelona).

Solomon, R. C.: 1992, *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*.(Oxford UniversityPress, Oxford).

Solomon, R. C.: 2002, *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de los negocios. El éxito basado en la integridad de las personas*. (Oxford UniversityPress México, México).

Sonnenfeld, A.: 2010, *Liderazgo Ético*. *La sabiduría de decidir bien*. (Ediciones Encuentro Bolsillo, Madrid).

Spaemann, R.: 2000, *Personas. Acerca de la distinción entre "algo y alguien"*. (EUNSA, Pamplona).

Stewart, T. A.: "Trust Me On This. Organizational Support for Trust in a World Winthout Hierarchies" en Bennis, W., Spreitzer, G.M. y Cummings, T.G. (eds.): 2001, *The future of Leaderships. Today's Top Leadership Thinkers speak to Tomorrow's Leaders*. (Jossey-Bass, San Francisco).

Torralba, F., Moreno, C.M., Palazzi, C.: 2011, "Introducing Ethics of Leadership: Virtues, Dialogue and Responsibilities" en *Teaching Ethics. Business Ethics (vol. Two)* Thomas, R. M. (ed).(Center for Business and Public Sector Ethics, Cambridge, United Kingdom).

Trías, E.: 2009, *Creaciones Filosóficas II*. (Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores, Barcelona).

Vargas Llosa, M.: 2012, *La civilización del espectáculo*. (Alfaguara, Madrid).

Varios: 1999, *Liderazgo*. (Harvard Deusto Business Review,Deusto).

Yukl, G.: 2004, *Flexible Leadership. Creating Value by Balancing Multiple Challanges and Choices*.(Jossey-Bass, San Francisco).

La dimensión socio-ética de la empresa en la actual crisis económica

Víctor Páramo Valero
Universidad de Valencia

CURRICULUM DEL AUTOR

Es miembro del Grupo de Investigación en Bioética de la Universidad de Valencia (GIBUV), estudiante de 4º curso de Filosofía y representante de alumnos de segundo ciclo en la Sección Departamental de Filosofía Moral y Política de esta misma institución. Ha publicado recientemente: "Bioética intercultural y Filosofía de la conciencia. La decisión y la autonomía en los casos clínicos", en Barrientos Rastrojo, J. y Méndez Camarasa, J. (ed.), *Filosofía y Espacios sociales,* Visión libros editorial, Madrid, 2011; "El ideal ilustrado de la ética kantiana en la ciudadanía europea del s. XXI", en P. J., Sarrión Esteve, *et al* (coord.), *Construyendo ciudadanía: Teoría y praxis,* ed. Comares. 2011. "El pensamiento bioético de Diego Gracia: de principios a valores", P. Pérez Zafrilla *et al* (ed.), *Bioética, reconocimiento y democracia deliberativa,* Ed. Comares, Granada, 2011.

RESUMEN

Las empresas nacionales y multinacionales juegan hoy un papel importante dentro de la constitución de la identidad colectiva de la sociedad. Concebir la actividad económica de las empresas como un fenómeno al margen de los flujos e intercambios que hay entre ella y la actividad social significa reducir lo que una y otra son. Los Estados democrático-liberales que auspician la relación entre ambos tipos de actividad contienen problemas estructurales que fueron señalados de forma original, dentro del pensamiento filosófico político, por G. W. F. Hegel en sus *Principios de Filosofía del Derecho*. Este trabajo tiene el propósito de reflexionar, desde el ámbito de la *ética económica* y la *business ethics*, acerca de la situación actual de crisis económica y el papel social que pueden tener las empresas en el intento de librar al capitalismo de las contradicciones sociales que lo acucian. Para ello, analizaremos cómo en nuestra sociedad económica, que tiene su base en los principios políticos modernos, continúan surgiendo problemas ético-económicos que tuvieron su origen hace más de dos siglos, problemas que la empresa como institución social puede contribuir a remediar.

PALABRAS CLAVE: Ética económica, sociedad, empresa.

1. Introducción

Hegel dedica en sus *Principios de Filosofía del Derecho* (1821) una larga discusión a lo que él denomina "Eticidad". Se cuestiona allí sobre el estado de la sociedad civil –vale decir, del conjunto de la sociedad organizada políticamente conforme a los principios del orden democrático liberal– en la tercera década del siglo XIX. El derecho de igual libertad y el de propiedad privada serán los fundamentos del mundo emergido tras la Revolución francesa de 1789. Pero ese mundo original, cuyas fuerzas históricas no habían tenido lugar hasta el momento, llevaba dentro una importante contradicción. Una parte de la sociedad civil se veía impedida a organizar su existencia tal y como prometían los principios liberales. La riqueza, como afirma Hegel, quedaba en manos de unos pocos. Marx rescribirá y radicalizará el diagnóstico hegeliano, elaborando a partir de él la crítica comunista social y económica. Keynes había tratado en su *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* (1936) de exponer una resolución efectiva a la situación contradictoria que supone el aumento de la población y la disminución de los recursos.

La línea histórica que acabamos de trazar nos servirá en este artículo para analizar algunas de las claves del desmoronamiento de la dimensión ética y social de aquellas empresas y multinacionales que hoy pugnan por mantener el liderazgo mundial en la proporción de recursos. ¿Cómo dar respuesta al diagnóstico hegeliano que, paradójicamente, sigue cobrando actualidad? Las empresas y multinacionales de nuestro tiempo, el siglo XXI, siguen acuciando las deficiencias estructurales que acompañan al orden capitalista. La dimensión social de la empresa sigue permaneciendo pobre en matices, desfigurada; requiere de un fortalecimiento ético. ¿Cómo dar respuesta a un fenómeno de crisis económico que vuelve a repetirse, dando muestras de que la situación social de Occidente sigue presentando graves problemas? La réplica del marxismo –regular estatalmente los derechos individuales– mostró grandes déficits éticos que dejaban al tras luz la superioridad del orden democrático-liberal. Pero las virtudes éticas de este orden han sido y seguirán siendo vicios sociales y económicos. ¿Qué puede hacer la denominada "ética social" ante esta situación?

Trataremos aquí de ofrecer un análisis propedéutico respecto a qué tiene que atenerse la *business ethics* a la hora de pronunciarse sobre el papel social de la empresa.

Señalaremos las razones éticas, políticas y sociales por las cuales ésta puede desempañar válidamente una función relevante en la reconstrucción interna de las democracias liberales, constituyendo un bien social a explotar, un medio a través del cual fortalecer las bases sociales –que nos descubrieron Hegel y Marx– del orden democrático-liberal. El objetivo es, pues, mostrar por qué la empresa es hoy imprescindible en tanto que institución social.

2. Economía, ética y sociedad

Los nuevos tiempos se caracterizan por la transformación o, incluso, el cambio radical que introducen con respecto a lo que les ha precedido. Traen consigo nuevos retos, que exigen nuevas respuestas. El dinamismo histórico del acontecer de los hechos es irrebasable. Y, al serlo, impide que la estructura en que se ofrecen respuestas a lo que solicita cambie por completo. Tendríamos, en este sentido, y en un mismo fenómeno, dos dimensiones distintas: existen cambios cuya estructura no puede variar por completo. Los problemas éticos involucrados en la estructuración económica de las sociedades han estado siempre presentes. Lo que ha variado ha sido su presentación y su resolución. La ética aristotélica concebía la economía dentro de los saberes prácticos y, por tanto, de la racionalidad propia de éstos. La racionalidad económica poseía las mismas características esenciales que la racionalidad ética. La economía era un saber práctico, ligado a la organización de los recursos del *oikos*. Esta idea implicaba, a su vez, la de que el procedimiento utilizado en el conocimiento del orden económico se situaba en el mismo espacio que el ético. Quien se enfrentase a los problemas de distribución de los recursos tanto en el *oikos* como en la *polis* no concebía que su respuesta a los mismos debía de estar exenta de una racionalidad de algún modo compatible con lo que podía decirse desde la ética. La incompatibilidad de la ética y la economía es un problema desconocido en el pensamiento aristotélico (Conill 2004, p. 8).

El problema de la racionalidad económica actual –una racionalidad que dista mucho de ser la aristotélica o la smithiana– ha sido abordado por los propios economistas, como es el caso de A. Sen. La *economía ética* es un saber de nuestro tiempo, un saber que ha tratado de dar respuesta a problemas de nuestro tiempo: los procesos de globalización, sociales y políticos, han suscitado problemas particulares, que solicitan un refuerzo

entre disciplinas que han separado su área de investigación. El intento de acercar ética y economía es, pues, un intento de evitar que la economía establezca modelos y sistemas sin contar con las consecuencias éticas de los mismos. Economía y ética han tratado de acercarse en una tentativa desesperada que para Aristóteles habría resultado incomprensible. Ese acercamiento es el "reflejo de la necesidad de reorientar la actividad económica por parámetros morales como justicia, responsabilidad y solidaridad, hasta reconvertir la economía en *economía ética*" (Conill 2004, p. 28).

Ch. Taylor, en *El multiculturalismo y la "política del reconocimiento"* (1993) realiza un recorrido a través del desarrollo de la "política del universalismo", surgida tras la sustitución del "honor" por la exigencia del reconocimiento de la identidad de todo sujeto, y de la "política de la diferencia", relacionada con el reconocimiento de la particularidad individual de cada sujeto. En realidad la idea de "dignidad humana" está presente en ambas políticas, y el reconocimiento, pues, es la pieza fundamental que da sentido a tal dignidad. Taylor suscribe la tesis según la cual la identidad personal se forma siempre a través del reconocimiento social, del reconocimiento que los otros realizan de lo que cada cual es. El no-reconocimiento también contribuye a la formación de la identidad. Que sea la sociedad y no el sujeto mismo el que constituye la individualidad y la actividad personal del individuo implica que éste está siempre en un entramado de relaciones con sus allegados, con quien va formando su idea de *quién es*.
La enunciación de una ética que esté dirigida a la actividad económica y a la empresa no puede dejar de tomar en cuenta en qué entramado social se hallan éstas. Los individuos que comparten valores y normas éticas actúan profesionalmente asumiendo que algunas de éstas tienen validez.

Una relación más cercana al mundo socialmente estructurado es la que mantienen empresa y ética. La actividad económica como tal, tiene en la actualidad diversas expresiones. Una de ellas, que constituye, como veremos, una fuente de riqueza para la etización y socialización de la economía, es la actividad empresarial. La responsabilidad social de la empresa implica tomar en cuenta una serie de valores y principios morales con los que actuar con respecto al mundo al que van dirigidos los servicios proporcionados por las empresas que poseen una vinculación inevitable con el mundo de las relaciones sociales.

Aquellos que profesionalmente forman parte de empresas en las que la toma de decisiones con respecto a las consecuencias que sus actividades tienen para el medio ambiente son ineludibles –sean en beneficio de sí mismos o en beneficio de éste– deben entonces disponer de un código ético con el cual identificarse, manteniendo de cara al exterior una imagen ética. Las insuficiencias de esta etización de la empresa han sido notables en los drásticos desenlaces que en los últimos años han tenido distintas instituciones privadas dedicadas a la manutención de los recursos económicos de quienes han depositado su confianza en ellos. Al frente de la globalización de los procesos de garantía del mantenimiento de los recursos económicos individuales, alcanzados mediante el trabajo, se han alzado distintos problemas que sólo tienen una solución ética, no económica. Se muestra en estos casos que, al margen de opiniones que conciben el fenómeno económico de manera empobrecida, es menester que la ética se pronuncie –una ética procedimental que pretende validar normas con pretensiones de universalidad–, a fin de que se prevengan catástrofes económico-sociales. Pero la situación actual, como ha sucedido al menos en dos ocasiones, parece no resarcirse de lo que desde la ética se ha dicho sobre ella.

Como acabamos de decir, esta situación no es nueva en las sociedades democrático-liberales occidentales. Acontece bajo ciertos patrones idénticos. Las crisis económicas se ven condicionadas por los principios que rigen la socialidad y la política. Tampoco estas ideas acerca del condicionamiento socio-político de la economía son nuevas. Que la economía es una ciencia cuyos principios no dejan de tener un arraigo social ha sido defendido con importantes argumentos en la tradición filosófica de la izquierda hegeliana. Vayamos ahora a sus orígenes.

2. Sociedad y crisis

En *El regreso de Keynes* (2009), R. Skidelsky alude a algunos de los principios de la economía clásica, fundada en la obra de A. Smith *La riqueza de las naciones* (1776), que se han mantenido, a pesar de los problemas surgidos ante ellos, hasta la economía keynesiana y hasta el periodo de posguerra de la década de los cincuenta y sesenta del pasado siglo. Ante la preponderancia de la ley de la oferta y la demanda que expuso primero D. Ricardo y más tarde reformuló J. B. Say en su *Tratado de Economía Política*, ya se había pronunciado R. Malthus. Según esta ley la oferta crea su propia

demanda; afirma que un orden de libre intercambio, asentado exclusivamente sobre el derecho de propiedad, cuya regulación se lleva a cabo espontáneamente, encuentra siempre –por sí mismo– un punto de equilibrio en una situación donde la división del trabajo maximiza la ocupación (*employment*).

Tal ley, cuyo cumplimiento queda puesto en cuestión por Hegel y Marx, como vamos a ver, ha sido una de las bases de la extensión del capitalismo "individual" al capitalismo corporativo y empresarial. Ese cuestionamiento hegeliano sigue valiendo hoy como acertado juicio -que la ética social y económica puede proferir- acerca de las consecuencias que tiene el hecho de que ciertas formas de gobierno hayan hecho funcionar la economía del Estado en base a los principios clásicos como la ley de Say. Así pues, el capitalismo empresarial sería una nueva expresión de aquello que Hegel había criticado al evidenciar desde el punto de vista de la pobreza y la escasez del trabajo. Ese capitalismo empresarial, triunfante en nuestros días, es contrario a las propuestas de introducir principios éticos en el funcionamiento de las empresas para con la sociedad.

La posibilidad, en este punto, de una ética económica para la empresa se hace patente si se trata de no volver a caer –como en realidad ya hemos hecho– socialmente en las aporías internas al capitalismo. Aquí no estamos tratando de introducirnos en un análisis sobre el acierto o no de la economía actual con respecto a lo que ha tenido lugar en la historia de esta ciencia antigua y moderna, sino de poner de manifiesto que existe cierta situación de la sociedad civil que se repite, que vuelve a surgir y a hacer temblar los principios políticos y económicos con que los Estados modernos se articulan. Partiendo de las situaciones de crisis –esta vez no ya por la pobreza, sino por la abundancia, como diría Keynes– que se dan de forma constatable (histórica y socialmente) nos permitimos aseverar que Malthus, Hegel, Marx y Keynes siguen cobrando actualidad; no tanto por su respuesta a los problemas que se enfrentaron, como por su certero diagnóstico sobre aquello que los causó y los sigue causando. Se trata, pues, del relieve social que subyace de forma problemática a las inadecuaciones de los principios del capitalismo a los que hemos aludido.

Hegel critica la crisis del orden político moderno, del cual describe la dialéctica a la que está sometido. Afirma en los *Principios de Filosofía del Derecho* que el *efectivo*

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

derecho de la particularidad implica que sea eliminado lo accidental que se opone a la propiedad y la personalidad, lo que tiene como consecuencia la total *seguridad* de la persona y la *propiedad* […], es decir, que el *bienestar particular* sea tratado como *derecho y realizado*" (§ 230).

Aquí el filósofo alemán se está refiriendo al sistema político democrático de garantía de derechos; los derechos de cada individuo. En el § 245 describe la dialéctica de la sociedad civil. Se percibirá a continuación que el problema político-civil que señala Hegel tiene un fondo económico. Tal problema había sido formulado por el economista inglés R. Malthus en el debate que suscitaron sus observaciones en torno al crecimiento de la población a principios del siglo XIX (cf. Malthus 1798). Hegel niega que haya una posible solución, a corto, medio o largo plazo, del problema interno y aporético de la sociedad civil. Hegel ofrece dos posibles opciones, *concluyendo con la negación de ambas*. La primera sería hacer cargar a la clase más rica (u "otras propiedades públicas") con la responsabilidad de "mantener en un nivel de vida común la masa reducida a la pobreza" y asegurar así su subsistencia sin que tal masa tuviera que trabajar; ello iría en contra del "principio de la sociedad civil y del sentimiento de independencia y honor de sus individuos" (§ 245).

La pérdida del sentimiento del derecho, "de lo jurídico y del honor de existir por su propia actividad y trabajo" significa ir en contra de los derechos supuestos en todos los individuos. Hegel expone a continuación que si para que se asegurase la subsistencia de los necesitados se les diese trabajo, la producción se acrecentaría de tal modo que las mercancías, producidas por productores que serían a la vez consumidores, no podrían tener salida dentro de la propia sociedad civil. Así, se ayude como se ayude a los necesitados, habría un desequilibrio en el sistema de intercambio económico asentado sobre el derecho de igual libertad. Pero de no ayudarlos quedarían en la calle, negando también los propios principios de la sociedad civil.
Se manifiesta aquí que en medio del *exceso riqueza* la sociedad civil *no es suficientemente rica*, es decir, no posee bienes propios suficientes para impedir el exceso de pobreza y la formación de la plebe (§ 245).

La sociedad civil, como indica en el § 246, tiene que salir al exterior y con ello convierte al mundo entero en parte de su movimiento, sumiéndolo en su contradicción.

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

En el *Manifiesto Comunista* (1848), redactado por K. Marx y F. Engels, hallamos una estrecha vinculación con las tesis de Hegel que hemos visto. La fecha de la redacción del "Manifiesto" nos permite comprender que no puede desligarse de las circunstancias históricas en que vio la luz. Este tratado político puede concebirse como la asunción de la situación que Hegel expone y como un intento de dar solución a las consecuencias que tal situación suponía (Cf. Jiménez 1998; Amengual 1989).

Marx describe cómo durante su proceso de expansión la burguesía no entra en una crisis definitiva; ésta devendrá en el momento mismo en que cese tal expansión. El proceso completo sería, pues, y en orden, expansión y explosión. Marx señala que la burguesía a todos los pueblos y naciones sobre los que se expande a adoptar su régimen de producción. "Crea un mundo a su imagen y semejanza". Lo que la burguesía realiza en su expansión planetaria es agrandar su contradicción interna. Para el filósofo alemán las condiciones de la vida en sociedad del proletariado han sido destruidas por el régimen de producción burgués, y esto es lo que genera el gran problema que afecta al conjunto de la sociedad civil. Es el propio funcionamiento del régimen económico instituido por la burguesía lo que lleva a ésta a la perdición, en tanto en cuanto el progreso industrial desarrollado por la burguesía conduce a que los obreros se revelen de forma conjunta contra las formas de producción que no requieren ya de mano de obra proletaria. El desarrollo del capital (la burguesía) conlleva el desarrollo del proletariado. Ésta es la dialéctica que Marx señala con Hegel.

La descripción que el autor del *Manifiesto* hace de la expansión de la sociedad burguesa vendría a ser el resultado de la necesidad problemática que tiene la "sociedad civil" para liberarse de su contradicción estructural. La globalización de la sociedad burguesa marcaría el límite de sí misma y el momento de su autodestrucción, cuando no tuviera ya un más allá donde poder extenderse.
En términos de la economía clásica, Hegel y Marx vendrían a decir que la base del libre mercado no es sólo inestable y de dudosa base empírica, sino que puede constatarse –en la sociedad– que no tiene apoyo histórico alguno.

Keynes había expuesto en su *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* (1936) ciertas ideas en consonancia con el *Manifiesto* de Marx, pero la solución keynesiana al problema interno de la ley de Say asumía –no de forma acrítica– que el

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

capitalismo no había, dicho en palabras de Marx, "cavado su propia fosa". Como señala Skidelsky, Keynes "vio al capitalismo como una etapta necesaria para llevar a las sociedades de la pobreza a la abundancia, después de lo cual su utilidad podría desaparecer" (2009, p. 161). Esta función de la economía capitalista equivaldría a la que Marx atribuía a la "Dictadura del proletariado", que vendría a ser una imposición violenta del socialismo de Estado de forma temporal, hasta que las bases políticas y económicas de la "burguesía" se hubieran erradicado por completo. Pero Keynes, por el contrario, pensaba que la propiedad privada y el libre mercado son requisitos para llevar adelante una economía política propia del liberalismo.

3. Crisis y ética empresarial

Algunos autores contemporáneos han incidido en la preponderancia de la racionalidad técnica y científica –en la que se ha perdido el sentido ético–, afirmando que el hecho de que tanto en sus orígenes antiguos como modernos la economía haya tenido una vinculación intrínseca con el enfoque ético es un síntoma de algo que los actuales desarrollos de la propia racionalidad económica acreditan de nuevo, ya que reclaman cada vez más el componente ético desde los propios planteamientos de la teoría económica (Conill 2004, p. 24).

Se ha concebido que el paso de la administración a la dirección de las empresas fuera un tránsito hacia la adquisición de un mayor carácter ético, gracias al cual factores como la toma de decisiones o los "recursos humanos" posibilitarían una renovación de economía de la empresa desde una perspectiva no puramente utilitarista. Es un problema socio-ético el hecho de que las relaciones humanas se hayan visto condicionadas por la estructuración y el funcionamiento propio de las instituciones burocráticas, privadas y públicas que tienen como base económica el principio de máxima optimización de los recursos. Es un problema de esa especie, también, por cuanto lo que sucede es que las instituciones privadas han de mantener los principios políticos en que arraiga el sentido que tienen en la dinámica total de la sociedad. El acceso a puestos de trabajo en empresas privadas se regula, se explicite o no, mediante principios como la libertad y la igualdad. La empresa, como expresión del capitalismo corporativo, es un producto económico del sistema político democrático-liberal. Y, por esta razón, su papel en la sociedad no puede desligarse de las bases políticas de ésta. Así, que la ocupación sea

libre e igual es un presupuesto básico aportado por las ideas políticas que han dado forma a una sociedad, y no por las teorías económicas. Por así decirlo, aunque el efecto de tales principios sea primariamente económico, lo que otorga sentido a tal efecto es una causa originada en las ideas políticas triunfantes, que a su vez son resultado de modelos teóricos y aplicaciones prácticas de los mismos. De este modo sucede en el caso de Hegel y Marx, como hemos visto. Hegel desvela las contradicciones sociales de las bases del capitalismo; esto es, desvela las contradicciones de esas bases. Son contradicciones económicas en la medida en que sus principios básicos como la ley de Say no tienen aplicación. La conjunción entre principios políticos y principios económicos, la conjunción entre los derechos básicos a los que hemos aludido y modelos como el de la autorregulación de la oferta y la demanda, es problemática en tanto en cuanto los efectos sociales –aquello que predicen tales leyes sobre los mecanismos y procedimientos de los que hablan– contradicen todo cuanto pretenden estipular. Pero que tales efectos los contradigan no significa que su vigencia haya de desaparecer. Esa era precisamente la denuncia de Marx, cuya propuesta no fue finalmente efectiva. Los principios de la economía clásica siguieron vigentes, como también los principios liberales-democráticos. En ellos vivimos hoy, y pensamos que son, como había dicho Churchill, los menos perjudiciales de entre todos los posibles. Pero sucesos como las guerras internacionales o las recensiones económicas a nivel global, nos hacen cuestionarnos sobre su valía. Ahora bien, la propuesta que hemos anunciado, y que late como culminación posible de lo que venimos diciendo, es que en el propio sistema capitalista existen caminos para librar a éste de sus contradicciones internas. Y uno de esos caminos puede ser abierto por la empresa. El relieve ético de la empresa consistiría en este punto en la aportación que podría hacer al bien social. Cómo podría hacerlo es una cuestión que deben tratar de resolver aquellos que trabajan desde la *economía ética*. Desde la *ética económica* debemos otorgarle sentido y legitimación a esta propuesta, tratar de hacer ver la necesidad de tales cambios.

La responsabilidad de la empresa para con la sociedad ha de ser uno de los puntos en que se impregne y se autolimite éticamente. Desde este parecer puede decirse que la empresa se concebiría como una corporación con fuerza para el cambio social; no sería sólo una organización económica, sino también una institución social, que tiene una *responsabilidad con la sociedad*, no sólo con los accionistas y empleados (Conill 2004, p. 19).

Entre los objetivos de la empresa no constaría sólo la búsqueda de beneficio económico, sino también de beneficio social. Esta idea, a la que tendría que dar viabilidad la *business ethics* (ética empresarial o ética de los negocios y de las organizaciones), sintetiza lo que hemos señalado sobre el papel de la empresa en la liberación de las contradicciones propiamente sociales del capitalismo.

Conclusiones

1. Si bien la ética tiene mucho que decir sobre el desarrollo y las aplicaciones en economía, también ésta puede asumir hacerse cargo de cuestiones que dentro de la historia de la ética han tenido un lugar destacado. No ha sido sólo la ética la que ha visto la necesidad de volver a reencontrarse con la economía. Ésta también se ha adentrado en los problemas propiamente éticos, aportando su mirada. Amartya Sen, en *Sobre ética y economía* (1989), ha tratado de desvincular la economía de la ética utilitarista, una ética a la que nos puede parecer que está asociada de forma natural. La *economía ética* de Sen es, como ha indicado Conill, un "nuevo horizonte ético para la economía" (2004, p. 146). En este sentido, el diálogo en la actualidad está abierto y casos paradigmáticos como el de Sen dan muestra de ello.

2. Cortina señala en *Por una ética del consumo* que elaborar una teoría ética es partir de una determinada tradición para tratar desde ella de abordar u ofrecer alguna solución a los problemas que nos acucian (2002, p. 37). Los problemas, sin embargo, hacen coincidir a las distintas tradiciones éticas por cuanto cada una de ellas tiene relevancia en la medida en que ante un mismo hecho ha sabido indicar vías distintas para comprenderlo. Elaborar una teoría económica tampoco significa obviar lo que se dijo en el pasado en esta disciplina, siempre con respecto a lo que en concreto trate tal teoría. En este punto coinciden ética y economía: ambas se saben deudoras de lo que en ellas predominó en tiempos pretéritos. La economía se sabe adscrita a un contexto histórico y las leyes que formula no tienen una validez universal. Popper había insistido en que la verificación de las leyes científicas era una tarea tan ardua como imposible; o bien las teorías podían quedar falsadas, o bien corroboradas. Las teorías éticas, si bien no poseen la naturaleza de las propiamente científicas (en el sentido aristotélico de *episteme*), sí albergan entre sus propósitos ofrecer soluciones reales a problemas reales. Esto es, se autocomprenden como respuestas que pueden tener, con el debido procedimiento, un

cumplimiento efectivo. La teoría hegeliana aunaba problemas tanto económicos como éticos.

3. La *business ethics* que asume los problemas sociales generados por el capitalismo es una ética que pretende comprender las instituciones que hacen de este sistema económico su fundamento desde una perspectiva que, además de divisar las deficiencias que éste contiene con respecto a la situación social que genera, advierte asimismo en los colectivos profesionales que se rigen por sus supuestos (poco) "éticos" básicos (la minimización de los recursos y la maximización de los beneficios, la absoluta libertad de intercambio, el derecho a albergar más riqueza que el resto, etc.) una fuente de posibilidades para renovar su relación con la propia sociedad. Las empresas son el reflejo de un sistema económico que, si bien se sostiene política y jurídicamente en derechos básicos alcanzados en la Modernidad, contiene serios peligros que han amenazado no en pocas ocasiones la existencia humana. La expansión del sistema democrático-liberal llevaba consigo que el sistema económico asociado a él portase sus mismas grandezas y flaquezas. Aquí hemos incidido en el primer sistema, que constituiría la parte ético-social si los concibiéramos a ambos juntos. No tratábamos sino de abordar problemas económicos vinculados a la empresa desde una perspectiva ética.

4. Podemos concebir a la empresa como viabilizadora de la riqueza de la sociedad civil completa; la empresa como solventadora de que la riqueza acabe en "manos de unos pocos"; la empresa como fomentadora del bien social; la empresa como institución que puede salvar al capitalismo de su propia aporética; la empresa sería el medio a través del cual la producción y la consumición serían fenómenos económicos complementarios, de modo que no hubiera escasez de trabajo para un sector de la población y escasez de recursos en la propia sociedad para potenciar la consumición; la empresa no como una institución al servicio del bien propio y privado, sino como contribuidora al bien social, al bien de la sociedad civil, con el fin de evitar nuevas contradicciones que siguen surgiendo dentro del orden económico de las sociedades democrático-liberales; la empresa como potenciadora de una aportación a la solución de lo que Bell había llamado las "contradicciones del capitalismo". En lugar de que la sociedad civil pase al Estado (Hegel 1821, § 256) y que sean regulados sus derechos individuales mediante la estatalidad (Marx), podemos encontrar una vía de solución de los goznes problemáticos

de la sociedad occidental en la privatización abierta al bien público. Lo relevante éticamente consiste en que ello significaría salvar a la sociedad global de la aporética que la persigue.

Referencias

Amengual, G. (1989). "De la filosofía del derecho a la crítica social. Acerca de la *Crítica de la Filosofía del Estado de Hegel* (1843) de Marx". *Sistema* (91).

Conill, J. (2004). *Horizontes de economía ética*. Madrid: Tecnos.

Cortina, A. (2002). *Por una ética del consumo*. Madrid: Taurus.

Hegel, G. W. F. (1999). *Principios de Filosofía del Derecho* [1821]. Barcelona: Edhasa.

Jiménez, M. (2001). *Modernidad terminable e interminable*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

"Introducción", en Habermas, J. (1998). *Facticidad y validez*. Madrid: Trotta.

Keynes, J. M. (2006). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero* [1936]. México: FCE.

Malthus, T. R. (2000). *Primer ensayo sobre la población* [1798]. Madrid: Alianza.

Marx, K., y Engels, F. (2010), *Manifiesto comunista* [1848]. Barcelona: Librería Universitaria.

Sebastián Solanes, Raúl Francisco. (2012). "La comercialización del deporte desde la Ética de la competición deportiva", en *Veritas; Revista de Filosofía y Teología*, Nº. 26, pp 83-105.

Sebastián Solanes, Raúl Francisco. (2012). "Horizonte y necesidad de una economía ética en deporte", en *Cuenta y razón"*, Nº. 23, pp. 39-44.

Sen, A. (1989). *Sobre ética y economía*. Madrid: Alianza.

Skidelsky, R. (2009). *El regreso de Keynes* Barcelona: Crítica.

Taylor, Ch., (1993). *El multiculturalismo y la "política del reconocimiento"*. FCE: México.

Juicio y razonamiento moral en el Intuicionismo social: un enfoque desconcertante

Pedro Jesús Pérez Zafrilla[*]
Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política, Universitat de València

CURRÍCULUM DEL AUTOR

Es Profesor Ayudante Doctor en el Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política de la Universidad de Valencia. Doctor en Filosofía por la Universidad de Valencia (2009), con Premio Extraordinario; Doctor Europeo en Ciencia Política por la Universidad de Bolonia (2011); y Master en Bioética por la Universitat Jaume I de Castellón (2011). Ha desarrollado diversas estancias de investigación en las Universidades de Maryland (2006) y Oxford (2007 y 2008). Ha sido también Investigador Posdoctoral en el Uehiro Centre for Practical Ethics de la Universidad de Oxford (2010-2011).

Sus líneas de investigación se enmarcan en la Filosofía Moral y Política, las teorías de la democracia y la neuroética. En concreto, ha centrado su estudio en la democracia deliberativa, el pluralismo y el desacuerdo moral. Cuenta con diversas publicaciones nacionales e internacionales, entre las que podemos citar Pedro J. Pérez, Elsa González y José Félix Lozano. "Beyond the conflict: religion in the public sphere and deliberative democracy", en *Res Publica*, vol. 15, núm.3, 2009, pp.251-67.

RESUMEN

En la actualidad el ámbito con mayor impulso dentro de la filosofía moral es sin duda el de la neuroética. Desde ella se pretende hacer frente a las pretensiones de ciertos neurocientíficos que intentan presentar sus descubrimientos sobre el funcionamiento de

[*] Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política (Universidad de Valencia). Este estudio se inserta en el Proyecto de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico FFI2010-21639-C02-01, «Ética del discurso, política democrática y neuroética» financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación y con Fondos FEDER de la Unión Europea.

nuestro cerebro, o sobre la influencia de las emociones en la formación de juicios morales, como un progreso en el conocimiento del fenómeno moral.

Entre esos neurocientíficos encontramos al psicólogo norteamericano Jonathan Haidt y su propuesta del Intuicionismo social. El intuicionismo social constituye una sugerente propuesta de psicología moral presentada en clara oposición a la concepción racionalista del juicio moral que, salvo ciertas excepciones, ha imperado en el ámbito filosófico y también, a lo largo del siglo xx, en la psicología. Este modelo tradicional, cuyos máximos referentes los constituyen autores como Platón, Kant, Piaget y Kohlberg, mantiene que el juicio moral se deriva de un razonamiento alejado de toda influencia de las pasiones. Éstas son percibidas como un obstáculo para la adecuada deliberación y por tanto mermarían la objetividad del juicio.

Frente a estos teóricos Haidt afirma que la razón es raramente fuente de los juicios morales. Éstos no surgen a partir de un razonamiento consciente y objetivo acerca de la realidad, sino más bien de unas respuestas afectivas a las que el sujeto no tiene un acceso introspectivo. El sujeto sólo tiene consciencia de la aparición del juicio moral en su mente, pero no del modo como éste se produce. Esta respuesta afectiva es denominada por Haidt «intuición moral», que él asimila al concepto humeano de las pasiones, en clara oposición, por tanto, al modelo racionalista. Por su parte, el razonamiento, lejos de ser la causa del juicio moral, constituye un proceso *post hoc* mediante el que el individuo pretendería explicar las causas de su juicio apelando a ciertas razones tomadas de la sociedad. El juicio y el razonamiento representan así dos procesos psicológicos bien diferenciados y con un origen distinto en el proceso evolutivo.

En esta comunicación analizaremos la escisión realizada por Haidt entre el juicio moral y el razonamiento, poniendo especial atención sobre sus implicaciones normativas. En particular nos centraremos en su conocida teoría del «desconcierto moral» y en qué medida dicha propuesta describe adecuadamente la realidad del mundo moral.

PALABRAS CLAVE: Neuroética, intuicionismo social, Jonathan Haidt, juicio moral, razonamiento moral, desconcierto moral

1. Introducción

Un tema de gran importancia dentro de la psicología moral es el correspondiente al origen de los juicios morales. Durante los años setenta y ochenta imperaba en la disciplina la corriente racionalista representada por psicólogos como Piaget, Kohlberg o Turiel, quienes entendían que los juicios morales son el resultado del proceso de razonamiento consciente de los sujetos. Sin embargo, en las últimas décadas han tenido lugar espectaculares avances en el ámbito de las neurociencias, a raíz de la aparición de las modernas técnicas de neuroimagen. Estos progresos han derivado en múltiples trabajos que coinciden en subrayar la influencia que las emociones o las intuiciones poseen sobre nuestro comportamiento y nuestros juicios morales.

Ahora bien, el error se produce por parte de autores como Marc Hauser, Joshua Greene, Antonio Damasio o Jonathan Haidt, cuando pretenden dar razón del hecho moral a partir de sus estudios sobre el papel de las emociones en nuestro comportamiento moral. De este modo, lo que en un principio constituye una tarea descriptiva digna de elogio, esto es, el descubrimiento de ciertas bases cerebrales o psicológicas de nuestro comportamiento moral, deriva en una pretensión de carácter normativo de reducir la moralidad a una mera reacción emocional de nuestro cerebro a las influencias procedentes del entorno (Cortina, 2011). Este tránsito representa un craso error. Por un lado, porque supone malinterpretar el fenómeno moral en su verdadera dimensión. Por otro, porque contribuye a desvirtuar los logros de los trabajos realizados, ya que sus conclusiones derivan en el terreno normativo, que como tal excede los ámbitos de la investigación científica.

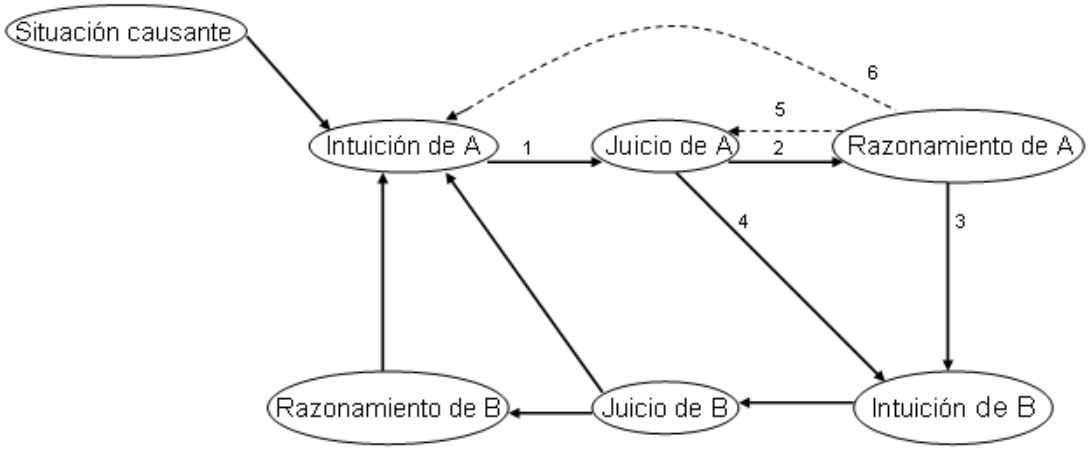
En este sentido, entiendo que una de las tareas fundamentales que debe acometerse desde la neuroética es el acendramiento del ámbito moral. Ello nos permitirá fijar los límites precisos que no deben sobrepasar esas investigaciones científicas en su desarrollo con el fin de que sus descubrimientos sobre el comportamiento moral de los individuos no deriven en conclusiones de carácter normativo. No en vano, como mostraré en las siguientes páginas, ese tránsito ilegítimo producido desde las neurociencias es debido a su malinterpretación del ámbito de la moral y en especial de la fuente de los juicios morales. Como ejemplo de esta inadecuada comprensión del fenómeno moral por parte de ciertos neurocientíficos nos centraremos en el psicólogo

norteamericano Jonathan Haidt y su propuesta del Intuicionismo social. En este trabajo llevaremos a cabo un análisis de esta propuesta y en concreto del fenómeno del "desconcierto moral". Su estudio nos permitirá comprobar el error del planteamiento que se lleva a cabo desde las neurociencias sobre la moral.

2. La reflexión en el intuicionismo social

El intuicionismo social trata de dar una explicación del origen de los juicios morales alternativa al modelo racionalista imperante en la filosofía moral a lo largo de la historia así como de la psicología cognitivista durante el siglo xx al que antes hicimos alusión. Frente a este planteamiento, Haidt pretende rehabilitar la concepción humeana de la moral, eclipsada por la filosofía de Kant, y lo hace mediante una teoría que corresponde al esquema de la Figura 1. De acuerdo a este modelo, los juicios morales no surgen a partir de un razonamiento consciente y objetivo acerca de la realidad, sino más bien a partir de unas respuestas afectivas de aprobación o rechazo (bueno-malo) hacia un hecho o persona. A estas reacciones Haidt las denomina mediante el concepto de "intuición" (Haidt, 2001).[1] Esta valoración se encuentra integrada en nuestro mismo proceso de percepción, de tal forma que el sujeto no tiene acceso introspectivo al modo en que se realiza aquélla, sino sólo a la aparición del juicio moral en nuestra mente. En este sentido, la evaluación moral precede a cualquier tipo de pensamiento o reflexión que podamos hacer sobre la situación en cuestión y de ahí que se produzca de un modo fugaz, inconsciente, involuntario y sin esfuerzo, mediante una corazonada que da lugar en nuestra consciencia a la formación de un juicio moral. Así, el juicio moral no será sino la expresión consciente de esa valoración de aprobación o rechazo que llega a nuestra consciencia mediante el proceso de la intuición (Proceso 1) (Haidt y Bjorklund, 2007).

[1] Ahora bien, las intuiciones no deben entenderse como meras reacciones viscerales, sino como la dimensión cognitiva de las emociones, mediante la cual nuestro cerebro capta una información de la realidad.



Cuatro procesos principales:

1) Juicio intuitivo
2) Razonamiento *post hoc*
3) Persuasión razonada
4) Persuasión social

Dos procesos usados raramente:

5) Juicio razonado
6) Reflexión privada

Sólo una vez que se ha realizado el juicio intuitivo tiene lugar un razonamiento moral, dirigido a explicar (ante los demás o ante uno mismo) los motivos que han llevado al sujeto a realizar el juicio (Proceso 2). Sin embargo, si entendemos que generalmente los juicios morales se han derivado de intuiciones, las razones que ofrece la persona no serían en realidad la causa efectiva del juicio, sino unas que el sujeto aporta de modo arbitrario pero que, por una mera ilusión, cree que son los motivos reales.[2] Esta función confabuladora del razonamiento es defendida por otros neurocientíficos, incluso en un sentido más fuerte que Haidt. Así Joshua Greene, apoyándose en las teorías de Le Doux y Gazzaniga, afirma que los hombres somos confabuladores natos (Greene, 2008); sentimos la necesidad de buscar una razón que explique y dé sentido a todo lo que hacemos y lo que nos rodea. Dicho de otro modo, necesitamos englobar todas y cada una de nuestras percepciones y sensaciones dentro de un todo con sentido.[3]

[2] Este sería uno de los puntos clave de la teoría de Haidt en su oposición a la teoría racionalista.

[3] Ahora bien, Haidt no niega que de forma ocasional el sujeto no pueda realizar juicios morales a partir de un proceso reflexivo. Esto sucede, por ejemplo cuando se encuentra ante una situación dilemática ante dos intuiciones igualmente fuertes. En estos casos el sujeto sopesa las razones que apoyan cada una de las intuiciones entre las que decantarse hasta producirse en el sujeto una nueva intuición (Proceso 6) que nos parezca más adecuada para interpretar el asunto en cuestión. Esto le llevará, por el Proceso 1, a generar un nuevo juicio moral. por otro lado, aquellas personas que han sido

3. Implicaciones normativas del intuicionismo social

Las consecuencias que el intuicionismo social posee sobre la moralidad son sin duda de una gran trascendencia. La primera es que habría dos fuentes de juicios morales: la intuición y la reflexión. Mientras aquélla es rápida, ajena a nuestro control y sin esfuerzo, la reflexión es un proceso lento, esforzado y controlado por el sujeto. No obstante, como hemos señalado, Haidt defiende que sólo una pequeña parte de nuestros juicios son fruto de la reflexión, limitando en gran medida la capacidad reflexiva para producir juicios morales en el sujeto. Este es un punto discutido en las interpretaciones que se hacen del pensamiento de Haidt. Para Greene (2008) y David Pizarro, Haidt es defensor del emotivismo moral,[4] en el que el razonamiento tendría un papel meramente residual, mientras que otros como Dacia Narváez (2010) lo incluyen dentro de las teorías que defienden la existencia de dos fuentes del juicio moral.

Pero sin duda la consecuencia más importante del intuicionismo social es que el juicio moral derivado de la intuición, por un lado, y el razonamiento (en tanto que facultad confabuladora) por otro, constituyen dos procesos sin una conexión entre sí (Haidt y Bjorklund, 2007).[5] La intuición lleva a hacer un juicio moral; por su parte, la reflexión responde a una construcción esforzada e intencional *post hoc* que el propio sujeto hace para explicar su juicio. Haidt explica esta desconexión siguiendo las hipótesis planteadas por Richard E. Nisbett y Timothy D. Wilson en torno a la explicación que el sujeto hace de sus acciones y que Haidt extenderá a los juicios morales mediante su estudio del fenómeno del "desconcierto moral" que analizaremos a continuación.

Según Nisbett y Wilson los sujetos carecen de un acceso introspectivo a los procesos subyacentes del juicio, la elección o las inferencias de tal forma que las razones que aportan no son las que realmente les condujeron a realizarlas. Sus relatos se refieren, por

---

adecuadamente formadas en el ejercicio de la reflexión, como los filósofos, serán las únicas capaces para generar juicios morales a partir del mero razonamiento, sin influencia de la reflexión (Proceso 5). Sólo en el ámbito impersonal posee el razonamiento una capacidad evidente para generar juicios morales a través de la producción de intuiciones en nuestro interlocutor (Proceso 4).

[4] Estos autores no entienden por emotivismo la conocida propuesta filosófica de Charles L. Stevenson, sino la teoría psicológica que hace a los juicios morales meros resultados de respuestas emocionales y, por tanto, irreflexivas. Entre los defensores de esta teoría sobresale Shaun Nichols.

[5] Esta es una idea ampliamente compartida en el ámbito neurocientífico.

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

el contrario, a un conjunto de teorías ya presentes en la sociedad o en una subcultura determinada y que ponen en relación un estímulo concreto con una acción determinada. Si alguien afirma que disfrutó en la fiesta de anoche y le preguntamos por qué, él recurrirá a una explicación usual de por qué las fiestas se disfrutan. O mejor dicho, la respuesta versaría sobre los motivos por los que se dice que las personas suelen pasarlo bien en las fiestas (Nisbett, Richard E. y Wilson, 1977). Así dirá: "me encontré con viejos amigos", o "era divertida", o "había buena música", etc… De este modo, en realidad el razonamiento no va dirigido a explicar por qué hizo lo que hizo, sino a explicar por qué la gente suele hacer lo que hizo él.

Las tesis de Nisbett y Wilson supone, según Haidt, que el razonamiento moral se reduce en buena medida a un mero proceso de justificación *post hoc* de nuestros juicios morales. Esta tesis posee consecuencias radicales sobre la teoría racionalista. Frente a lo mantenido por ésta, el razonamiento moral no consiste en una deliberación sosegada sobre un hecho que nos conduzca a un juicio, sino en un proceso diferente: es un intento de explicar racionalmente un juicio moral previo. Esa es la motivación real que impulsa el razonamiento, y no la evaluación consciente de evidencias dirigidas a alcanzar un juicio objetivo sobre la realidad. Afirma Haidt que el razonamiento moral se comporta más como un abogado tratando de defender a un cliente que como un juez en busca de la verdad (Haidt, 2001). En este sentido, concluye Haidt, el razonamiento posee un carácter viciado y, por tanto, no confiable para pretender asentar en él nuestros juicios, como se defiende desde los planteamientos racionalistas.

Ahora bien, este planteamiento de Haidt posee implicaciones francamente inquietantes. Como señala Cortina, si esta desconexión entre nuestros juicios morales y las razones en que los apoyamos habitualmente fuera cierta, sus consecuencias serían nefastas para la deliberación moral, ya que estaríamos inmersos en un escenario de "esquizofrenia moral" (Cortina, 2011). Las personas son conscientes de los juicios morales que realizan pero los motivos reales por los que los hacen están por completo ajenos a su control y las razones que aportan son todas fruto de una confabulación de la que el sujeto no es consciente. Éste cree que mediante la deliberación está realizando un acto de introspección sobre las causas de sus juicios, pero en realidad lo que hace es adoptar razones que conoce que pueden explicar en su sociedad por qué la gente hace lo que él ha hecho.

4. El desconcierto moral

Esta disonancia entre el proceso del juicio moral y el razonamiento tiene para Haidt como claro exponente el caso del que denomina "desconcierto moral". Haidt lo define como "el mantenimiento obstinado y perplejo de un juicio sin unas razones que lo apoyen" (Haidt, Bjorklund y Murphy, 2010). Este fenómeno se muestra de una forma clara al preguntar a las personas sobre la moralidad o inmoralidad de situaciones extravagantes como las siguientes:

Incesto: "Julia y Marcos son hermanos y están de vacaciones en el extranjero. Una noche, junto a la playa, deciden que sería divertido mantener una relación sexual. Esta sería una gran experiencia para cada uno de ellos. Ambos emplean métodos anticonceptivos para una mayor seguridad. Disfrutaron la experiencia, pero deciden no volverlo a hacer y mantuvieron esa noche como un secreto especial entre ellos que les hace sentir incluso más unidos el uno al otro." (Haidt, Bjorklund y Murphy, 2010).

Familia: "El perro de una familia murió atropellado por un coche en frente de casa. Ellos habían oído que la carne de perro era deliciosa. Por ello, trocearon el cuerpo del animal, lo cocinaron y lo comieron de cena." (Haidt, Kollert y Dias, 1993).

Estos casos, conocidos como "males sin daño", se caracterizan por tres elementos principales: Por un lado, en ellos no hay nadie que resulte dañado por la acción (a diferencia de lo que sucede por ejemplo en dilemas como el de Heinz propuesto por Kohlberg); son además situaciones que ocurren en secreto; y por último, provocan sensaciones de repugnancia entre quienes se las representan mentalmente. El mismo Haidt señala de forma explícita que él construyó estas situaciones con la intención de que fueran "sin daño pero repugnantes" (Haidt, Bjorklund y Murphy, 2010). De este modo, según el modelo intuicionista social, el causante del juicio moral en casos como el de la familia que come a su perro y, de una forma especial el caso del incesto, es un fuerte sentimiento de repugnancia que se siente al representarse la situación (aunque habrá diferencias en la valoración entre grupos de diferentes culturas y escala social) (Haidt, Kollert y Dias, 1993). Sin embargo, los sujetos son incapaces de presentar razones convincentes en las que apoyar su juicio moral de condena.

Por ejemplo, ante el caso del incesto, mucha gente afirma decididamente que es inmoral. Las razones que aducen hacen referencia a los posibles daños que esa actividad podría reportar, como que sus hijos adquirirían enfermedades congénitas o que esos hermanos podrían tener remordimientos en un futuro, etc... Pero cuando el entrevistador les rebate una a una sus razones diciendo, por ejemplo, que empleaban métodos anticonceptivos o que esos remordimientos no existen pues ellos se sientes felices por lo que hicieron, los sujetos, lejos de dejarse convencer y ceder ante la evidencia para acabar cambiando su juicio, perseveran en éste aduciendo nuevos argumentos, hasta que llega un momento en que se ven confundidos, al observar que en esas situaciones no tiene lugar ninguno de los supuestos daños que presuponen pueden ocurrir, y no saben ya qué responder. Entonces exclaman: "no sé por qué, pero sé que eso es inmoral" (Haidt, Kollert y Dias, 1993).

Esa incapacidad para dar razones convincentes del juicio de inmoralidad al entrevistador es una prueba para Haidt, por un lado, de que lo que conduce a las personas a condenar moralmente algo no es la observación atenta de consecuencias dañinas sobre alguien (pues aquí nos encontramos precisamente ante unos males sin daño), sino una reacción afectiva ante la observación de ese hecho. Por otro, refleja que su razonamiento no consiste sino en un conjunto de relatos construidos de forma consciente sobre los daños que conllevaría la práctica del incesto, aunque ellos no sean aplicables al caso explicado. Esos relatos los adopta del conjunto de razones comunes en esferas de la sociedad a las que concede credibilidad como puede ser el ámbito de la ciencia o el la religión, por ejemplo. La diferencia de estas situaciones de desconcierto moral respecto de las usuales estribaría en que mientras en éstas el sujeto es capaz de articular razones *post hoc* convincentes sobre su juicio (llevando así a la ilusión de que esas razones son la causa del juicio) (Haidt, 2001), en los casos de desconcierto moral el sujeto es incapaz de hacerlo. De este modo la ilusión queda al descubierto y con ella la naturaleza intuitiva de los juicios morales así como el carácter *post hoc* del razonamiento, constituyendo así juicio y razonamiento dos procesos independientes.

5. Críticas al desconcierto moral

Es de reconocer que este planteamiento de Haidt es sin duda sugerente y lleva a los lectores de sus trabajos a sentirse verdaderamente desconcertados ante la propuesta. A simple vista su tesis parece sacar a la luz una estructura mental que, si bien, como afirma, usualmente permanece soterrada, en los casos de desconcierto moral aflora súbitamente en nuestra consciencia para nuestro asombro. Sin embargo, basta con reflexionar un poco para observar que este enfoque, para alivio de los sufridos racionalistas críticos con Haidt, se compadece poco con la realidad del juicio moral. Son tres las críticas principales que se pueden hacer a Haidt en este punto.

La primera corresponde a la dimensión moral que cabe asignar al sentimiento de repugnancia. Esto es algo que autores como Martha Nussbaum han puesto seriamente en duda. Para Nussbaum la repugnancia es una emoción problemática en el ámbito moral. Esta tesis la asienta en dos argumentos principales. El primero es que el asco no aporta ninguna información moral relevante. Por ejemplo, al presenciar la escena de un asesinato escabroso podemos sentir repugnancia y ese sentimiento provocar en nosotros un juicio moral de condena en proporción a la repugnancia sentida. Pero que la repugnancia y la valoración moral vayan de la mano no quieren decir que ésta sea consecuencia de aquélla. Esta correlación se deriva de una creencia que es la verdadera causa del juicio moral. Es la creencia de que cuanto más mutilado está el cuerpo, más creemos que ha sufrido la persona. Pero la sensación de repugnancia no conduce por sí misma al juicio moral, porque la valoración moral del crimen (a partir de la valoración que hacemos del sufrimiento de la víctima) es independiente de la repugnancia que podamos sentir al ver la sangre o el cuerpo mutilado (Nussbaum, 2006). Por ello, como hace Haidt, calificar los juicios de rechazo que surgen sólo de la repugnancia como morales, o hacer al sentimiento de repugnancia una fuente de una valoración moral, constituyen dos errores de apreciación y suponen no entender el fenómeno moral.

En segundo lugar, el asco no sólo no es moralmente relevante, sino que incluso puede ser contrario al comportamiento moral (Nussbaum, 2006). Esto se produce porque la repugnancia no hace una distinción entre el carácter repulsivo de un acto y la persona que lo comete. Así, en Occidente comer insectos puede parecer repugnante, pero eso no nos legitima para tener una actitud hostil o prejuiciosa hacia quienes los comen. En este

caso, al rechazar por repugnante un acto estamos rechazando también a quien lo hace. Sin embargo, esto supone realizar una transición indebida entre lo que es una reacción irreflexiva de repugnancia ante un hecho a otra actitud moral hacia alguien. Que algo nos parezca repugnante no implica necesariamente que deba ser inmoral, ni esa acción ni mucho menos quien la practica. Parece lógico que estos son dos niveles diferentes. Los elementos que entran en consideración en la valoración moral no son los mismos que entran al rechazar algo como asqueroso, por lo que se requeriría un criterio para distinguir entre la apreciación de algo como repugnante y la valoración que hacemos de alguien como moral o inmoral. Mientras lo repugnante se asimila a la contaminación, lo inmoral conlleva la trasgresión de determinados principios o valores vigentes en un ámbito de reciprocidad (Cortina, 2011).

Una segunda crítica al desconcierto moral es la realizada por Neil Levi y profundizada por Cortina. Tanto Levi como Cortina señalan que efectivamente existen situaciones en las que las personas realizan valoraciones morales que, sin embargo, son incapaces de justificar mediante razones. Sin embargo, esto no puede llevar a proclamar la existencia de una esquizofrenia moral latente en el conjunto de nuestros juicios morales, como piensa Haidt. Más bien para estos autores se trataría de un fenómeno ocasional fruto de la heteronomía en que las personas adoptan muchas de sus creencias y juicios relativos a diversos ámbitos, entre ellos el de la moral.

Según Levi todos aprendemos sucesos históricos o verdades científicas por la escucha de expertos poseedores de una legitimidad social sobre esa área concreta y son éstos quienes aportan las razones que sustentan esas afirmaciones. El resto, como legos en esas materias, aceptamos acríticamente sus puntos de vista en virtud de su autoridad (Levi, 2007). Según Levi, algo parecido sucedería con la moral. También aquí habría «expertos morales», aunque en moral los expertos no se reducirían a los miembros de la academia. También otros colectivos, como los movimientos sociales y de cambio cultural realizan importantes contribuciones al progreso moral de la sociedad. Sus juicios innovadores sobre diversos asuntos morales son adoptados acríticamente por el resto de personas, así como las razones que ellos aducen (Levi, 2007).

Cortina comparte con Levi que, efectivamente, nosotros adoptamos muchos de nuestros posicionamientos sobre diversos temas morales de una forma heterónoma, por la

confianza que depositamos en ciertas personas o grupos, tal y como sucede en ámbitos como el científico. Ello explica que en casos como los presentados por Haidt las razones que aduce el sujeto no encajen con la situación. El sujeto las expone porque son las únicas que conoce y las únicas que sabe articular sobre el asunto en cuestión. Sin embargo, Cortina lamenta la existencia de esta formación de juicios morales producida no sobre la reflexión (y por ende de forma autónoma) sino por medio de la adopción acrítica de los juicios de otros. Para que eso no suceda se hace necesario que los ciudadanos puedan formar sus juicios mediante la deliberación y no desde etiquetas o consignas preestablecidas (Cortina, 2011). Dicho de otro modo, se debe fomentar la autonomía moral de los sujetos en la formación de sus juicios morales. Por otro lado, Cortina también critica a Levi su idea de los «expertos morales», ya que hablar de expertos en moral resulta demasiado problemático.

Dicho esto, en mi opinión, el recurso a la heteronomía, aunque es aplicable a ciertos asuntos morales, no es suficiente para explicar casos de desconcierto moral como los presentados por Haidt. ¿Por qué en ellos los sujetos no cambian su juicio al advertir la situación de desconcierto? En mi opinión, una respuesta a esta pregunta se halla en un aspecto de la dimensión cognitiva de intuiciones como la repugnancia que Haidt no tiene en cuenta. Haidt asocia el daño producido en los «males sin daño» a la contaminación que puede producirse a partir del contacto con unos gérmenes. Por ese motivo, como en los males sin daño no se produce ninguna contaminación (pues los hermanos emplean métodos anticonceptivos y el perro fue cocinado matando toda posible bacteria), tampoco es posible daño alguno. En consecuencia, para Haidt, las razones aducidas (referentes al daño) no son válidas y poseen un carácter irracional.

No obstante, esta concepción de Haidt no es correcta. La repugnancia no tiene que ver sólo con la contaminación directa por el contacto con gérmenes. También existe lo que Rozin denomina «contaminación psicológica» y que actúa mediante la «ley del contagio», según la cual la contaminación permanece asociada a un elemento incluso cuando aquélla ya no tiene lugar. Aún entonces se cree que el peligro está presente (Nussbaum, 2008). La gente siente repugnancia porque cree que la contaminación (y por ende el daño) permanece, ya que ésta no se mide por una propiedad determinada del objeto, como el número de gérmenes que puedan permanecer en el objeto de la intuición. La repugnancia va asociada a creencias y entre ellas se incluyen también unas

referentes al rol funcional del objeto (Jacobson, 2012).[6] Es más, el propio Haidt mantenía en su teoría que la repugnancia se siente sólo con la observación de los objetos, sin atender a la información sobre la limpieza que puedan contener.

Algo similar sucede con los casos del incesto y la familia que come su perro. La repugnancia que sienten los sujetos al observar ambos relatos alerta de que realizan actos considerados dañinos (en tanto que contaminantes) y no tanto que se pueda producir o no una contaminación en ese momento. El incesto no deja de ser repugnante porque se usen métodos anticonceptivos, pues esa repugnancia se asocia más bien al perjuicio personal o social que suele asociarse a esa práctica. Del mismo, comer un perro, aunque sea el propio perro, produce repugnancia en quien observa la escena porque ese animal no es considerado gustoso en nuestra sociedad. Tampoco anula su carácter contaminante el estar cocido para eliminar todos sus gérmenes. En este sentido, aunque estas situaciones son denominadas «males sin daño», el sujeto no deja de percibir situaciones contaminantes y por consiguiente, dañinas. Porque lo contaminante no se reduce al daño que pueden producir unos gérmenes que hay presentes.

Esto explica que se produzca la desconexión entre los juicios y las razones. Los sujetos aducen unas razones relativas a unos daños que, según creen, se podrían producir en circunstancias normales. Presentan esas razones y no otras en virtud de la heteronomía a la que antes aludíamos: porque esas son las únicas razones que reconocen como válidas para aplicar a esa tipología de casos, repito, en circunstancias normales. Pero que los sujetos no tengan razones para justificar su juicio y que aún así se nieguen a cambiarlo no significa que dichos juicios sean irracionales. Este es un prejuicio que Haidt hereda de la concepción racionalista que él mismo critica. Los sujetos no cambian su juicio porque la repugnancia, por su valor cognitivo, les alerta de que se está produciendo algo que consideran contaminante, haya o no gérmenes.

Cosa distinta es que desgraciadamente el sujeto no sea capaz de articular razones que apoyen su negativa a cambiar su juicio. Las personas no responden de forma adecuada a

[6] Esto explica que por ejemplo las personas se nieguen a beber zumo en un orinal de hospital esterilizado. El orinal está esterilizado, sí, pero al cabo es un orinal y éste está en contacto habitualmente con gérmenes. Por añadidura, ese orinal pertenece a un hospital; allí habrá sido utilizado antes por algún enfermo, que, por definición, también está contaminado. En este caso, la propuesta realizada produce repugnancia porque ésta nos advierte de que el orinal es un elemento contaminante, y esto es así no por el número de gérmenes que contiene en ese momento, sino porque es un objeto que está en contacto continuo con gérmenes

las réplicas porque no advierten esa dimensión funcional que caracteriza a los actos repugnantes. En cualquier caso, esa circunstancia no hace de ellos unos dogmáticos o unos irracionales. Más bien al contrario, esas personas están actuando racionalmente de acuerdo al contenido cognitivo de la repugnancia, porque éste alerta de que se está produciendo algo contaminante aunque no contenga gérmenes, de la misma forma que para nosotros el agua seguiría siendo agua aunque adoptara un color rosado, mientras ello no afectara a su composición química. En este sentido, lo que se espera de esas personas es que se comporten del modo en que lo harían ante cualquier otro objeto contaminante que sí pueda transmitir gérmenes (Jacobson, 2012). Esto último permite además rebatir la tesis mantenida por Haidt sobre el carácter irracionalista de los juicios derivados de intuiciones. No serán irracionales siempre que sean acordes con el contenido cognitivo propio de las intuiciones (Jacobson, 2012).

6. Conclusión

Haidt acierta al señalar que el desconcierto moral es un fenómeno que de hecho sucede entre las personas en determinadas situaciones; acierta también al reflejar cómo muchos de nuestros juicios morales se realizan de manera heterónoma, por la simple asunción acrítica tanto de posicionamientos como de razones tomados de la sociedad. Pero, sobre todo, él (al igual que otros neurocientíficos) realiza una valiosa contribución al mostrar el contenido cognitivo que poseen las emociones, así como el papel que éstas desempeñan en el proceso de la formación de nuestros juicios. Todos estos elementos reflejan que el modelo racionalista tradicional resulta ya anacrónico en el estudio de la moral y que hemos de contar en adelante con factores que hasta ahora eran subestimados de forma generalizada en el ámbito filosófico, como sucede con esa dimensión emocional de la deliberación moral.

Pero el error de Haidt reside precisamente en mantenerse en un esquema humeano de mera oposición al racionalismo, contraponiendo razón (en la medida en que permite realizar juicios no viciados mediante el razonamiento) e intuición, y reduciendo el fenómeno moral a la respuesta intuitiva de los sujetos ante ciertos dilemas o situaciones, sin atender siquiera a si esa reacción afectiva (así como esas situaciones que presenta) es poseedora o no de una dimensión moral así como racional. No tiene sentido afirmar que

lo sucedido en los casos de desconcierto moral es extrapolable al conjunto de nuestros juicios morales, cuando esas situaciones de desconcierto moral carecen precisamente de una dimensión moral. Como hemos mostrado en las páginas precedentes, la repugnancia carece de una dimensión moral más allá de un mero sentido figurado que en realidad hace referencia a otros sentimientos como la indignación; de ahí que no sea posible asignar a los juicios que ella provoca un valor y sentido moral. Las emociones que nos revelan un ámbito moral son otras distintas como la indignación o la culpa, que, lejos de representar meras corazonadas, presuponen ya la existencia de unos principios morales que deben ser respetados. Es esto justamente y no la valencia afectiva que cause en nosotros la observación de una situación, la que nos revela su carácter moral y hace a los juicios de condena derivados de ellas también plenamente racionales.

Bibliografía

Clarke, S. (2008). "SIM and the city: Rationalism in Psychology and Philosophy and Haidt's Account of Moral Judgement", *Philosophical Psychology*, 799-820.

Cortina. (2010) "Neuroética: ¿las bases cerebrales de una ética universal con relevancia política?", *Isegoría*, 129-148.

---------- (2011). *Neuroética y neuropolítica. Sugerencias para la educación moral*. Madrid: Técnos.

Narváez, Dacia (2010). "Moral complexity: The fatal attraction of truthiness and the importance of mature moral functioning", *Perspectives on Psychological Science*, 164-165.

Greene, J. (2007). "The secret joke of Kant's soul", en Sinnott-Armstrong, Walter (ed), *Moral psychology, Vol 3: The neuroscience of morality: Emotion, brain disorders, and development*. Cambridge, MA, US: MIT Press, 35-80.

Haidt, J. (2001). "The emotional dog and its rational tail", *Psychological Review*, 814-834.

Haidt, J. y Bjorklund, Fredrik. (2007). "Social Intuitionists answer six questions about moral psychology", », en: W. Sinnott-Armstrong (ed.) *Moral Psychology*, vol.2, Massachusetts, The MIT Press, 181-254.

Haidt, J. Bjorklund, Fredrik y Murphy, Scott (2010). "Moral dumfounding: when intuition finds no reason". Texto inédito, 10 de agosto.

Haidt, J. Kollert, Silvia Helena y Dias, Maria G. (1993). "Affect, culture and morality, or is it wrong toe at your dog?" en *Journal of Personality and Social Psychology*, 613-28.

Greene, J (2007). «The secret joke of Kant's soul», en: W. Sinnott-Armstrong (ed.) *Moral Psychology*, vol.3, Massachusetts, The MIT Press, 35-80

Jacobson, D. (2012). «Moral dumbfounding and moral stupefaction», *Oxford Studies in Normative Ethics*. En prensa.

Levi, N. (2007). *Neuroethics*. Cambridge, Cambridge University Press.

Nisbett, R. y Wilson, T. (1977). "Telling more than we can know: verbal reports on mental process", en *Psychological Review*, 231-259.

Nussbaum, M. (2006). *El ocultamiento de lo humano. Repugnancia, vergüenza y ley*. Katz: Buenos Aires.

Pizarro, David A. *et alt*. (2007). "Reason and emotion in moral judgement: different prototypes lead to different theories", en Kathleen D. Vohs et alt (eds.). *Do emotions help or hurt decision making? A hedgefoxian perspective*. New York: Russell Sage Foundation, 219-245.

Acción Colectiva, Responsabilidad y PYMES

Martha M. Rodríguez Coronel[1]
Universitat Jaume I

NOTA BIOGRÁFICA DE LA AUTORA

Martha M. Rodríguez Coronel, es venezolana, estudiante y becaria colaboradora del Máster de Ética y Democracia en la Universitat Jaume I (Castellón, España). Anteriormente cursó el Máster de Estudios Avanzados en Filosofía en la Universidad de Valladolid (España), y su Licenciatura en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo (Venezuela). Línea principal de investigación: *ética empresarial*.
Correo-e: al228496@uji.es

ABSTRACT

As a primary aim, in this article is done an approximation to the question about collective action and Small and Medium Business (SMB) responsibility. At first, it is raised the concepts of collective action and collective intention. Then, it is examined the rational cooperation and consent in collectives, especially in small and organized ones. Also, it is defined moral agent and its requirements, and corporations as moral collective agents. Finally, it is pointed out George Enderle's concept and Amartya Sen's model can be combined to guide SMB takes its corporate responsibility.

Key words: collective action, moral agent, Small and Medium Business (SMB), corporate responsibility.

1. Introducción

La inquietud original que impulsa y guía este artículo es la complejidad del mundo de los colectivos y la atribución de responsabilidad sobre sus acciones. Cuestión que no se intenta desarrollar en este espacio, pero como punto de partida de ese proyecto, se escogió estudiar la acción colectiva, sus características, y en este caso las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) como pequeños colectivos organizados que deben y pueden ser socialmente responsables.

A través de cuatro bloques temáticos, se expondrá el propósito del artículo. El primer segmento realiza una aproximación al marco conceptual en el que están situadas las nociones de acción colectiva e intención colectiva. En el segundo bloque, se abordará el tema el consentimiento y la cooperación racional en los colectivos organizados. La tercera parte define el concepto de agente moral y la extrapolación de sus características a un agente colectivo, responsabilizándolo así de sus actos. En la cuarta sección, se intenta señalar cómo, desde el modelo de empresa equilibrada de George Enderle combinado con el enfoque de las capacidades de Amartya Sen, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) pueden cumplir con su responsabilidad corporativa. En el último epígrafe, se condensan algunos comentarios generales, resultado de esta investigación.

2. Acción colectiva

Se considera acción colectiva al proceso por el cual las personas realizan esfuerzos conjuntamente. Estos esfuerzos se dirigen a la búsqueda del logro de objetivos (Cruz, 2001, p. 175). Equiparable a la participación política, a la movilización, a la protesta, y a las organizaciones, aunque con pequeñas diferencias, la acción colectiva es una de las posibles iniciativas efectuadas por distintos grupos sociales, para responder a los conflictos planteados ante ellos (Cruz, 2001, p. 175). Constituye una relación entre diferentes grupos de protagonistas, puesto que en general en la acción colectiva al menos intervienen dos partes, y casi siempre más. Así, se producen decisiones de manera interactiva e iniciativas de grupo, de las que resultan programas, movilizaciones, discursos, soluciones, manifiestos, acuerdos, rupturas y crisis (Cruz, 2001, p. 175 y sig.).

La acción colectiva se desarrolla como un proceso dinámico, porque despliega una serie de iniciativas, respuestas, interferencias y negociaciones que ofrecen vida propia y entidad suficiente a los acontecimientos y desenlaces que se producen en los colectivos (Cruz, 2001, p. 176). Debido a este dinamismo en el cual participan sus integrantes, no se puede delimitar fácilmente de quién es la responsabilidad por los resultados obtenidos de las negociaciones realizadas para llevar a cabo los objetivos que se plantean.

Una estrategia utilizada comúnmente para comprender el fenómeno de la acción colectiva, consiste en hacer una analogía entre las intenciones individuales que juegan un rol muy importante en la explicación de la acción individual, y las intenciones colectivas, que lo juegan también en la acción colectiva (Chant y Ernst, 2008, p. 550). Aunque no está muy clara la naturaleza de la *intención colectiva*, la mayoría de las explicaciones concuerdan en que ésta requiere que "las creencias de los agentes dependan suficientemente de las creencias de los otros agentes" (Chant y Ernst, 2008, p. 551). En otras palabras, la intención colectiva estaría interconectada a través de una especie de malla en la que están engranadas las creencias de los miembros del grupo (Chant y Ernst, 2008 siguiendo a Michael Bratman, p. 551). Allí se encuentran las intenciones, y ese espacio es de dominio público para los participantes. Este sistema en el es denominado por Michael Bratman, *conocimiento común*, Christopher Kutz lo llama *sinceridad mutua*, Raimo Toumela lo determina como *la intención de nosotros*. Los análisis de estos autores sobre la intención colectiva son similares y todos están de acuerdo que el conocimiento interactivo es vital para el desarrollo de la intención colectiva (Chant y Ernst, 2008, pp. 550 y ss). En esa red, que Chant y Ernst denominan conocimiento interactivo, los miembros estarían "en posición de asumir que [otro miembro] sabe esto" (2008, p. 550), es decir, los participantes deberían poder asumir individualmente que el resto de los participantes del grupo conocen determinada información que es relevante para la actuación colectiva.

Así, para el desarrollo de la acción colectiva conviene que los participantes compartan el análisis de lo que sucede, para lograr diagnosticar la situación y decidir las medidas que responden al conflicto. Cuanta más variedad de grupos y mayor el número de personas protagonistas, mayor es la dificultad para llegar a la unanimidad de decisiones. Por ello, en el ámbito institucional las acciones organizacionales poseen en general un

carácter administrativo reglamentado, así como también un carácter procedimental que relativiza las preconcepciones, ideologías y creencias de los participantes, lo que ayuda aún más a promover el desarrollo de la acción colectiva (Cruz, 2001, pp. 176 y ss).

Existen casos en los que los participantes desconocen las creencias de los demás participantes, pero donde el modo en que se desarrolle la acción individual puede ser decisivo para el éxito o fracaso de la acción colectiva (Chant y Ernst, 2008, p. 549). Para que un grupo desempeñe una acción colectiva, los miembros de ese grupo deben suponer individualmente lo siguiente "yo creo que tu participarás en la ejecución del acto, y creo que tú crees que yo participaré y así [sucesivamente]" (Chant y Ernst, 2008, p. 549).

Para analizar el concepto de acción colectiva se debe especificar qué distingue un simple conjunto de acciones de una acción colectiva. La diferencia más importante se da en las creencias de los agentes, sobre las creencias de los otros agentes del colectivo (Chant y Ernst, 2008, p. 559). Por ejemplo, si muchas personas aparecen a la vez en un restaurante, no lo hacen porque tengan necesariamente alguna creencia en particular sobre las otras personas que también aparecen en el restaurante, sino porque tienen hambre. Pero, por otro lado, cuando un grupo de personas se encuentran deliberadamente en un restaurante para almorzar juntos, cada individuo aparece a la hora convenida porque cree que los otros saben que es la hora y el lugar convenido. De modo que la presencia del conocimiento interactivo es el elemento clave que marca la acción colectiva (Chant y Ernst, 2008, p. 560).

El nivel de conocimiento interactivo que necesitan los participantes no es siempre un nivel mínimo, porque en ciertos casos un nivel mínimo de conocimiento interactivo no será suficiente para componer la intención colectiva y realizar una acción colectiva. A veces se necesita un nivel máximo. En otras situaciones no ayuda ni un nivel máximo ni uno mínimo, por lo que no se puede asumir que los agentes al poseer un nivel mínimo podrán realizar la acción colectiva (Chant y Ernst, 2008, p. 559). Además, existen dos elementos importantes que están asociados al conocimiento interactivo, que son el *consentimiento* moral, político o ideológico y la *cooperación racional* de los individuos, que dependen a su vez de las creencias y de la intención individual de sus participantes (Cante, 2007, p. 154 y sig.).

3. Colectivos: el consentimiento y la cooperación en los organizados

Sería adecuado indicar que dentro de las muchas clasificaciones de acciones colectivas, existen al menos dos tipos de colectivos, los organizados y los no organizados. Los colectivos organizados serían los clubes, las empresas, los sindicatos, los partidos políticos, etc. usualmente estructurados a través de una intención colectiva concienciada. Los grupos no organizados serían las masas espontáneas, fugaces, reaccionarias, como las insurrecciones no armadas, los movimientos sociales de protesta, entre otros, éstos generalmente son impulsados a actuar por sus emociones más que por la elección racional (Cante, 2007, p. 169).

Esta tipología tal vez sea crucial para la determinación de su moralidad como agente colectivo, ya que por ejemplo, una horda que esté realizando un saqueo en un hipermercado, difícilmente se hará responsable de su acción y las consecuencias de ésta, e incluso puede que ni siquiera sus miembros tengan claro cómo decidieron tal acción. En cambio, un agente colectivo organizado, como un sindicato, bien podría elegir, a través de la deliberación con sus miembros, llevar a cabo una huelga, que sería intencionada, y luego hacerse responsable de todo lo que dicha acción implique (Cante, 2007, pp. 161-169). Por esta razón, este estudio se centrará en los colectivos organizados, ya que parecen más plausibles para la asignación de responsabilidad.

Es significativo destacar que, aparte de cuan organizado este o no el colectivo, el tamaño también es una característica que hace que varíe el consentimiento y la cooperación de un agente colectivo. Esta puede ser otra clave para dilucidar si un agente colectivo es responsable o no de sus acciones.

Los grupos pequeños, especialmente el caso de las comunidades, suponen un conjunto común de valores y creencias, unos lazos sociales directos, unas normas sociales (en especial la reciprocidad), y una situación social que se aproxima a la equidad en cuanto a las oportunidades económicas y a la presión social. Estas características hacen que las comunidades posean preferencias comunes que facilitan directamente la formación de la intención colectiva (Cante, 2007 siguiendo a Charles Taylor, p. 163 y sig.). Por lo tanto, en los grupos pequeños es posible la cooperación voluntaria y la interacción estratégica, y en los grupos grandes resulta difícil, y aún imposible, cooperar voluntariamente y

actuar estratégicamente. Esto ocurre por diferentes variables, por ejemplo el costo o beneficio que obtendrá cada participante. En grupos grandes la cooperación y a veces los beneficios de ésta tienden a ser insignificantes, mientras que en los grupos pequeños se valora el aporte de cada integrante y es más grande la tajada que le reporta el cooperar (Cante, 2007 siguiendo a Mancur Olson, p. 176 y sig.). Otra variable son los costos de comunicación, en los grupos pequeños (entre dos personas y tres docenas como máximo) existen menos costos de transacción y de organización para informarse acerca de los otros (sus dotaciones iniciales, sus posibles creencias y expectativas y, en especial, su comportamiento efectivo para cooperar en la acción colectiva), en cambio en los grupos grandes (entre unas pocas docenas hasta cientos, millares y millones de personas), los mencionados costos de transacción y organización se multiplican a niveles astronómicos (Cante, 2007 siguiendo a Mancur Olson, p. 176 y sig.).

Otra característica que afecta la cooperación y el consentimiento es el sistema de creencias. Cuando hay una razón para actuar colectivamente, el consenso equivale a la existencia de una visión del mundo compartida, es decir, de la intención colectiva. Así, en los grupos pequeños es más fácil propiciar que se haga público el sistema de creencias o preferencias compartidas, contrario a lo que sucede en los grupos grandes donde el ambiente es mucho más difícil de generar, tienden a ser más heterogéneos, resultando más complicado tanto el consentimiento como la cooperación, por la dificultad para comunicarse y coordinación acciones (Cante, 2007, pp. 158 y ss).

El consentimiento suele estar, principalmente, motivado por la razón y/o por la emoción, mientras que la cooperación depende más de la intensidad de las preferencias, con relación a los intereses que obedecen a un cálculo racional de costos y beneficios. En los grupos grandes, la emoción lleva al consentimiento y la cooperación es complicada. En los colectivos pequeños el consentimiento no sólo depende de las emociones, sino de la razón, y la cooperación se produce más fácilmente por la capacidad de comunicación efectiva de los miembros en cuanto a la intención colectiva (Cante, 2007 siguiendo a Richard Hardin, p. 167 y sig).

4. Agentes morales colectivos

Dentro de la comunidad moral se encuentran varias figuras, una de ellas es el agente moral (Tügendhat, 1991, p. 116 y sig., 2001, p. 123; Velayos, 1996, p. 13), quien es un sujeto capaz de elegir cómo actuar (Darwall, 1998, p. 234), de manera responsable a través de acciones intencionales, asumiendo los aspectos incidentales concienciados y los posibles efectos secundarios de esas acciones (MacIntyre, 2007, pp. 186 y ss). Para que este agente se desarrolle plenamente, es necesario que exista un ambiente en el que pueda reconocerse a sí mismo y a los demás individuos como sujetos racionales, con capacidad de autocuestionamiento y discriminación al momento de actuar, y de evaluación de los estándares sociales en los que se encuentra inserto (MacIntyre, 2007, pp. 190 y ss).

La moralidad del agente sobre sus intenciones, yace no en el contenido de éstas, sino en el ejercicio de su autonomía como sujeto responsable, en su capacidad de evaluación, apropiación y reflexión de las intenciones que posea (Davidson, 2001, p. 46-70; Korsgaard, 2007, p. 149 y ss). Además, el agente no será responsable solo por las acciones intencionales que haga, sino por cualquier cosa que haga intencionalmente incluso cuando el resultado no sea el que esperaba, igualmente será responsable de esa acción (Davidson, 2001, p. 66 y sig.).

Las facultades de los agentes individuales, pueden ser extrapoladas a los agentes colectivos, especialmente si son grupos organizados, y más aún si son pequeños, debido a que son colectivos en los cuales sus miembros ingresan al grupo voluntariamente, expresando una intención común y deliberan para coordinar las acciones que tomarán, pudiendo hacerse responsables de ellas, proceso similar al que ocurre a nivel individual con el agente moral (Rodríguez, 2012, p. 14).

En el caso de las empresas, cuentan con la *estructura de decisiones internas* y un *organigrama* (French, 1979, pp. 211 y ss), con una *cultura organizacional* (Goodpaster y Mathews, 1982, p. 4 y sig.) que se expresa a través de los valores, las creencias e ideales compartidos, resumidos en un *código ético* (Cortina, 1998, pp. 128-133), es decir, las empresas no son sumas de agregados, ni solamente figuras jurídicas, son entidades reales y libres (Warren y Miller, 1987, p. 20; Phillips, 1992, p. 42), capaces de

responder de distintas posibilidades emprendiendo diversos rumbos de acción, pudiendo justificar su preferencia por unas u otras decisiones y responsabilizarse por las consecuencias. En pocas palabras, las empresas son agentes morales colectivos organizados.

Así como los sujetos, las empresas también son reconocidas como miembros dentro de la sociedad, que tiene capacidad de actuación y reflexión, pueden y deben responder de sus actos, y sobre todo toman en cuenta los estándares sociales porque sin ellos quedarían deslegitimadas y desacreditadas ante la sociedad, perdiendo su sentido y rumbo (Cortina, 1994, p. 23 y sig.; García-Marzá, 2004, pp. 167 y ss). Estas entre muchas otras, son las razones por las cuales las empresas son agentes colectivos que poseen responsabilidad moral (deberes) y social (costumbres, lo aceptado socialmente), no solo legal (normas, leyes) o económica (beneficios). Y las PYMES no son una excepción de ello.

5. Pymes y su responsabilidad

En esta era globalizada, las empresas multinacionales con su poder y extensión suelen opacar a las Pequeñas y Medianas Empresas, y la misma sociedad tiende a dejarlas fuera del debate público, incluyendo las cuestiones de ética empresarial, y aunque las PYMES se encuentran en una situación competitiva difícil con respecto de esas grandes corporaciones, no quiere decir se les deba dispensar de responder ante sus deberes morales y sociales. De hecho pueden, deben y les conviene hacerlo. Una vía responsable y eficiente es adoptar el *concepto equilibrado de empresa* combinándolo con el *enfoque de las capacidades* Amartya Sen (Enderle, 2003).

Como hemos mencionado anteriormente, las empresas tienen la capacidad de elegir distintos caminos de actuación, son libres en ese sentido, y deben rendir cuentas de sus decisiones. Por ello, a un mayor espacio de libertad, mayor es la responsabilidad (Enderle, 2003, p. 135). Bajo el concepto equilibrado de empresa, estas instituciones tienen tres tipos de responsabilidades específicas, no solo económica, sino también política socio-cultural y medioambiental, que deben ser extendidas a cada ámbito empresarial, a las metas y objetivos, a los procesos y a los resultados (Enderle, 2003, p. 136 y sig.).

Para llevar a cabo esta *triple noción de responsabilidad*, conviene concretarlas en dos dimensiones, la primera es *identificar las bases cognitivas* y las cuestiones importantes de cada *tipo de responsabilidad*, y la segunda se refiere a *la evaluación ética* de esas cuestiones, a través de los siguientes criterios, ética de mínimos, obligaciones más allá de los mínimos y aspiraciones a ideales éticos (Enderle, 2003, p. 137-140). Este análisis variará para cada empresa, según sus actividades, productos y/o servicios, valores, stakeholders, etc., pero advirtiendo que siempre se debe tomar en cuenta las tres esferas valorando cada una por igual.

Para complementar el *concepto de equilibrado de empresa*, se propone agregar el enfoque de las capacidades de A. Sen, por medio de sistema de derechos como objetivos, dándole a la empresa la oportunidad de que su finalidad, su misión y visión se fusione con el desarrollo de las libertades reales de los individuos (Enderle, 2003, p. 141).

Bajo este marco del desarrollo como libertad, la *responsabilidad económica*, se desarrollaría a través de las oportunidades económicas (utilización de recursos económicos destinados al consumo propio, producción o intercambio, disponibilidades y acceso a las finanzas, distribución derechos, etc.) y capacidades básicas (libertad para satisfacer hambre, nutrición, medicinas, vestido, etc.), la *responsabilidad política socio-cultural* se asociaría a las libertades políticas (derechos civiles, derecho al voto, a realizar auditorias, libertad de expresión, etc.) y servicios sociales (derecho a la educación básica, atención sanitaria, etc.), y la *responsabilidad medioambiental* se relaciona con los elementos medioambientales implicados en las infraestructuras económicas, libertades políticas y servicios sociales. Y para cada nivel de forma general, garantizar la seguridad protectora (red de seguridad social para situaciones de pobreza extrema) y la transparencia (confianza para el desarrollo de las relaciones entre las personas) (Enderle, 2003, p. 142 y sig.).

Por último, Enderle señala siete recomendaciones para el desarrollo responsable de las PYMES, (1) diseñar de un modo claro un producto excepcional que sea sostenible en términos económicos, sociales y medioambientales, (2) compromiso en el cumplimiento con los stakeholders, así como mantener la confianza en dichas relaciones, (3) desarrollar una coordinación excelente entre el producto, la empresa y el contexto local

para lograr ser competitivo a nivel global, (4) concebir el proceso de aprendizaje e implementación con apertura y perseverancia, (5) utilizar el espacio de libertad para un mayor y más extenso cumplimiento, por medio de la creación de redes con socios que compartan los mismos pensamientos y sentimientos, (6) respetar la triple cuenta de resultados de las responsabilidades económicas, sociales y medioambientales y equilibrar esas responsabilidades para maximizar la sostenibilidad, y (7) evaluar la empresa, dejando que sean auditores independientes quienes realicen la labor, tomando en cuenta como criterios las *capacidades*, para revelar cuánto contribuye la empresa a ampliar las libertades reales que la gente disfruta (2003, pp. 152-154).

6. Comentarios finales

La acción colectiva es un proceso por el cual los sujetos se dirigen a la búsqueda del logro de objetivos. Al ser un proceso dinámico es difícil determinar a quién se le debe asignar la responsabilidad de los resultados. Para poder responsabilizar a un agente por sus actos éste debe ser libre y poseer intención, además de otras características. El concepto de conocimiento interactivo nos permite entender cómo funciona la intención en los colectivos. Básicamente, es un sistema de dominio público, en el cual están interconectadas las creencias de los miembros del grupo, desde tal red de creencias pueden asumir individualmente que todos de los participantes del grupo conocen determinada información que es relevante para la actuación colectiva. Las creencias de los agentes sobre los otros agentes es lo que distingue la acción colectiva de cualquier acción en conjunto, por lo cual el conocimiento interactivo es esencial para el desarrollo de una acción colectiva.

Dentro de la acción colectiva existen dos tipos de colectivos que pueden realizar dichos actos en grupo, los no organizados y los organizados, los últimos serían los clubes, partidos políticos y las empresas, quienes pueden deliberar acerca de cómo realizar sus objetivos, que pueden actuar intencionalmente.

Los individuos al ingresar voluntariamente en el colectivo, al compartir la intención colectiva, la de llevar a cabo un objetivo que ha sido discutido, conformarían un agente moral colectivo. Las empresas serían un ejemplo de ello porque son entidades libres, reales y reconocidas, que poseen una *estructura de decisiones internas*, un

organigrama, y una *cultural organizacional*, lo que las hace responsables de actos colectivos. La PYMES más aún, porque al ser colectivos pequeños y organizados, tienden a desarrollar valores, creencias y lazos más fuertes y homogéneos, es más fácil al cooperación voluntaria, la comunicación y son mayores los beneficios individualmente. En definitiva, el *consentimiento* y la *cooperación* en los grupos pequeños facilita la acción colectiva intencionada, de la cual deben rendirse cuentas, y las PYMES no son la excepción.

Las Pequeñas y Medianas Empresas pueden responder -y deben hacerlo- por sus actos colectivos ante la sociedad. George Enderle recomienda que una vía eficiente y responsable para llevar acabo esta tarea, sería a través de la *noción de triple responsabilidad* unida al *enfoque de las capacidades* de Amartya Sen, bajo el marco del *concepto equilibrado de empresa*, identificando y evaluando éticamente las cuestiones de la responsabilidad económica, política-socio cultural y medioambiental. De esta manera las PYMES cumplen con su responsabilidad corporativa, como agentes morales colectivos dentro de la sociedad.

7. Bibliografía

Cante, Freddy: "Acción Colectiva, Metapreferencias y Emociones" en *Cuadernos de Economía*, N°47, 2007, pp. 151-174.

Chant, Sara y Ernst, Zachary: "Epistemic Conditions for Collective Action", en *Mind*, Vol. 117, 2008, pp. 253-266.

Cortina, Adela: *Ética empresarial, claves para una nueva cultura empresarial*, Editorial Trotta, Madrid, 1994.

Cortina, Adela: *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*, Taurus, Madrid, 1998.

Cruz, Rafael: "Conflictividad Social y Acción Colectiva: Una lectura cultural", en *Nuevas tendencias historiográficas e historia local en España*, Huesca, 2001.

Darwall, Stephen: *Philosophical Ethics*, Westview Press, 1998.

Davidson, Donald: *Essays on Actions & Events*, Oxford Press University, 2001.

Enderle, George: "Competencia Global y Responsabilidad Corporativa de las pequeñas y medianas empresas", en A. Cortina (dir.). *Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*, Madrid, Trotta, 2003, pp.131-155.

French, Peter: "The corporation as a moral person", en *American Philosophical Quarterly*, Vol. 16, No. 3,1979, pp. 207-215.

García Marzá, Domingo: *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*, Editorial Trotta, Madrid, 2004.

Goodpaster, Kenneth y Mathews, John: "Can a corporation have a conscience?", en *Harvard Business Review*, 1982, pp. 1-9.

Korsgaard, Christine: "La moralidad y la singularidad de la acción humana" en De Waal, Frans: *Primates y Filósofos*, Paidos, 2007.

Lozano, Josep. M: *Ética y empresa*, Editorial Trotta, Madrid, 1998.

MacIntyre, Alasdair: *Ethics and Politics. Selected Essays Vol. 2*, Cambridge, 2007.

Phillips, Michael: "Corporate Moral Personhood And Three Conceptions Of The Corporation", en *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, N° 4, 1992, pp. 435-459.

Rodríguez, Martha: "A vueltas con la agencia moral: una perspectiva crítica", *XIX Congreso Valencià de Filosofia*, Societat de Filosofia del País Valencià, Valencia, 2012.

Tügendhat, Ernst: "La indefensión de los filósofos ante el desafío moral de nuestro tiempo", en *Isegoría*, N° 3, 1991, pp. 107-117.

Tügendhat, Ernst: *Problemas*, Gedisa, 2001.

Velayos Castelo, Carmen: *La Dimensión Moral del Ambiente Natural: ¿Necesitamos una nueva ética?*, Comares, Granada, 1996.

Warren, Samuels y Miller, Arthur: *Corporations and Society: Power and Responsibility*, Greenwood Press, 1987.

[1] Agradecimientos para mi tutora, la Prof. Elsa González Esteban de la Universitat Jaume I. También, a la Prof. Carmen Velayos Castelo de la Universidad de Salamanca, así como para el Banco Santander por su apoyo en mi desarrollo académico a través de sus becas.

Incremento del valor agregado de las empresas a través del desarrollo de la confianza, la ética empresarial y la responsabilidad social corporativa

María José Sánchez Martí
Directora del área jurídica Estudio Jurídico y Económico Ruiz y Sánchez

CURRÍCULUM DEL AUTOR

Licenciada en Derecho por la Facultad de Derecho de Valencia, María José Sánchez Martí es socia Directora del área jurídica Estudio Jurídico y Económico Ruiz y Sánchez. Está especializada en el asesoramiento a empresas y particulares en temas de derecho civil, mercantil y penal (1995-actualidad) y, además, es responsable de desarrollo RSC en EPD Investment (2011-actualidad) y de RSC en Teruel Rural SL (2008).

RESUMEN

Las organizaciones se fundan en la confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos (Drucker, 1994). Actualmente estamos en un proceso de cambio en el cual se están revisando modelos económicos, empresariales y sociales. La sociedad demanda empresas más responsables ética y socialmente. Empresas que incorporen en su cultura la transparencia y el compromiso con sus stakeholders.
Se procederá a realizar una revisión histórica de los intereses y fines de las empresas, desde el objetivo único de generar beneficios sin importar prácticamente los medios para conseguirlos hasta el de que las empresas deben ser responsables en su entorno de influencia.

El factor determinante actual para conseguir el valor agregado de las empresas es el desarrollo de dos recursos intangibles muy determinados: imagen y reputación corporativa (Herrera, 2011). La reputación corporativa es un intangible de alto valor, por cuanto es un fenómeno psicológico que evoluciona a través del tiempo construido a través de percepciones, creencias y actitudes.

A través de la transparencia en las organizaciones se desarrolla la confianza en ellas, mejorando su imagen y fortaleciendo su reputación a largo plazo. Consecuencia de ello es que se ganan apoyos, legitimidad y ventajas competitivas (Herranz, 2007).

Uno de los objetivos del presente estudio es desarrollar y discutir la fórmula aportada por Herranz en la cual "Transparencia por Comunicación es igual a Imagen, Confianza y Reputación". O, lo que es lo mismo: "Valor por Estrategia es igual a Percepción, Sentimiento y Reconocimiento".

La reputación es el prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo. Trasladado al mundo de la empresa del siglo XXI, las acciones pasadas de la empresa y las expectativas futuras son la clave que determinará su atractivo para la sociedad frente a sus competidores. En un mundo donde imperan las nuevas tecnologías es necesario establecer políticas serias de comunicación, tanto interna como externa, que den valor a la empresa y realicen depósitos emocionales en sus grupos de interés, como ventaja competitiva.

Conseguir y mantener una buena reputación es muy complejo en el mundo actual, en el cual las noticias (sean buenas o malas, verdaderas o falsas) se difunden en tiempo récord. Por ello debe ponerse en alza la relación entre ética, confianza, transparencia, políticas de Responsabilidad Social Corporativa, acción social y reputación corporativa.

En la presente ponencia se aborda dicha relación, y su posible medición cuantitativa y cualitativa en los resultados de las empresas, ya sea a corto, medio y largo plazo, buscando una fórmula que minore el riesgo reputacional de las empresas.

PALABRAS CLAVE: Confianza, compromiso, transparencia, riesgo reputacional, ética empresarial, RSC, comunicación.

1. Introducción

> Se necesitan veinte años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si lo piensa, hará las cosas de manera diferente (Warren Buffet).

Desde la crisis empresarial de ENRON en el año 2001 y los ataques terroristas del 11-S en Nueva York, la desconfianza se ha adueñado del panorama mundial, y un valor como la transparencia ha ido generando valor para las empresas, donde se han revelado falta de ética, malas prácticas de gobierno o casos de corrupción y/o de fraude (Herranz, 2007).

El estudio de la gestión del riesgo siempre ha sido un tema importante para las empresas. Tradicionalmente el valor de la organización radicaba en su capacidad de hacer (la exclusividad asociada a los recursos materiales), mientras que ahora se basa en la potencia del saber hacer (know how), relacionada con dos tipos de activos: tangibles e intangibles (Arribas, 2006).

En este sentido, el recurso intangible para Villafañe es "aquella capacidad que le pone a una empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo" (2005). Las empresas no consiguen el valor agregado solamente a través del control de sus costes, el uso eficiente de sus recursos y el manejo de sus estrategias organizacionales y/o comerciales. Hoy el factor determinante pasa por el desarrollo de los recursos intangibles; el valor de la marca traducido a imagen y reputación corporativa.

La buena reputación es un activo intangible (Schroeder, 2011). Dicho activo se materializa en fidelización de clientes, captación de los mejores empleados y conseguir el respeto de la sociedad civil, lo cual tiene como resultado la consecución de beneficios económicos para las empresas.

Para Prado (2007) la buena reputación es un intangible de alto valor, cuyos beneficios destacados son: eleva las barreras frente a la competencia; es motivo de retención y motivación del capital humano; se mejora el tratamiento que la empresa recibe en

épocas de crisis; la buena reputación facilita el acceso a nuevos mercados (nuevos países) y a otras líneas de negocio.

La gestión de la reputación se considera como una de las mayores oportunidades de creación de valor (Arribas, 2006), siendo actualmente una de las principales preocupaciones de los directivos y accionistas de las empresas.

La sociedad está cambiando y las empresas deben adaptarse a dichos cambios. Se está promoviendo una tercera vía al Estado Capitalista y al Comunista, un Estado responsable socialmente, transparente y ético, en el cual las empresas puedan colaborar en los asuntos sociales, medioambientales y económicos que fuera necesario sin interferir en la libertad de mercado ni en la soberanía de los Estados.

2. Evolución de las empresas y globalización

Las empresas, como organizaciones, van adaptándose y evolucionando con el tiempo. La historia de la empresa es una disciplina abierta que puede incluir, además de las cuestiones relacionadas con la evolución de la economía, las empresas, el mercado y el mundo empresarial, otros ámbitos institucionales, culturales y sociales relacionados con los acontecimientos contemporáneos como resultado de un largo proceso de industrialización (Lepore, 2010).

Beck (1999) alega que se presenta un cambio sustantivo en la sociedad industrial, y en sus exigencias de control y seguridad. Se trata de la emergencia de la "sociedad de riesgo globalizada" que muestra, a su vez, el derrumbe del ordenamiento de lo político en este-oeste-derecha-izquierda.

En la actualidad la fracción hegemónica del capitalismo es la financiera, a la que además se le atribuyen logros de la globalización. El capitalismo financiero tiende a presentarse a sí mismo como una fuente de riqueza, lo cual supone que puede engendrarse sin necesidad del trabajo ni la producción material. O, lo que en palabras de Marx era la "ilusión del dinero de reproducirse a sí mismo, sin que interviniera el trabajo".

La globalización sigue implicando la promesa del libre comercio y, detrás de ella, la falsedad de una relación respetuosa y de colaboración para superar los problemas comunes de la humanidad. Los procesos globalizadores (nuevas tecnologías de la información) están encadenados a los intereses de los países más fuertes e industriales, y continúan creando disparidades sociales, marginación y segregación (Daza, 2012). En este mundo globalizado es donde se hace necesario reforzar el papel de la ética empresarial dentro de las organizaciones, así como la transparencia en las comunicaciones, la comunicación con todos los grupos implicados (stakeholders) y la asunción de políticas de responsabilidad social corporativa que devuelvan la confianza de los ciudadanos en las empresas.

Existen muchas definiciones de qué es una empresa. Podemos definirla como: "Una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes".

Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la misma.

La Comisión de la Unión Europea sugiere: "Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica".
Fruto de esa necesidad de adaptación y cambio ético, la definición de qué es una empresa también ha cambiado. Sería deseable conseguir que las empresas se adecuaran a la definición proporcionada por Roberto Ballester, Gerente de la Fundación Étnor: "Institución social que persigue la satisfacción de necesidades humanas con calidad, a través de la cooperación de personas que participan en llevar a cabo el proyecto común" (Roberto Ballester, 2012)[1].

Pero la empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden

[1] Conferencia impartida el 12/03/2012 ante la Cámara de Comercio de Valencia

garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

3.- Reputación corporativa y valor agregado

La reputación es el prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo. Trasladado al mundo de la empresa del siglo XXI, las acciones pasadas de la empresa y las expectativas futuras son la clave que determinará su atractivo para la sociedad frente a sus competidores. En un mundo donde imperan las nuevas tecnologías es necesario establecer políticas serias de comunicación, tanto interna como externa, que den valor a la empresa y realicen depósitos emocionales en sus grupos de interés, como ventaja competitiva.

Conseguir y mantener una buena reputación es muy complejo en el mundo actual, en el cual las noticias (sean buenas o malas, verdaderas o falsas) se difunden en tiempo récord. Por ello debe ponerse en alza la relación entre ética, confianza, transparencia, políticas de Responsabilidad Social Corporativa, acción social y reputación corporativa.
Una buena reputación se percibe como un indicador de la eficiencia total de la empresa: atracción de inversores, disminución de los costes como proveedores que ofrecen mejores condiciones, fomento a los clientes para que compren los productos o servicios de la empresa y apoyo en la contratación de los trabajadores con talento (Fombrum 1996). A partir de esta definición se pone de manifiesto un mecanismo de creación de valor para las empresas.

En conclusión, podríamos determinar que la reputación empresarial constituye un proceso de legitimación en el cual se evalúa por parte de los stakeholders aspectos de la empresa que van desde sus actividades pasadas, sus recursos y capacidades disponibles en la actualidad y las perspectivas futuras de desempeño necesarias para la obtención de valor y obtención de rentas. Además, debemos concluir que la reputación corporativa

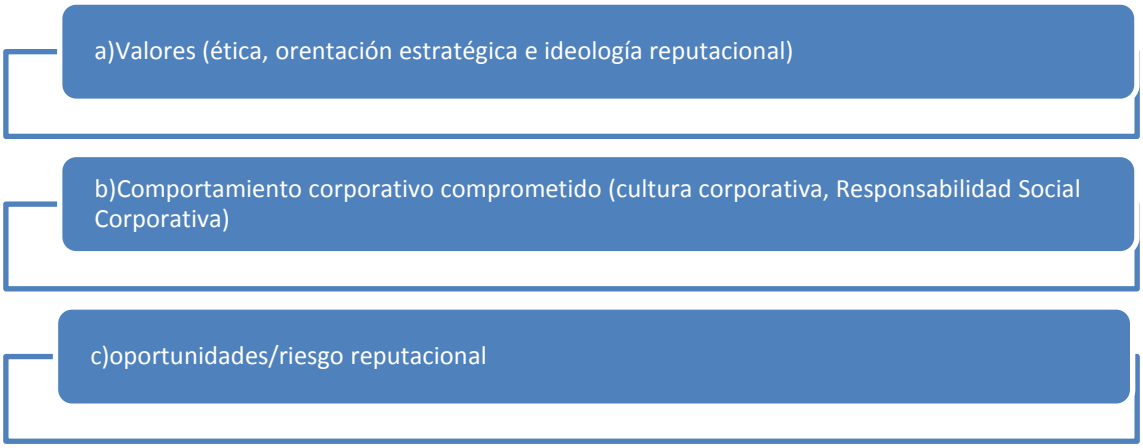
puede ser un mecanismo para constituir alianzas con otras empresas, mejorando su posición competitiva respecto a otras.

Uno de los más importantes medidores de reputación corporativa es MERCO[2] (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), y desde el año 2000 se ha convertido en instrumento de referencia de evaluación reputacional. Anualmente se publican seis rankings: Mercoempresas, Mercolíderes, Mercomarcas (financieras), Mercociudad y Mercopersonas.

Las variables que se tienen en cuenta en el índice Mercoempresas son:

- resultados económico-financieros
- calidad de la oferta
- reputación interna
- ética y responsabilidad
- dimensión internacional de la empresa
- innovación.

La reputación no nos pertenece, ya que es lo que otros piensan de nosotros. Es cierto que la reputación no es propiedad ni controlable por la empresa directamente. Aunque al mismo tiempo podemos concluir que se puede gestionar a través de varios factores.
Podemos diferenciar tres tipos de exigencias para alcanzar y mantener la buena reputación en las empresas:



La reputación corporativa como parte del valor de la empresa.

[2] www.merco.info/es

El valor de una empresa se mide por sus tangibles (N, siendo éste su patrimonio neto), más sus intangibles (marca, reputación y percepción de valores corporativos). Además, algunos autores le añaden a esta ecuación el Capital Relacional, es decir, la capacidad de comunicación con los diferentes stakeholders.

V=N+AI+CR

4. Confianza y valor agregado

Si adaptamos las definiciones de confianza de Mayer, Davis y Schoorman (1995), podemos considerar la confianza como "la seguridad emocional que le lleva al consumidor a pensar que la otra parte (la marca, el trabajador, la empresa) cubrirá sus expectativas de resultado o comportamiento".

Las organizaciones se fundan en la confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos (Drucker, 1994). Actualmente estamos en un proceso de cambio en el cual se están revisando modelos económicos, empresariales y sociales. La sociedad demanda empresas más responsables ética y socialmente. Empresas que incorporen en su cultura la transparencia y el compromiso con sus stakeholders.

En primer lugar, debemos destacar que Confianza es un término que debe relacionarse con Satisfacción, entendiendo ésta como el estado cognitivo del consumidor respecto a la adecuación o inadecuación de sus expectativas respecto a la empresa y/o producto.

El segundo aspecto en el que se debe insistir es que la confianza se sustenta tanto por la transparencia sobre estrategias, la percepción de que se trata de las adecuadas para resolver los problemas, la expectativa generada sobre la eficacia de las mismas, así como la coherencia entre los compromisos, las estrategias, las acciones, los recursos destinados y los resultados e impactos obtenidos.

Por tanto, conviene remarcar que el déficit de confianza que hay sobre las decisiones que han tomado los actores públicos y privados, y por tanto la desconfianza que ha crecido sobre estos actores, no se debe únicamente a su incapacidad de trasmitir el

mensaje de forma eficaz, sino fundamentalmente a la incoherencia entre objetivos, estrategias, recursos, acciones, resultados e impactos.

5. Ética empresarial y valor agregado

La aplicación por parte de las empresas de una ética empresarial no hace sino que ayudar a que éstas creen una sólida cultura corporativa que dé seguridad y confianza a todos sus grupos de interés.

La ética empresarial ha despertado el interés de los líderes de la empresa como disciplina que estudia los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial, que observa y critica los valores efectivamente dominantes en el ámbito económico, tanto de forma general como en cada una de las organizaciones.

Hace diez años hablar de ética empresarial no interesaba a casi nadie, sin embargo actualmente la ética se ha convertido en punto de referencia. Para Cortina (2006) fueron los escándalos (principalmente financieros) los que provocaron la necesidad de reconstruir la credibilidad de las empresas, que no parecían pertrechadas de valores como para satisfacer las expectativas del público.

Para Guedez (2001) la ética se ha convertido en un asunto de ética empresarial, por cuanto está en la base de las decisiones (justas), del liderazgo (eficiente), de las comunicaciones (abiertas), de los logros (sólidos) y de las innovaciones que implican tendencias.

Podemos así mismo diferenciar dos dimensiones de la ética, según Cortina (2006): la ética personal, que englobaría la racionalización del comportamiento humano mediante principios o normas basadas en valores universales; y la aplicada, que sería la que transformaría y revitalizaría instituciones modernas, generando cambios positivos en la empresa y en la sociedad. Y es dentro de ésta última donde debemos encuadrar la ética empresarial, siendo conscientes que aplicando la ética en las empresas se provocarán cambios internos dentro de las organizaciones y externos en la sociedad.

Pero debemos asumir que instaurar en la empresa una ética adecuada representa serias dificultades, debido a los cambios rápidos de mercado, la globalización y la competencia, mostrando dificultades en encontrar el equilibrio entre éstos y el comportamiento ético.

No podemos separar tampoco la ética empresarial de la ética de los líderes de las organizaciones, por cuanto las organizaciones exitosas tienen valores éticos claros que son reflejo de los valores éticos de sus líderes, puesto que la conducta moralmente ética no se consigue mediante la obtención de un certificado de calidad (López, 2005), sino por una conducta que encuentra su referencia en normas morales que forman parte intrínseca de la persona.

6. Stakeholders

El compromiso con los stakeholders o grupos de interés consigue una imagen de confianza, apoyo y credibilidad que favorece la reputación corporativa de las empresas. Stakeholders es un término que no se ha traducido y que viene a redefinir los públicos de interés de las empresas. Ya no van a ser únicamente clientes o accionistas, sino como definió Freeman son los públicos implicados o afectados por la marcha de una empresa. Es una evolución del conocimiento de la empresa por los grupos que interrelacionan con ella, lo que le da una visión más general y amplia de su entorno y las repercusiones de su actividad empresarial.

La estrategia a seguir según la relación con los stakeholders sería:

En primer lugar se debe realizar una labor de identificación y diálogo con los stakeholders de la empresa, ya que variarán para cada una en particular.

Posteriormente se elaborará un mapa con los distintos grupos de interés y sus necesidades/expectativas. Y, por último, se preverá una estrategia para conseguir potenciar la confianza y reputación en ellos dependiendo de su forma de interrelacionarse. Es decir, para un grupo de interés independiente, con baja colaboración y control, debemos promover la colaboración con ellos. Sin embargo, para un grupo colaborador sería interesante promover su implicación en las políticas de la empresa. Para un grupo agresivo con la empresa se deberá crear una estrategia basada en la defensa, y finalmente para un grupo marginal, con baja colaboración e implicación, la observancia de éste será la estrategia a seguir.

7. RSC (Responsabilidad Social Corporativa)

La Responsabilidad Social alude a un modelo de gestión de empresas, gobiernos, trabajadores y organizaciones no gubernamentales, que contempla, desde la estrategia, los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la actividad empresarial. La RSC debe de tratar cómo se consigue el beneficio (Yera & Pin, 2010), mientras que la acción social tiene que ver con qué hacemos con parte de ese beneficio. Implica, además, el compromiso renovado de las empresas con la comunidad, su entorno y con sus diversos públicos de interés (empleados, accionistas, medioambiente, proveedores, clientes y consumidores, la sociedad en su conjunto). Gestionar los negocios bajo este nuevo paradigma ético y socialmente responsable implica un trabajo gradual, progresivo y sostenido en el tiempo.

La definición que sobre la Responsabilidad Social Corporativa ha dado el Observatorio sobre RSC (2009) es la siguiente:

> La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e

internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

En la RSC las empresas asumen la responsabilidad de trabajar para conseguir una mejora del bienestar social minimizando al máximo el impacto que tiene el desarrollo de su actividad en su entorno.

El comportamiento socialmente responsable puede ayudar a mejorar el entorno en que la empresa desarrolla su actividad y, al mismo tiempo, reforzar su posición competitiva por la mayor aceptación de su imagen y reputación, minimizando su riesgo reputacional.

7.1 Control y medición de la RSC

La consultora McKinsey concluyó en un estudio realizado en 2004 que el valor creado por el cumplimiento de los criterios de RSC es mensurable como activo intangible, es decir, como medida del sobreprecio de mercado pagado en operaciones corporativas o de capital por la disposición de medidas internas y de buen gobierno.

¿Qué activos inmateriales podemos considerar aquí? No se refiere a marcas, patentes y demás derechos de propiedad reconocidos como inmovilizado inmaterial, sino por el valor de cambio o de mercado que alcance la reputación de la empresa, compuesta por la confianza del propio mercado en la cultura corporativa, la fortaleza del mercado, la eficacia en la gestión y los valores sociales y éticos de la empresa, según los percibe quien haya de realizar la transacción (Andreu, 2006).

8. Transparencia y valor agregado

Los líderes de las organizaciones deben basar su filosofía en transmitir confianza. Y dicha transmisión se debe de hacer desde la transparencia.

Para Regouby (1989) la verdadera fuerza toma su credibilidad en la transparencia. En sentido interno es el hecho de verlo todo claro y de identificar permanentemente las propias debilidades. Nada debe quedarse en la sombra. Sólo la transparencia permite forjar unas relaciones profesionales y humanas fuertes y duraderas.

En el sentido externo, la transparencia es el fundamento de las relaciones de comunicación global con los clientes.

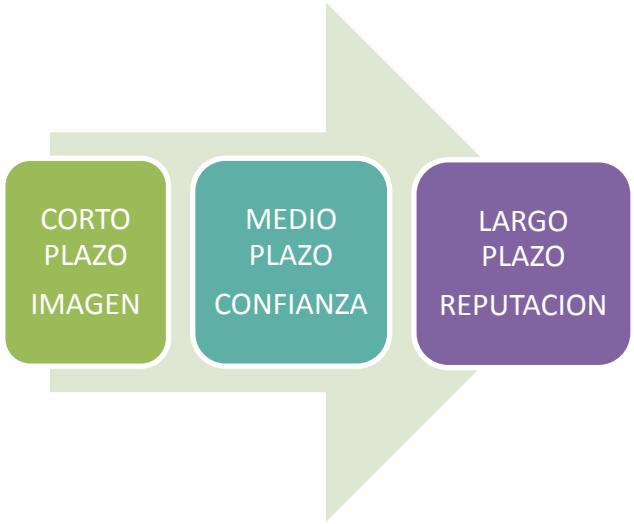
Uno de los objetivos del presente estudio es desarrollar, adaptar al mundo empresarial y discutir la fórmula aportada por Herranz en la cual "Transparencia por Comunicación es igual a Imagen, Confianza y Reputación". O, lo que es lo mismo: "Valor por Estrategia es igual a Percepción, Sentimiento y Reconocimiento".

$$T \times C = I + C + R$$

Herranz emplea la precitada fórmula en el tratamiento de la gestión de la comunicación en Organizaciones No Gubernamentales. Entendemos que dicha fórmula se puede adaptar al mundo de la empresa, por cuanto:

- Transparencia (T): es un valor empresarial que debe estar incorporado en la misión, cultura y comportamiento de las empresas, y que debe compartirse.
- Comunicación (C): debemos entenderla desde dos aspectos, como estrategia para planificar el proceso y como las propias técnicas y herramientas que lo ponen en marcha.

T x C: dará como resultado:



Los incrementos más importantes de valor que una buena gestión de la comunicación (transparente y ética) producen en la empresa se pueden concretar en los siguientes: reconocimiento de la empresa; facilidad para dar a conocer sus actividades, proyectos y resultados; motivación y cohesión en todos los miembros de la organización; fomento de la participación; facilidad de consecución de nuevos clientes y proveedores, y, como más destacado, la obtención de recursos económicos.

9. Conclusiones

La percepción de las expectativas de la sociedad hacia las empresas está cambiando. En un mundo en el cual la globalización y las nuevas tecnologías hacen que la competencia sea feroz, alinear las necesidades de las empresas para mantenerse y conseguir beneficios para sus accionistas es difícil y, sin embargo, necesario.

Son numerosos los escándalos, en especial los financieros, que han provocado un desencanto por parte de la sociedad hacia determinada forma de conseguir los beneficios empresariales, necesarios por otro lado. Dicho desencanto se traduce en quiebra de la confianza depositada en las organizaciones empresariales, resultando necesario recuperar dicha confianza a través de la transparencia en sus actuaciones y la necesidad de conducirse éticamente.

Podemos concluir que una economía, y por consiguiente una empresa, más saludable en el futuro se basará en la confianza, transparencia y cooperación internacional sobre un conjunto de normas que regulen la ética empresarial, teniendo en cuenta los diferentes grupos de interés de cada una de las empresas a través del diálogo con ellos.

RESEÑA BIBLIOGRAFICA

ANDREU, A (2006): "Medida de la reputación corporativa. Internet, intranet e información". *Revista Telos*, nº 66, segunda época, enero-marzo,

ARRIBAS URRUTIA, A (2006): "De la comunicación estratégica a la reputación". *Unirevista*, vol 1,nº3 (julio), México.

BECCHIO, J (2011): "La gestión del riesgo reputacional". *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, diciembre, pp 34-39. Uruguay.

BECK, U (1999): *La invención de lo político*. Fondo de cultura económica. Barcelona.

CORTINA, A (Coord.) (2006): *Ética de la Empresa*. Claves para una nueva cultura empresarial. Madrid. Editorial Trotta.

DAZA, H. (2012): "La transformación actual en el mundo: reflexiones sobre la nueva dinámica global de la modernidad". *Intersticios. Revista Sociológica de Pensamiento Crítico.* Vol 6, nº 1, pp 69-97.

DRUCKER, P. (1994): *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*. El Ateneo, Buenos Aires.

FOMBRUM, C. (1996): *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harward Business School Press.

GARCIA-MARZA, D:(2004) "La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial". *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, vol 12,nº3,pp 78-95.

GUADEZ, V. (2001): *La Ética Gerencial*. Editorial Planeta. Venezuela.

HERRANZ, J. M. (2007): "La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las entidades no lucrativas". *Revista de economía pública, social y cooperativa*", nº57 (abril), CIRIEC, Valencia, pp 5-31.

HERRERA, R. (2011): "El valor de la Reputación Corporativa en la empresa del Siglo XXI". *Revista DIRCOM*, nº 80, pp 50-53.

LABARCA, N. (2010): "Ética empresarial: un aporte teórico para su discusión". *Revista Ciencias Sociales*, vol XVI, nº 4, pp 654-654.

LEPORE, A. (2010): "Nuove prospective per la storia d´impresa". Pecunia, nº 11 (julio-dic 2010), pp 105-133.

LOPEZ, A. (2005): "Capital humano como fuente de ventajas competitivas". Editado por Netbiblo.

MARTIN, G.; NAVAS, J. E; LOPEZ, P.; DELGADO, M. (2009): "La reputación corporativa y las alianzas en el contexto de las industrias emergentes. El caso de las empresas biotecnológicas españolas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 18,nº 4, pp 139-154.

MAYER, R.; DAVIS, J.; SCHOORMAN,F (1995): "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review*, vol 20, nº3, pp 709-734.

PRADO, F. (2007): "Marcas, reputaciones y territorios". Reputation Institute. Badajoz.

REBOUBY, C. (1989): *La comunicación global*. Edicions Gestió 2000, Barcelona.

SAN MARTIN, S. (2006), "La generación de la confianza del consumidor en el establecimiento comercial. Una perspectiva multinivel". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*,vol 15, nº1, pp 201-204.

SCHROEDER, P. (2011): "Gestionar la reputación es posible". *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, diciembre, pp 40-43. Uruguay.

SEIJO, C.; BARROETA, M.; MEJIA, L. (2012) "Dimensiones de la Responsabilidad Social y la ética empresarial en la gestión pública". *Formación Gerencial*, año 11, nº 1, mayo.

YERA, T. y PIN, J. (2010) "La demanda social de la responsabilidad pública. Marco de referencia sobre RSC y Buen Gobierno". Cátedra Bertrán. Iese, Navarra.

Viejas ciudades y nuevas empresas: Capacitación urbana para un desarrollo empresarial global

Juan Eduardo Santón Moreno.
Vicepresidente de Global 3E

NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia. Se especializó en el área de Economía Regional y Urbana. Defendió su trabajo de investigación de doctorado en el master de Ética y Democracia de la misma universidad de Valencia, con el título "Ética y Desarrollo Endógeno"; .prepara su tesis doctoral en estos momentos bajo el título Amartya Sen: Una aplicación del enfoque de las capacidades a la ciudad del siglo XXI".

Ha desarrollado su actividad profesional tanto en el ámbito público, privado y en organizaciones sociales. Inició su actividad en el ámbito del Tercer Sector como economista de Cáritas de Valencia y el Instituto Social Obrero donde se impulsó el programa de la Generalitat Valenciana "Talleres de Integración Sociolaboral para jóvenes en riesgo de exclusión en Barrios de Acción Preferente". En el sector público ha ejercido distintos cargos de responsabilidad vinculados a la planificación estratégica y la innovación. Fue el primer Concejal de Innovación de España siendo una referencia de la sociedad de la información y el conocimiento en el ámbito local. Desde esa responsabilidad impulsó la Cátedra Ciudad en colaboración con las universidades públicas valencianas, promovió el Centro de Estrategia y Desarrollo de Valencia y la Fundación de la Innovación Valenciana de la Economía del Conocimiento. Impulso el desarrollo de las "mesas de solidaridad" una experiencia de colaboración de organizaciones sociales, económicas y culturales en los barrios de Valencia.

En la actualidad ejerce su actividad como socio consultor de la empresa Global 3E especializada en el ámbito de la competitividad territorial y sistemas de innovación local y *city marketing*; además ejerce como consultor *senior* en la Escuela de Organización Industrial del Ministerio de Industria en ámbito de la innovación para PYMES.

Su experiencia profesional le ha llevado a participar en diferentes programas internacionales en el desarrollo de políticas públicas y la gobernanza vinculadas al ámbito local como han sido “Las rentas Mínimas de Inserción y la asignación social básica: una respuesta a la crisis del empleo local”; “Los nuevos yacimientos de empleo en los Servicios Sociales municipales”, “los Sistemas locales de Innovación, como factor de competitividad del siglo XXI”; “City Marketing y atracción de inversión: una visión desde el desarrollo endógeno”.

RESUMEN

El capitalismo globalizado está sufriendo en estos últimos años uno de los períodos más graves de crisis e incertidumbre debido a su incapacidad de situar a las economías más desarrolladas en sendas de crecimiento duradero. Una crisis que está modificando la concepción de los modelos económicos de los países occidentales, especialmente europeos, con graves consecuencias en la concepción de la sociedad denominada del bienestar y la capacidad de los Estados para mantenerla.

Está comunicación sobre el mundo de las empresas se enmarca en el ámbito de la economía regional y urbana y quiere volver a recuperar un debate original de la ciencia económica como es la interrelación entre un sistema empresarial y el contexto en el que se desarrolla: un territorio.

La lucha de los lugares. La batalla por la competitividad territorial

En la economía global es prácticamente imposible hablar de mejoras competitivas y de productividad empresarial si no se analiza desde un contexto territorial determinado. Hoy debemos interrogarnos si nuestro sistema de ciudades es capaz de dotar del conjunto de recursos y capacidades necesarios para que las empresas situadas sean más competitivas en el mercado global. En la actualidad debemos ser muy conscientes que empresa y ciudad están estrechamente vinculados y que el éxito económico de las primeras y el bienestar de las segundas son absolutamente interdependientes; si tenemos empresas exitosas es porque existen territorios capaces de generar economías externas que mejoran su competitividad; si tenemos ciudades del bienestar es porque tenemos estructuras productiva capaces de aprovechar las ventajas competitivas que el territorio les ofrece.

La competencia económica es cada vez más territorial; las ciudades y las regiones compiten cada vez más por atraer inversiones que generen empleo, se lucha porque las empresas tecnológicas desarrollen una línea de producción de innovación mundial, las ciudades buscan tener extensiones académicas de universidades de prestigio. Las ciudades han dejado de tener adjetivos vinculados a una dimensión más trascendente de la vida, como la ciudad de la luz de París o la ciudad eterna de Roma, para tener adjetivos mucho más economicistas como ciudades inteligentes, ciudades del conocimiento, ciudades innovadoras.
¿Por qué buscamos adjetivos? ¿Por qué tener que clasificar las ciudades desde visiones crematísticas? La razón es la lucha por posicionar el territorio en un mundo globalizado, la motivación es tener la oportunidad de poder jugar un papel en el sistema de ciudades mundial.

"La tierra es plana" nos decía Thomas Friedman. Sin embargo, como demostró Richard Florida en el análisis de las ciudades creativas, la concentración de la innovación, del liderazgo productivo mundial cada vez más se concentra en determinados territorios del mundo. Hoy a muchos gobernantes les gustaría tener algo semejante a Silicon Valley pero por desgracia sólo hay uno en el mundo y está donde está.

Lo pequeño es hermoso, pero es poco competitivo

La experiencia como consultores en desarrollo territorial nos lleva a contemplar como nuestro modelo de desarrollo económico territorial se ha definido a través de una de dispersión de recursos y de un igualitarismo insostenible a lo largo del tiempo. Es frecuente encontrar parques tecnológicos sin empresas vinculadas al mundo de la innovación, es frecuente encontrar edificios dedicados a la innovación con empresas de servicio de consultoría, es frecuente encontrar parques científicos dedicados a investigaciones que nada tienen que ver con el sistema productivo del territorio, es sorprendente saber que en España tenemos uno de los ratios más elevados de Europa de centros tecnológicos en proporción al número de empresas, pero tenemos uno de los indicadores más bajos respecto a nuestra capacidad de innovar.

La paradoja de esta situación es que en el sistema productivo mundial es más necesario la concentración de recursos y la especialización de los mismos. En nuestro trabajo encontramos gobernantes que quieren diferenciarse, que quieren generar nuevas actividades económicas vinculadas, por ejemplo, a servicios tecnológicos, que cuentan con los edificios para acogerlos pero que no cuentan con la masa crítica empresarial y científica para poder desarrollarlo. La dispersión y la equidad en los equipamientos debe transformarse y orientarse a una ordenación de nuestro sistema productivo que prime la concentración y la especialización en áreas determinadas con una masa crítica suficiente para jugar un papel relevante en el sistema mundial de ciudades.

No es una tarea fácil, teniendo en cuenta que nuestro sistema productivo español está basado en un tejido de pequeñas y medianas empresas, a lo que debemos unir un importante proceso de debilitamiento del sector agrícola e industrial sustituido por el sector servicios.

El liderazgo de lo intangible. Una nueva visión de hacer negocios desde el territorio

Cualquier directivo sabe que el valor de su empresa está en el conocimiento que ha adquirido a través del conjunto de capitales intangibles de que dispone: capital humano,

capital organizativo, capital tecnológico, como ha indicado Robert Kaplan en su modelo de planificación estratégica de empresas.

Algo que es tan claro para el tejido productivo, no lo es así para muchos gobernantes territoriales anclados en el desarrollo de proyectos de inversión tangible y dejando de lado aquellos que conforman los aspectos diferenciadores de una ciudad frente a otras, "economías externas", y que determinan uno de los aspectos más importantes en la toma de decisión de las empresas: la localización y deslocalización de la actividad.

En el siglo XXI las economías externas al tejido productivo son una de los factores más importante en un mercado globalizado; pero además el impulso y la puesta en valor de esas economías es la contribución más importante que los gobiernos locales de nuestras ciudades pueden hacer a la mejora de la situación de crisis que en este momento existe.

En estos últimos tres años hemos venido desarrollando una labor de consultoría para la puesta en valor en ciudades de tamaño medio de España sus activos intangibles. La razón es que la medición de estos activos y su puesta en valor como recurso productivo es uno de los elementos diferenciadores de una ciudad frente a otra, pero además son fuente de atracción de talento, de atracción de inversiones y sobre todo de construcción de nuevas oportunidades para las empresas e instituciones del territorio.

El capital intangible de la ciudad debe ser medido y debe además convertirse en productos que se comuniquen al mercado. El capital social, humano, cultural, innovador y medioambiental son ejes vertebradores de las economías externas de las empresas. El capital social territorial, por ejemplo, es una fuente de ventajas competitivas ya que determina en una gran medida el espíritu colaborativo de una sociedad, como señalaba Robert Putnam; pero además el capital social territorial es uno de los aspectos esenciales de la denominada economía creativa, un sector económico por cierto de pequeñas y medianas empresas muy acorde al modelo productivo español. El capital innovador a través de eficaces conexiones entre las instituciones de generación de conocimiento y su aplicación en el tejido productivo es el aspecto esencial para mejorar los distritos industriales españoles y el fortalecimiento de los clústeres tecnológicos en la definición de Michel Porter.

Desarrollo endógeno y liderazgo relacional

Las economías externas de una ciudad, su impulso y su posicionamiento territorial necesariamente se encuentran vinculado a un modelo de desarrollo territorial, el desarrollo endógeno. Siguiendo al profesor Vázquez Barquero, el desarrollo endógeno es un proceso bottom-up (de abajo- arriba) que pone en valor los recursos y las capacidades existentes en un territorio.

Estructurar nuestro modelo de desarrollo territorial desde un proceso bottom-up requiere necesariamente poner en valor la capacidad de relación, la toma de conciencia que el progreso y el crecimiento territorial tiene como origen y destino una cultura de la colaboración y de la responsabilidad en un proyecto común. La planificación estratégica urbana impulsada en muchas ciudades en los años 90, los modelos de city marketing desarrollados en los primeros años del siglo XXI y los modelos de gobernanza actuales requieren un nuevo avance: el desarrollo urbano desde un enfoque de las capacidades tanto personales como institucionales.

¿Por qué es tan importante potenciar un cambio estructural en los modelos de gobierno en el ámbito local orientándolos hacia un desarrollo endógeno? La razón es que en el territorio español tenemos cinco grandes áreas territoriales locales: Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga y Sevilla. El resto lo conforman un tejido de ciudades de tamaño medio que en este momento tienen el reto de jugar un papel en la Estrategia Territorial Europea y en el desarrollo de un sistema de ciudades policéntrico que garanticen la cohesión territorial.

Pero esta cohesión territorial requiere que estas ciudades encuentren sus aspectos diferenciales que generen demanda, atracción de inversión y generación de empleo, y esta diferenciación sólo es posible poniendo los activos intangibles territoriales en valor. Esta es la cuestión más importante de los próximos años y en el que estamos dedicando gran parte de los esfuerzos de medición, generación de planes de actuación y desarrollo de programas de posicionamiento internacional.

Nuestra visión de desarrollo territorial lo realizamos en un estudio de lo que realmente las personas consideran valioso de lo que les ofrece su ciudad. Hemos encontrado en

muchos casos una disociación entre los programas de actuación del gobierno y lo que realmente consideran valioso los ciudadanos y es fuente de generación de oportunidades.

Los ejes de desarrollo que consideramos necesarios y urgente desarrollar en los próximos meses en las ciudades de tamaño medio son:

1 EJE: Fortalecimiento Institucional.

Las crisis económicas tienen como principal característica el debilitamiento de las instituciones económicas y representativas de los territorios. El aspecto diferencial de la crisis actual es que se desarrolla en un mundo globalizado y conectado en redes que las hacen más vulnerables, por un lado, y con la necesidad de respuesta más rápida, por el otro.

El fortalecimiento institucional a través de instrumentos colaborativos de la sociedad es un aspecto vital para la salida de la crisis. Los territorios más dinámicos serán aquellos que tengan más instrumentos de colaboración, de tal manera que las capacidades de cada una de las instituciones no sean un elemento sumatorio sino multiplicativo.

2 EJE: La mejora de la competitividad del tejido productivo.

La globalización y la crisis económica del 2007 han situado a las pequeñas y medianas empresas al borde del agotamiento debido a su falta de productividad en mundo globalizado.

La mejora de la competitividad requiere la capacitación a una nueva realidad económica en la que el crecimiento de la actividad será más lenta, la necesaria preparación de las empresas a la competencia dentro del territorio con empresas globales (como es el desarrollo de la actividad comercial china) y la apertura de nuevo mercados internacionales.

Dos aspectos básicos son esenciales para la mejora de la competitividad: Aprender a pensar y actuar globalmente. Actuar de manera coordinada un conjunto de empresas con intereses diferentes pero con un mismo interés territorial, como si fueran una gran empresa.

3 EJE. La mejora de la capacidad innovadora.

El desarrollo de la innovación necesita ser articulada mediante un «sistema local de innovación» que sea capaz de poner en valor las capacidades de las entidades de generación de conocimiento, las instituciones intermedias en transferencia tecnológica y las empresas.

La mejora de la capacidad innovadora requiere una estrategia de posicionamiento tanto nacional como internacional. La atracción de inversión y la atracción del talento requieren identificar y dar a conocer tres aspectos de la excelencia:

• Conocimiento: En qué estamos preparados.

• Competencia: En qué somos diferentes

• Conectividad: Cuáles son nuestros territorios de interés.

4. EJE El posicionamiento internacional.

Las estrategias de marketing territorial tradicionales han estado basadas en campañas de publicidad más o menos atractivas que han tenido como objeto la atracción especialmente de eventos y de turistas.

La respuesta a la crisis requiere un posicionamiento internacional basado en un «marketing con causa» basado en los siguientes aspectos:

• Focalización territorial: A través de un programa de Identificación de los mercados objetivos.

• Soporte Institucional: las instituciones de las corporaciones son un importante acelerador de las negociaciones empresariales, dado que con su apoyo y su paraguas reducen la gestión del tiempo tanto en el proceso de identificación, el proceso de negociación y la consolidación de los acuerdos.

• Hospitality: Es un aspecto fundamental en los soportes institucionales en un mercado globalizado. La estrategia de hospitality supone el aprovechamiento de todos los eventos locales con atractivo turístico y diferenciado para la apertura de mercados para los sectores económicos de la sociedad.

Conclusión

En este trabajo hemos presentado la conceptualización de un trabajo de consultoría territorial enfocada a ciudades intermedias desde la experiencia en los diferentes proyectos que en diferentes ciudades del territorio español está realizando Global 3E.

El desarrollo de planes de acción para cada territorio requiere una visión en los gobernantes locales que transformen sus viejas ciudades en ciudades enfocadas en aumentar las capacidades de sus ciudadanos a través del impulso de los activos intangibles locales. Un impulso que requiere del fortalecimiento institucional, la innovación y, por último, y sin duda lo primero, propiciando mayores niveles de libertad de los ciudadanos y de las instituciones que forma parte para desarrollar aquellas actuaciones que consideran más valiosas para lograr la felicidad.

La imagen de la empresa deportiva en el siglo XXI: La empresa deportiva como empresa ética, nuevos retos

Raúl Francisco Sebastián Solanes
Universidad de Valencia
Alma Mater Studiorum, Università di Bologna
Raul.Sebastian@uv.es

NOTA AUTOBIOGRÁFICA DEL AUTOR

Raúl Francisco Sebastián Solanes, ha sido becario de colaboración durante el curso académico 2005-2006, en la Sección Departamental de Filosofía Moral, perteneciente al Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política de la Universidad de Valencia. Ha sido becario de investigación de Formación de Profesorado Universitrio por el Ministerio de Educación y Ciencia desde 2007 a 2011, en el mismo Departamento.

Le ha dirigido su tesis doctoral la catedrática y académica, Dra. Dña. Adela Cortina Orts. Leyó en junio de 2008 su trabajo de investigación titulado "Ética del deporte una aproximación" tema sobre el que se centra su tesis doctoral española. Su ámbito de estudio y especialización, va desde la ética de Kant a la ética del discurso de Karl-Otto Apel, pasando sobre todo por la propuesta de ética aplicada que defiende Adela Cortina, a la que considera su maestra. Desde mayo de 2009 es también investigador del proyecto "El reconocimiento recíproco como base de una bioética intercultural", financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación, proyecto que es dirigido por el Dr. D. Juan Carlos Siurana Aparisi. Además, forma parte del "Grupo de Investigación en Bioética de la Universidad de Valencia", es miembro del "Seminario Permanente de Filosofía Española", de la Universidad de Valencia, dirigido por el Dr. D. Jesús Conill otro de sus maestros, donde colabora en el estudio de los principales filósofos españoles e iberoamericanos, especialmente la obra filosófica de Ismael Quiles SJ. También se inclina a la corriente personalista, siguiendo la aportación del Dr. D. Agustín Domingo Moratalla, destacando su interés por Martín Buber y Emmanuel Levinas.

Actualmente es becario de investigación en el Real Colegio de España de Bolonia, donde obtuvo la beca que concede el Patronato del Real Colegio de España en concurso nacional de méritos. Ha iniciado su segundo doctorado es Sociologia en la Università di Bologna (Italia), bajo la dirección del profesor Dr. D. Pierpaolo Donati, catedrático de

Sociologia y Director del Doctorado en Sociología, siendo su actual investigación doctoral las relaciones entre ética y sociología relacional aplicado al fenómeno deportivo.

RESUMEN

El deporte constituye un importante fenómeno cultural en el seno de nuestras sociedades en crisis convirtiéndose en un fenómeno de masas que persigue fines lucrativos, construyendo entorno a él un imperio empresarial de gran magnitud.

En mi exposición mostraré, que algunos de los partidarios del Internalismo ético en deporte -como R. L. Simon- apuestan por defender desde sus propuestas la responsabilidad social de la empresa deportiva. Haciendo hincapié en que el fin de la empresa deportiva no puede ser el lucro, sino conseguir que el deporte trasmita valores morales.

Pero a ello hay que añadir la importancia de concebir la empresa deportiva como empresa ética, donde se pase de una cultura empresarial que solo atiende a los intereses de los accionistas o de una cultura de juegos de "suma cero" donde uno gana gracias a que otro pierda -y que tiene malas consecuencias a corto y largo plazo- a una cultura de la cooperación y el mutuo entendimiento donde se tenga en cuenta los intereses de todos los afectados en el deporte, con proyección universal y no grupal. Sólo a través de une economía ética que parta de una concepción de empresa deportiva como empresa ética, lograremos la comunicación de la empresa deportiva, junto a la confianza y reputación ésta como institución social.

PALABRAS CLAVE:

Ethic of sport, competition ethics, aristotelic ethic, commercialization of sport.

Introducción

El deporte constituye un importante fenómeno cultural en el seno de nuestras sociedades en crisis, convirtiéndose en un fenómeno de masas que persigue fines lucrativos, construyendo entorno a él un imperio empresarial de gran magnitud. En nuestras modernas sociedades se ha impuesto el eslogan: "moverse y mantenerse en forma primero de todo". Términos como los de *welness*, *fitness* o *lisure*, han ido apareciendo en la esfera de nuestras sociedades y han consolidado una forma de vida, una revolución no silenciosa que se ofrece como signo de los tiempos. Dicho movimiento se muestra como signo del continuo cambio que experimenta la sociedad contemporánea, haciendo más difusa la investigación del bienestar (Russo, 2011: 13). Ocuparse de investigar que entendemos por *wellness* puede parecer una paradoja, especialmente en una sociedad caracterizada por el malestar social y por una noción de malestar absoluta, como señala Donati (Donati, 2000: 13). Una sociedad donde el maltrecho Estado del bienestar, que ha devenido en "megaestado" o "Estado paternalista", por utilizar las palabras de Druker, se considera a sí mismo como el hacedor más adecuado para llevar a cabo todas las tareas sociales y solucionar todos los problemas de carácter social (Drucker, 1998: 137-129). Sin embargo, es el el contexto del *welness* y de la crisis del Estado del bienestar, donde debemos situar el deporte de competición y la ética de la empresa deportiva que nos ayude a convertir a ésta última en una empresa ética.

El deporte contemporáneo, que surge conjuntamente con el auge del *wellness*, se afirma como una superación de los límites individuales, como inclusión social, de integración socio-sanitaria, derecho a la ciudadanía. La misma conquista de la salud que se pretende a través del deporte moderno, a través de la sociedad del bienestar y de la *wellness*, expone una clara reivindicación de las condiciones sociales del bienestar. Recuperándose así la idea de origen anglosajón y victoriana de que el deporte no es competitivo, sino más bien ejercicio físico, lo que posibilita la socialización y mejora de la calidad de vida. En definitiva se entiende que el deporte mantiene a quien lo práctica en un buen estado físico y le nutre de buena salud, siendo esto bueno para todos los miembros de una sociedad (Russo, 2011: 29).

Pero a ello hay que añadir la importancia de concebir la empresa deportiva como empresa ética, donde se pase de una cultura empresarial que solo atiende a los intereses

de los accionistas o de una cultura de juegos de "suma cero" donde uno gana gracias a que otro pierda -y que tiene malas consecuencias a corto y largo plazo- a una cultura de la cooperación y el mutuo entendimiento donde se tenga en cuenta los intereses de todos los afectados en el deporte, con proyección universal y no grupal. Sólo a través de une economía ética que parta de una concepción de empresa deportiva como empresa ética, lograremos la comunicación de la empresa deportiva, junto a la confianza y reputación ésta como institución social.

En mi texto mostraré, que algunos de los partidarios del Internalismo ético en deporte -como R. L. Simon- apuestan por defender desde sus propuestas, la responsabilidad social de la empresa deportiva. Haciendo hincapié en que el fin de la empresa deportiva no puede ser el lucro, la ganancia económica o conseguir fama y prestigio social. La empresa deportiva debe perseguir fines universalizables, intrínsecos, y conseguir que el deporte trasmita valores morales, que sirva para formar ciudadanos éticos y responsables.

1. Ética y empresa deportiva

Antes de empezar debemos aclarar algunos de los conceptos que vamos a utilizar en nuestra argumentación, como son "ética de la empresa" y "ética económica". Jesús Conill entiende que adentrarse desde un enfoque ético en el terreno de la economía hace que tengamos en cuenta dos términos que no deben confundirse. El primero de ellos es el de "ética económica" y comprende en general todo el campo de las relaciones entre economía y ética. El segundo es el de la "ética empresarial", y se refiere a la actividad de las empresas, como nueva corriente que surge en torno a los años setenta, y que en la actualidad ha ampliado su campo de acción a la organización económica y la institución social (Conill, 2004: 17).

Cuando hablamos de una ética de la empresa, en nuestro caso la deportiva, debe romperse con el prototipo tradicional de empresa, en virtud del cual la empresa tiene que producir los mayores beneficios para los accionistas y dejar una mínima retribución al otro grupo de afectados, se trata de encontrar un principio de moralidad que se base en las características de la organización, logrando que el esfuerzo personal organizado redunde en beneficio social. En efecto, sólo desde los horizontes de una economía ética,

debemos tener en cuenta no sólo los intereses grupales sino que la empresa debe perseguir intereses universalizables, que no beneficien a un grupo sino a toda la sociedad (Cortina, 2001: 99). Creo que un factor importante para conseguir estos intereses universalizables tiene que partir de un contexto intercultural que pase por encima de los presupuestos del multiculturalismo. Pierpaolo Donati entiende el interculturalismo como solución a los problemas de una sociedad caracterizada por una óptica multicultural que sólo conducen a una postura de relativismo, que en nada podemos aceptar. La finalidad que intenta llevar a cabo Donati, no puede ser la de un "multiculturalismo mitigado", dulcificado, que tan sólo busca el acuerdo entre las culturas, marcando las diferencias en lugar de ver los puntos en común de éstas. Frente al multiculturalismo, el campo de acción que intenta abarcar la interculturalidad es doble: en primer lugar, no todas las culturas tienen los mismos valores o el mismo código axiológico. En segundo lugar, los mismos sujetos tienen capacidad desigual en andar tras los límites de la propia cultura (Donati, 2010: 60). De este modo la empresa deportiva como empresa ética deberá tener la misma proyección intercultural, pues el propio deporte deberá verse como una práctica intercultural.

En efecto, la empresa deportiva no puede hacer lo que le plazca y recurrir a medios ilícitos para aumentar sus beneficios, más bien deberá operar de acuerdo con principios razonables. De este modo Simon descarta de entrada, que los accionistas de la empresa deportiva tengan el derecho de esperar obtener los mayores beneficios a costa de hacer cosas éticamente repugnantes. Se trata de que las empresas y las entidades corporativas relacionadas con el deporte, puedan y deban esperar obtener ganancias razonables dentro de los límites éticos.

Para consolidar mi argumento recurriré a la propuesta de ética de la competición deportiva que lleva a cabo Robert L. Simon. En efecto, uno de los aspectos más novedosos de la propuesta de ética de la competición que elabora Simon -pionero y fundador del Internalismo ético en deporte- es afirmar la responsabilidad social de la empresa deportiva. Obviamente, se debe romper con el prototipo tradicional de empresa, en virtud del cual la empresa tiene que producir los mayores beneficios para los accionistas y dejar una mínima retribución al otro grupo de afectados, se trata de encontrar un principio de moralidad que se base en las características de la organización, logrando que el esfuerzo personal organizado redunde en beneficio social.

En efecto, sólo desde los horizontes de una economía ética, debemos tener en cuenta no sólo los intereses grupales sino que la empresa debe perseguir intereses universalizables, que no beneficien a un grupo sino a toda la sociedad.

Simon plantea la comercialización del deporte en clave positiva, por lo que no es de extrañar que entienda como algo saludable para el deporte el que los eventos sean más entretenidos y divertidos. En efecto, si las competiciones deportivas son más entretenidas entonces habrá más demanda por parte de los espectadores y las ganancias aumentaran. De este modo piensa Simon, que se ven satisfechas las aspiraciones de los participantes que pagan por asistir a un encuentro deportivo, que sea entretenido a la vez que divertido, y también se ven satisfechas las aspiraciones de los accionistas y demás grupos de afectados en el deporte, pues ven aumentados sus beneficios de manera lícita. Por eso nuestro autor considera que la deportividad puede ser entretenida, porque demuestra las habilidades y virtudes humanas enfrentando los retos difíciles a la mente y el cuerpo en un beneficio mutuo y recíproco, en donde todas las partes implicadas salen beneficiadas.

3. Lado negativo y lado positivo de la comercialización en deporte

Existe una tendencia en ética del deporte de la que Simon se hace eco en su exposición, pero de la que se quiere alejar pues entiende que la base de su planteamiento es algo exagerado y radical, ya que sólo atiende a un lado de la comercialización del deporte, que es el lado negativo y no tiene en cuenta que dicha comercialización puede tener un lado positivo. Me refiero a la "tesis de la corrupción" (corruption thesis).

En efecto, según la "tesis de la corrupción", la comercialización del deporte trasforma la práctica deportiva en un producto que puede ser comprado o vendido obteniendo múltiples beneficios económicos, lo que tiene como consecuencia más inmediata la corrupción del verdadero fin del deporte que no puede ser la ganancia lucrativa, el mayor beneficio económico.

William Morgan sostiene al respecto, que la comercialización de la práctica deportiva instala los valores de mercado en el deporte, tales como la búsqueda de dinero, la fama,

la rentabilidad de las inversiones hechas en los diversos acontecimientos deportivos, dejando de lado los verdaderos fines del deporte que nada tienen los valores de mercado ni de la economía capitalista (Morgan, 1994).

Los partidarios de la tesis de la corrupción no sólo sostienen que la comercialización del deporte corrompe los fines de éste, sino que lo convierte en un instrumento para el logro de los bienes externos a la práctica deportiva, como son la ganancia económica o la fama. Para Simon los presupuestos de la denominada "tesis de la corrupción" son una respuesta demasiado radical y estricta como para ser aceptada en su totalidad, por lo que requiere ser tomada en consideración analizando en profundidad todos los detalles.

Para Simon los presupuestos de la denominada "tesis de la corrupción" son una respuesta demasiado radical y estricta como para ser aceptada en su totalidad, por lo que requiere ser tomada en consideración analizando en profundidad todos los detalles. Hablar del poder corruptor que ejerce la comercialización en el deporte se refiere a la mala práctica de ciertas personas pertenecientes al mundo del deporte que guiados por fines lucrativos pervierten la práctica, pero no pervierten la naturaleza misma del deporte que se caracteriza por esa moral interna, y por la búsqueda recíproca de la excelencia a partir del respeto por las reglas y por la equidad, como él señala.

En definitiva, la comercialización del deporte no sólo tiene un lado negativo –sin que por ello se niegue dicho lado- ni tampoco podemos achacar los brotes de violencia o de perversión que surgen en torno al deporte como consecuencia de dicha comercialización. Puede que este lado negativo sea consecuencia de otros efectos como es la ciudadanía pasiva, consecuencia directa del paternalismo que irradia el decadente Estado del Bienestar, o de la crisis de valores humanos que muestran un analfabetismo emocional de la ciudadanía. Por esta razón, Simon aboga por un lado positivo de la comercialización del deporte.

Simon se aleja de los presupuestos que sostienen los partidarios de la "corruption thesis", precisamente porque éstos solo se centran en el lado negativo de la comercialización y pasan por alto su lado positivo. Para llevar a cabo su propósito, Simon asume la distinción entre bienes internos y bienes externos a la práctica deportiva

que muestra como nuestro filósofo está influido en este punto por la propuesta de MacIntyre, aunque lo curioso es que no le cita en ningún momento.

Esta influencia la podemos apreciar cuando Simon habla de bienes internos a la práctica deportiva. Recordemos que para MacIntyre, se hace necesario distinguir entre bienes internos y bienes externos a la práctica, defendiendo la importancia de adquirir los bienes internos antes que los externos. Pero otro importante elemento que probaba la impronta de MacIntyre en Simon es que para este último, igual que para el autor de *After virtue*, además de buscar los valores o bienes internos a la práctica deportiva, también es imprescindible que se cumpla con las reglas características de ese deporte en cuestión, si es que queremos que nuestra práctica sea éticamente aceptable y persiga los modelos de excelencia y de equidad que se desprenden de ella. En efecto, dichos bienes internos a la práctica lo son por dos razones, la primera es que se encuentran internos en cualquier tipo de prácticas como puedan ser el fútbol, o el ajedrez. Y segundo, porque sólo pueden identificarse y reconocerse participando en este tipo de práctica, desde dentro, no desde fuera (MacIntyre, 1981: 176).

Recordemos que la definición de práctica dada por MacIntyre, decía que en toda práctica, además de los bienes internos a ésta, conllevaba modelos de excelencia y obediencia a normas (MacIntyre, 1981: 236). También el propio Simon entiende que junto con la moral interna y junto con los valores internos en el deporte, su ética de la competición exige en primer lugar, que los competidores respeten la capacidad de competir según las reglas de su deporte, respetando a su vez al adversario, siendo este tipo de proceder, lo que en el fondo constituye que nuestra práctica sea excelente y equitativa. En relación a la postura que mantiene Simon con la visión positiva de la comercialización en el deporte, puede apreciarse la presencia de la distinción entre bienes internos y bienes externos a la práctica deportiva, como núcleo principal para abordar el problema de la comercialización del deporte. En este punto creo firmemente que Simon está muy influenciado por el pensamiento de MacIntyre, aunque la referencia a este autor no se haga explícita, pues permanece latente, oculta, pero es una realidad en toda la argumentación de Simon. Para Simon, en la práctica deportiva existen unos bienes externos tales como la salud, la diversión, la fama y la riqueza. Junto a éstos existen otros bienes internos que no pueden entenderse con independencia de dicha práctica, como muestra el ejemplo del "home run" que es ininteligible fuera de

la práctica y de las normas del béisbol[1], o la elegancia que puede tener una combinación ganadora en ajedrez, que sería incomprensible sino se tiene conocimiento de las reglas y la estrategia que caracteriza el ajedrez.

El problema de la comercialización del deporte según Simon, es que en la mayoría de los casos los deportistas sólo ven, o sólo se interesan por los bienes externos a la práctica deportiva, como son el ganar dinero o la fama que les reporta ser deportistas de élite. Pero no sólo ocurre esto con los deportistas, sino también de los empresarios y demás miembros del mundo deportivo, tales como los entrenadores que pueden convertir el deporte en un negocio, en algo que tiene poco que ver con el ocio, al que en principio se vinculaba el deporte.

Este tipo de inclinaciones hacia los bienes externos, que no sólo provienen de los deportistas sino de los otros "grupos de afectados" en el deporte, pueden hacer que cada uno persiga sus propias metas, olvidando que forman parte de una unidad común a la que llamamos equipo y en dónde se presupone la cooperación para alcanzar las metas propuestas y el beneficio mutuo propio de la camaradería. En este punto de nuevo puede apreciarse la influencia del pensamiento de MacIntyre en Simon, dado que para MacIntyre en las relaciones sociales es imprescindible cooperar con los demás para alcanzar los bienes comunes a la práctica, lo que implica de antemano una cierta comprensión compartida de posibilidades presentes y futuras, pues la independencia –dirá MacIntyre- supone la dependencia con los demás, con quienes tenemos que cooperar si queremos alcanzar los bienes comunes y la excelencia en nuestra práctica (MacIntyre, 2001: 92). Por esta razón, considero acertada y pertinente la propuesta de ética hermenéutica elaborada por Jesús Conill, que defiende "compartimos el deseo de lo justo y nos sentimos afectados por un sentimiento de pertenencia que nos vincula al otro". (Conill, 2006: 179).

La trasformación del deporte de élite en una "mercancía", en un producto rentable, no presenta peligros reales para una ética del deporte, según nos aclara Simon. Para evitar contratiempos cree que antes de realizar un análisis lógico de los efectos perversos de la

[1] En términos del béisbol, el "home run", se da cuando el bateador hace contacto con la pelota de una manera que le permite recorrer las bases y anotar una carrera, en la misma jugada, sin que se registre ningún otro error de la defensa.

comercialización del deporte considera que resulta más rentable porque principios morales deben aplicarse a los deportes profesionales, aceptando que debe haber un marco ético que regule los beneficios oportunos que puede tener la comercialización en el deporte.

Con todo creo que la exposición de Simon no deja del todo claro la importancia de defender una relación de interdependencia o complementariedad entre los bienes internos a la práctica y lo bienes externos. En efecto, los bienes internos a la práctica tienen prioridad, y son los que más nos aproximan a los modelos de excelencia, junto a la observancia de las reglas y la equidad que se desprenden a la práctica deportiva. Con todo, hay que valorar la importancia de los bienes externos y de las motivaciones externas a la práctica que también constituyen un excelente medio para adquirir una práctica excelente. El único inconveniente es cuando los bienes externos –me refiero a la ganancia económica, la fama, entre otros similares- se convierten en fines en lugar de medios, es entonces cuando la comercialización del deporte puede convertirse en un problema y puede presentar una faceta negativa, que convierta al deporte en un mero producto de mercado, en un negocio lucrativo y rentable, tanto para los empresarios y entrenadores como para los deportistas.

Es preciso en este punto recordar que el propio Aristóteles entiende que la prudencia no sólo comporta el conocimiento de los fines sino también el de los medios (Moncho, 1972: 93). En efecto, si tenemos en cuenta la opinión de muchos de los estudiosos de Aristóteles han querido ver que en el conocimiento moral de Aristóteles está implicado esencialmente un doble acto de cognición, que se centra en al relación fines-medios (Monan, 1959: 114).

En el caso de Simon creo que se tendría que dejar más claro qué papel tiene los bienes externos a la práctica deportiva en relación a los verdaderos fines de dicha práctica, pues quien busca los fines persigue los medios. Creo que para plantear la comercialización del deporte como algo positivo desde el punto de vista ético es preciso considerar el importante papel de los bienes y motivaciones externos a la práctica, siempre que se los vea como medios y no como fines que nos permitan alcanzar los verdaderos fines del deporte que tiene que ver con los bienes y valores internos en el

deporte, con ello sería preciso hablar de "compromiso trascendental", como lo hace Apel, cuando aborda desde la ética del discurso el fenómeno deportivo.

Lo que si debemos reconocer de la propuesta de Simon es la reevaluación de la "corruption thesis" en el deporte. Me explico, puede comprobarse que existen dos posiciones a la hora de afrontar el estudio crítico de la comercialización del deporte en clave ética, la de aquellos que la plantean desde la "corruption thesis" y la ven como algo negativo, pues entienden que la comercialización del deporte amenaza la búsqueda de la excelencia moral y los valores internos en primer lugar, porque si reducimos las habilidades de un deporte, acomodándolas a aquello que hace de los eventos deportivos más entretenidos de cara al público de masa, buscando que éste salga satisfecho y vuelva a repetir gastando dinero para ello, o en segundo lugar, si la comercialización permite a los clubes más ricos -que obtiene más ganancias- la dotación de nuevas tecnologías que les permita aumentar el rendimiento y ponerse por delante de aquellos equipos más pobres que no disponen de capital para invertirlo en estas tecnologías, provocaría un grave problema de equidad, de igualdad de oportunidades a la hora de competir y optar por la victoria.

3. Empresa deportiva como empresa ética: La responsabilidad social de la empresa

Creo, que Simon no hace frente a la cuestión de fondo, pues la responsabilidad social de la empresa deportiva no puede reducirse a un beneficio mutuo y recíproco en donde todos los afectados salen mutua y recíprocamente beneficiados, es necesario plantear la empresa deportiva como empresa ética, interesada por alcanzar fines universalizables en lugar de fines que sólo satisfacen al mayor número de implicados, ya que está posición nos acerca al utilitarismo ético antes que al universalismo ético, que debe acompañar cualquier propuesta seria de ética del deporte, teniendo en cuenta las opiniones de los afectados, a los que debe tratarse como interlocutores válidos, y promoviendo el consenso racional que les lleve a conseguir estos fines universalizables, que beneficien a todos y no a unos cuantos afectados.

Se trata, a mi modo de ver, de plantear la empresa deportiva como empresa ética, donde se aplique el principio ético al ámbito de la empresa deportiva considerando a cada miembro como interlocutor válido y teniendo en cuenta dialógicamente todos los

intereses con la pretensión de hacerlos universalizables. Se trata, en consecuencia, de pasar de una cultura empresarial donde sólo se atiende a los intereses de los accionistas, de una cultura de juegos de "suma cero" donde uno gana gracias a que otro pierda y que tiene malas consecuencias a corto y largo plazo, por una cultura de la cooperación y el mutuo entendimiento donde se tenga en cuenta los intereses de todos los afectados con proyección universal y no grupal.

En el caso de Simon, no queda claro si la empresa ética, al ofertar los acontecimientos deportivos como eventos de mayor diversión que dejan satisfechos a los espectadores y a los grupos de afectados en el empresa deportiva –que ven incrementadas sus ganancias- sea la mejor forma de perseguir intereses universalizables, pues me da la sensación de que simplemente siguen persiguiendo intereses grupales y muy concretos, no universalizables. En efecto, la cuenta de resultados de la empresa ética, en nuestro caso la deportiva, deberá contemplar no sólo los resultados tangibles -como la obtención de ese beneficio mutuo- sino que también debe contemplar bienes intangibles y que son los que en última instancia propician la armonía y el trabajo cooperativo dentro de la empresa.

En efecto, Simon señala la importancia de que la empresa deportiva se responsabilice de todas las partes implicadas, que no sólo se refiere a los accionistas sino a todo el grupo de afectados ("Stakeholders") (Simon, 2004: 185). El problema de la argumentación de Simon es que no señala que esto debe hacerse en aras de los intereses universalizables que debe perseguir la empresa deportiva, aunque si hable explícitamente de la responsabilidad social de la empresa deportiva.

En efecto, la empresa deportiva no puede hacer lo que le plazca y recurrir a medios ilícitos para aumentar sus beneficios, más bien deberá operar de acuerdo con principios razonables. De este modo Simon descarta de entrada, que los accionistas de la empresa deportiva tengan el derecho de esperar obtener los mayores beneficios a costa de hacer cosas éticamente repugnantes. Se trata de que las empresas y las entidades corporativas relacionadas con el deporte puedan y deban esperar obtener ganancias razonables dentro de los límites éticos.

Para conseguir todo esto, es necesario un marco donde se desenvuelva la empresa ética. En primer lugar, deberá perseguir metas sociales por las que cobra su sentido en satisfacer las necesidades humanas, en el caso de la empresa deportiva, no sólo tiene como meta social satisfacer las necesidades humanas de los grupos afectados –aunque muchos de ellos obtienen los medios económicos para vivir de su actividad en dicha empresa- lo cierto es que la principal meta de la empresa deportiva no sólo es proveer de estos recursos a todos sus afectados, sino tener una proyección social más amplia trasmitiendo modelos de excelencia moral que sirvan de ejemplo para guiar el comportamiento de los demás miembros de la sociedad civil, pues en una sociedad en la que los valores morales convencionales que servían de guías para los sujetos están en crisis, el deporte puede constituir el mejor vehículo de transmisión de los valores de convivencia, camaradería y respeto mutuo, imprescindibles para una sociedad que quiera ser ética y responsable (Bento, 2006; Bento, 1990).

Conclusión: El futuro ético de la empresa deportiva

Llegados a este punto, estamos en condiciones de expresar una conclusión, que nos lleve a defender la importancia que tiene en pleno siglo XXI concebir la empresa deportiva como empresa ética.

Decíamos al inicio del texto que el deporte moderno debe situarse en el marco del *welness*, así como en el contexto de la crisis del Estado del bienestar. Aclarábamos la importancia de partir de una ética aplicada a la empresa, como aquella disciplina que surge en los años setenta y que se refiere a la actividad de las empresas. Ahora bien, no podemos obviar los inconvenientes que tiene cambiar de perspectiva y ver el ámbito de la empresa deportiva desde un necesario enfoque ético.

Antes de construir empresas o instituciones éticas, debemos formar y educar ciudadanos éticos, responsables, capaces de expresar de manera crítica y desde su libertad. Se trata de construir una sociedad civil de ciudadanos éticos que, como parte integrante de las empresas, pueden contribuir a que éstas funcionen conforme a un horizonte de economía ética. Ahora bien, como en alguna ocasión ha aclarado Stefano Zamagni, las partes individuales son necesarias para este proyecto ético, pero no suficientes. En

efecto, como entiende Zamagni, para reformar una sociedad, también para reformar el actual modelo de empresa, se requiere de otros muchos tipos de infraestructuras morales, haciéndose necesario intervenir sobre la estructura motivacional interna de los sujetos, construyendo una robusta economía civil (Zamagni, 1997: 163).

Nosotros hemos expuesto dos visiones antagónicas de entender la empresa deportiva que son: Primero, la de los partidarios de la "corruption thesis" que lo hacen desde un lado negativo, viéndola como algo a erradicar pues atendiendo a motivaciones externas -como la ganancia económica- se pervierte la naturaleza de la práctica deportiva. Defendiendo además, que la comercialización del deporte no sólo corrompe los fines de éste, sino que lo convierte en un instrumento para la consecución de los fines externos a la práctica deportiva. Segundo, la propuesta de Simon del todo novedosa pues no se centra en el lado negativo de la comercialización, sino que más bien denuncia las prácticas de algunos de los implicados en la práctica del deporte –que deben entenderse como "Stakeholders", "grupos de afectados- que en lugar de buscar los bienes internos en deporte, sólo se interesan por los bienes externos atendiendo sólo a motivaciones externas, por tanto lo malo de la comercialización del deporte está en el uso que sea hace de ella cuando sólo se atiende a la persecución de bienes externos como la ganancia económica, la fama y similares.

Creo que para conseguir una empresa deportiva ética se necesita la doble distinción aristotélica del conocimiento moral entre fines-medios, puede ayudarnos a plantear la empresa y la comercialización del deporte desde un enfoque ético que evite caer en posturas radicales como la de los partidarios de la "corruption thesis", que sólo la conciben desde un enfoque negativo, como algo que corrompe los ideales de la práctica deportiva. En efecto, pienso que la comercialización del deporte no presentaría ningún problema ético si se parte del hecho de que la ganancia económica en deporte no puede concebirse como el fin de éste, sino como un medio para su subsistencia, pues resulta evidente que cualquier club deportivo de élite debe costear desde el sueldo de sus deportistas, al sueldo de los entrenadores, personal de mantenimiento, etc.

Por tanto, la comercialización del deporte no presentaría mayores problemas si se la ve como un medio para cubrir todas las prestaciones que se derivan en un club deportivo. Otra cosa muy diferente es cuando los empresarios deportivos conciben la ganancia

económica y la fama como el fin último del deporte, fomentando que se gane el mayor número de encuentros, pues ello redundará en mayores beneficios, no sólo a la empresa sino a la sociedad. Pienso que es cuando convertimos la ganancia económica como fin último del deporte, cuando sólo atendemos a las motivaciones extrínsecas como el beneficio económico, entonces la comercialización del deporte puede convertirse en algo negativo. Se trata por tanto de concebirla como un medio venciendo el "espíritu de egoísmo", que se incremente cuando los grupos de afectados por el deporte compiten motivados extrínsecamente persiguiendo fines extrínsecos como la ganancia económica o la fama, pues entonces se trasmite una imagen dañina para la sociedad. Solo si partimos de este presupuesto conseguiremos cambiar de horizonte, conseguiremos que la empresa deportiva sea empresa ética.

Bibliografía:

Bento, J.O. (1990). "A procura de referencias para uma Ética do Desporto", en *Desporto, Ética e Sociedade*. Actas. Porto. FCDEF/UP.

Bento, J.O. (2006). "Do desporto como umprojecto ético para umamudançanas mentalidades e atitudes", en *Pedagógia do desporto*. Río de Janeiro. Editora GuanabaraKoogan.

Conill, J. (2004). *Horizontes de economía ética*. Madrid. Tecnos.

Conill, J. (2006). *Ética hermenéutica*. Madrid. Tecnos.

Cortina, A. (2001) *Ciudadanos del mundo*. Madrid. Tecnos.

Donati, P. (2000) "Le nuove culture del benesseresociale", en Secondulfo D. (a cura di). *Trasformazionisociali e nuovi culture del benessere*. Milano. FrancoAngeli.

Donati, P. (2010) *Oltreil multiculturalismo: La ragionerelazionale per un mondo comune*. Roma-Bari.EditoriLaterza.

Drucker, Peter. F. (1998) *La sociedad postcapitalista*. Madrid. Editorial de Arganda del rey.

MacIntyre, A. (1981) *Aftervirtue*. Indiana.University of Notre Dame Press.

MacIntyre, A. (2001) *Animales racionales y dependientes*. Paidós Básica. Barcelona.

Moncho, J. R. (1972) *La unidad de la vida moral según Aristóteles*. Valencia. Anales del Seminario de Valencia.

Morgan, W.J. (1994) *LeftistTheories of Sport: A Critique and Reconstruction*. Chicago. University of IL Press.

Monan, J.D. (1959) The Doctrine of Moral Knowledge in Aristotle´sProtepticus, Eudemiam and NichomachenEthics. Tesis Lovaina.

Russo, G. (2011) *La societàdellawelness: Corpisportivi al traguardodella salute*. Milano. FrancoAngeli.

Simon, R. L. (2004) *Fair Play: TheEthics of Sport*. USA. WestviewPress.

Zamagni, S. (1997) "Economiacivile come forza di civilizzazione per la società italiana", en Donati, P. (a cura di). *La societàcivile in Italia*. Milano. Arnoldo MondadoriEditore.

Comunicando la ética y la responsabilidad social a través de la misión de la empresa

Dolors Setó Pamies
Departamento de Gestión de Empresas
Universitat Rovira i Virgili

NOTA BIOGRÁFICA DE LA AUTORA

Es Profesora Titular de Universidad. Organismo: Universitat Rovira i Virgili. Centro: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Gestión de Empresas. Investigadora principal del Grupo de Investigación RESET: "Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Ética empresarial". Universitat Rovira i Virgili. Centro: Facultad de Economía y Empresa. Departamento de Gestión de Empresas. Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Universitat Rovira iVirgili. Julio de 2001. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas. Universitat de Barcelona. Junio de 1994. Diplomada en Ciencias Empresariales. Universitat de Barcelona. Junio de 1992. Responsable de la titulación de Administración y Dirección de Empresas (ADE). Equipo Decanal de la Facultad de C. Económicas y Empresariales. Universitat Rovira i Virgili. Período 2003 -2007. Coordinadora del Área de Organización de Empresas del Departamento de Gestión de Empresas de la URV. Período: octubre 2001-diciembre 2003, y enero 2008-enero 2011. Docencia en las asignaturas de: *Ética y Responsabilidad Social*, en el Máster de Dirección Estratégica de la Empresa de la Universitat Rovira i Virgili, Facultad de C. Económicas y Empresariales. *Administración de Empresas* / *Comportamiento Organizativo*, en el Grado de Administración y Dirección de Empresas, Facultad de C. Económicas y Empresariales de la Universitat Rovira i Virgili.

RESUMEN

La declaración de la misión puede definirse como un documento escrito de carácter formal que intenta reflejar la razón de ser de la organización (Bart, 2001). La declaración de la misión puede ser tan corta como una frase o algo más amplia - uno o

dos párrafos-, e intenta comunicar los valores de la organización, su propósito, su identidad, sus principales objetivos e incluso a veces sus aspiraciones futuras.

Las empresas se dan cuenta de que la misión puede convertirse en un importante instrumento de comunicación corporativa para todos sus grupos de interés, tanto internos como externos. Por un parte, a nivel interno, los directivos y trabajadores buscarán en la misión un referente para ver si sus decisiones van en la dirección correcta. Por otra parte, los grupos de interés externos buscarán en la misión un intento por comprender los principales objetivos de la empresa. Por ello la declaración de la misión además de ser vista como una guía que orienta a los directivos y trabajadores en su comportamiento y toma de decisiones (Campbell, 1997), también puede ser vista como un potente medio de comunicación que la empresa puede utilizar para definirse a sí misma ante sus distintos grupos de interés (clientes, proveedores, sociedad….). De modo que las empresas que no disponen de una definición adecuada y atractiva de su misión pierden la oportunidad de presentarse de manera favorable ante sus grupos de interés (David, 2009).

Además, esta breve comunicación se convierte en un elemento importante para gestionar la identidad y la imagen de la empresa (Cheney et al., 2004). Las expectativas de la sociedad han evolucionada a lo largo del tiempo, ahora la sociedad ejerce fuertes presesiones a las empresas exigiéndoles un comportamiento más ético y responsable. Las empresas necesitan el consentimiento de la sociedad para poder actuar y lograr sus objetivos (García Marzá, 2005). En este sentido, cada vez son más las empresas que consideran clave la adopción de estrategias de RSE. De modo que, la misión de la empresa debería dar respuesta a esos cambios que se producen en la organización y en relación a su entorno, enfatizando las cuestiones relativas a la ética y a la responsabilidad social.

Por ello, el objetivo de nuestra investigación es analizar si las empresas incorporan en la declaración de su misión aspectos relacionados con la ética y la RSE de forma explícita.
Para conseguir nuestro propósito, empezamos realizando una revisión de la literatura sobre los trabajos previos en este ámbito. De ella observamos que a pesar de que existen numerosas investigaciones sobre la misión de la empresa, no son demasiados los trabajos que tratan de analizar como se incorporan las cuestiones relativas a la RSE en

la misión. En segundo lugar presentamos un estudio empírico aplicado a una muestra de empresas de distintos sectores pertenecientes al ranking del Monitor Español de Reputación Corporativa. Para cada una de dichas empresas se obtuvo la declaración de la misión a través de su web corporativa y se procedió a analizar su contenido para identificar si aparecían de forma explícita algunos términos relacionados con la ética y la RSE. En la última parte del trabajo se presentan los resultados, así como las conclusiones que se extraen del mismo.

1. Introducción

La declaración de la misión puede definirse como un documento escrito de carácter formal que intenta reflejar la razón de ser de la organización (Bart, 2001). La declaración de la misión puede ser tan corta como una frase o algo más amplia - uno o dos párrafos-, e intenta comunicar los valores de la organización, su propósito, su identidad, sus principales objetivos e incluso a veces sus aspiraciones futuras.

Las empresas se dan cuenta de que la misión puede convertirse en un importante instrumento de comunicación corporativa para todos sus grupos de interés, tanto internos como externos. Por un parte, a nivel interno, los directivos y trabajadores buscarán en la misión un referente para ver si sus decisiones van en la dirección correcta. Por otra parte, los grupos de interés externos buscarán en la misión un intento por comprender los principales objetivos de la empresa. Por ello la declaración de la misión además de ser vista como una guía que orienta a los directivos y trabajadores en su comportamiento y toma de decisiones (Campbell, 1997), también puede ser vista como un potente medio de comunicación que la empresa puede utilizar para definirse a sí misma ante sus distintos grupos de interés (clientes, proveedores, sociedad….). De modo que una definición adecuada y atractiva de la misión ofrece a las empresas la oportunidad de presentarse de manera favorable ante sus grupos de interés (David, 2009).

Además, esta breve comunicación se convierte en un elemento importante para gestionar la identidad y la imagen de la empresa (Cheney et al., 2004). Las expectativas de la sociedad han evolucionada a lo largo del tiempo, ahora la sociedad ejerce fuertes presesiones a las empresas exigiéndoles un comportamiento más ético y responsable.

Las empresas necesitan el consentimiento de la sociedad para poder actuar y lograr sus objetivos (García-Marzá, 2005). En este sentido, cada vez son más las empresas que consideran clave la adopción de estrategias de Responsabilidad Social (RSE).

De modo que aquellas empresas que apuestan por el desarrollo de estrategias de RSE, deberían ser capaces de dar respuesta a los cambios que se producen en su organización y en relación a su entorno, enfatizando en su misión las cuestiones relativas a la RSE. Además, la declaración de la misión debería ser considerada el primer paso en el proceso de planificación estratégica y la base o punto de partida para todas las actividades en la formulación de las estrategias (Abell, 1980; David, 1989).

Por ello, el objetivo de nuestra investigación es analizar si las empresas incorporan de forma explícita aspectos relacionados con la ética y la RSE en la declaración de su misión.
En los últimos años podemos encontrar una considerable cantidad de trabajos investigando la declaración de la misión de las empresas. Sin embargo, no son demasiados los que tratan de analizar como se incorporan las cuestiones relativas a la RSE en la declaración de la misión y visión de las empresas (King, Case y Premo, 2010; Robertson y Nicholson, 1996). Por ello, esta investigación se propone contribuir al avance de la investigación en este ámbito.

Para conseguir nuestro propósito, empezamos realizando una revisión de la literatura, sobre los trabajos previos. En segundo lugar presentamos un estudio empírico aplicado a una muestra de empresas pertenecientes al ranking del Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO). En la última parte del trabajo se presentan los resultados, así como a las conclusiones que se extraen del mismo.

2. Misión y responsabilidad social

Según Bart (2001), la declaración de la misión intenta reflejar la razón de ser de la organización, dando respuesta a cuestiones tan vitales como: ¿Por qué existimos? ¿Cuál es nuestro propósito real? ¿Cómo intentamos conseguirlo? La misión también podría describir hacia dónde se dirige la empresa, cómo se propone llegar, cuáles son sus

prioridades, valores, creencias, así como la forma en que se diferencia del resto de empresas (Swales y Rogers, 1995; Williams, 2008).

De modo que la declaración de la misión puede ser vista como una comunicación vital para la empresa para definirse a si misma ante sus grupos de interés incluyendo, clientes, trabajadores, creditores, accionistas, etc. Dicha declaración intenta comunicar los valores de la organización, propósitos, identidad y objetivos básicos.

Numerosas investigaciones apoyan la idea de que una declaración de la misión cuidadosamente construida genera múltiples beneficios organizacionales (Bart y Baetz, 1998; Bart, Bontis y Taggar, 2001; Weiss y Piderit, 1999). Entre los más citados se incluyen:

a) La declaración de la misión clarifica la dirección a seguir por la organización y su propósito. Una clara definición de la misión es un prerrequisito para formular objetivos realistas a corto y largo plazo, y elegir entre estrategias (Bart et al., 2001)
b) La declaración de la misión orienta la asignación de recursos de la organización. Proporcionando una dirección común que trasciende las necesidades individuales, de departamento y las necesidades transitorias; facilitando el proceso de toma de decisiones.
c) La declaración de la misión estimula la comunicación con los grupos de interés internos e externos. La declaración de la misión puede ser un vehículo efectivo para la comunicación con los grupos de interés tanto internos como externos (Bartkus et al., 2000).
d) La declaración de la misión describe los valores que guían e inspiran a los miembros de la organización.

Algunos autores señalan que un considerable número de empresas están realizando importantes esfuerzos por definir su misión. Sin embargo, no es suficiente con definir la misión de la empresa sino que hay que hacer los esfuerzos necesarios para desarrollarla e implantarla.

Como señala David (2009), algunas empresas definen su misión porque consideran que está de moda y que "hay que hacerlo", mientras que otras empresas más proactivas,

sistemáticamente revisan su declaración de misión y la tratan como un documento vivo o dinámico. Siendo esta última una aproximación muy coherente ya que tanto las operaciones internas como el entorno de la empresa están constantemente cambiando.

En este sentido, cada vez más, las empresas están enfatizando los aspectos relativos a la RSE en la declaración de su misión. Las empresas necesitan credibilidad, necesitan el consentimiento de la sociedad para poder actuar y conseguir sus objetivos (García-Marzá, 2005), por ello los directivos de las empresas empiezan a preocuparse no solamente por la obtención de un beneficio, sino también por llevar a cabo acciones que persigan un fin social, más allá de los intereses de la empresa y de lo que es requerido por ley (Lindgreen, Swaen y Johnston, 2008).

Además, en los últimos años, se ha podido observar en el mundo empresarial un comportamiento mucho más visible para demostrar una mayor conciencia sobre las cuestiones de RSE. La preocupación por la RSE ha ido en aumento entre los distintos agentes sociales, implicando ello un incremento de la presión hacia las empresas para eliminar o frenar las actividades que pueden resultar perjudiciales para la sociedad e impulsar las actividades que mejoren el bienestar social.

Algunos autores (King, Case y Premo, 2010; Yozgat y Karatas, 2011) hablan incluso del término "*going green*" ("ser verde") en las empresas, para referirse al comportamiento ético, a la responsabilidad social y a la protección del medioambiente. Existen diferentes razones que pueden impulsar a las empresas a tomar la decisión de "ser verdes" o "responsables", entre ellas: razones tácticas (por ejemplo, para evitar multas por incumplimiento de la legislación ambiental, elevados impuestos y mala publicidad), razones de marketing (es decir, para explotar nuevos nichos de mercado), razones estratégicas (es decir, para ganarse la confianza de los grupos de interés influyentes así como para reducir costes o reducir riesgos) y razones altruistas o morales (Biloslavo y Tranvcevic, 2009). En cualquier caso, las empresas son conscientes de que en el entorno actual necesitan esforzarse mucho más para poder convencer a sus clientes, sus socios comerciales y el público en general de que son "responsables". Y en este sentido, la declaración de la misión juega un papel clave en el proceso de comunicación de la empresa hacia sus grupos de interés tanto internos como externos.

Por ello, algunas empresas están ya enfatizando las cuestiones relativas al comportamiento responsable en la declaración de su misión.

En este sentido, los resultados de la investigación realizada por Yozgat y Karatas (2011), centrada en una muestra de 170 empresas pertenecientes a las 500 mayores empresas de Turquía, muestran como un 60 % de las empresas incluyen la sensibilidad medioambiental en la declaración de su visión, un 50 % incluye el término RSE y un 22% incluye el término ética. Por otro lado, un 17 % de las empresas incluyen la sensibilidad medioambiental en la declaración de la misión, un 7 % incluye el término RSE y un 3% el término ética.

Por su parte, King, Case y Premo (2010) analizan la declaración de la misión de las primeras 50 empresas pertenecientes al *ranking Fortune* del 2008 realizando, a su vez, una comparación con la declaración de la misión correspondiente al año 2000, para observar si se habían producido cambios. Concretamente los resultados de su investigación muestran como en el año 2000, solamente un 3% de las empresas incluía el término Ética en la declaración de su misión, mientras que en el año 2008 el porcentaje asciende al 30%. Por lo que se refiere al término Medioambiente, en el año 2000 sólo un 9% de las empresas lo incluían, mientras que en el año 2008 un 16% de las empresas lo mencionan explícitamente en su misión.

De modo que puede apreciarse cierta tendencia por parte de las empresas a enfatizar las cuestiones relativas a la ética, la RSE o la sostenibilidad en la declaración de su misión para poder mostrar a sus distintos grupos de interés su esfuerzo por ser empresas "responsables" o "verdes".

Por ello, el objetivo de nuestra investigación es analizar cómo las empresas incorporan las cuestiones relativas a la RSE en la declaración de su misión, dando respuesta a los cambios que se producen en la organización y en relación al entorno.

3. Metodología

Para conseguir los objetivos de nuestra investigación, nos centramos en las empresas que forman parte del ranking MERCO 2011 de empresas con mejor reputación corporativa en España, y procedimos a analizar la declaración de su misión para

determinar si en ella se menciona de forma explícita conceptos relativos a la ética o RSE. De modo que trabajamos con una muestra de 100 empresas pertenecientes al MER CO 2011.

El índice Merco Empresas es un instrumento de evaluación reputacional, similar al *Fortune Corporation Reputation Index* publicado en Estados Unidos, que desde el año 2000 se ocupa de medir la reputación de las empresas que operan en España. Es una de las herramientas de referencia en la medición de la reputación corporativa de las empresas que operan en nuestro país, tanto desde el punto de vista de la opinión pública como de las propias organizaciones. Se trata de un índice de carácter integral que trata de recoger los puntos de vista de los diferentes stakeholders acerca de la reputación empresarial.

Actualmente, la web corporativa se convierte en un elemento clave para que la empresa pueda gestionar su identidad y su imagen (Cheney et al., 2004), siendo por tanto bastante habitual que las empresas difundan su misión a través la misma **(**Bart, 2001; Bartkus et al., 2002; Williams, 2008). De modo que en nuestra investigación, procedimos a buscar la declaración de la misión en la web corporativa de cada una de las empresas que aparecen en el ranking de MERCO para el año 2011.

Cabe señalar que no todas las empresas utilizan el término "misión", si no que utilizan otros términos tales como "visión", "principios", valores", "filosofía corporativa", que según la literatura podrían considerase similares (Amato & Amato, 2002; Bartkus & Glassman, 2008; Fairhurst, Jordan, & Neuwirth, 1997; Jones & Kahaner, 1995; Williams, 2008). En nuestra investigación seguimos dicha aproximación, incluyendo en el análisis los documentos específicamente identificados como misión así como los que pueden considerarse equivalentes. En cualquier caso, procedimos a recoger toda la información disponible en la web corporativa de cada una de las empresas, para cada uno de los términos utilizados en nuestra investigación: visión, visión y valores.

La declaración de la misión (o similares) suele encontrarse mayoritariamente bajo la pestaña o el apartado "Acerca de la compañía", aunque algunas empresas ofrecen la declaración de la misión bajo otra información corporativa, la relación con los inversores o una variedad de otros lugares en la web. En el caso de no poder localizar la

declaración de la misión directamente en alguna de las pestañas de la web, buscamos dicha información a través del link con el informe anual de la compañía.

Se procedió a lectura de cada una de las declaraciones de la misión, visión y valores para ver si incluía explícitamente algún aspecto relativo a la RSE. Debido a la gran diversidad de términos utilizados para referirse a cuestiones de RSE, en nuestra investigación utilizamos varios de ellos. Concretamente se trataron de identificar los términos ética, responsabilidad social, sostenibilidad y medio ambiente. Para ello, se codificó cada una de las variables con un 1, cuando el término era mencionado de forma explícita, y con un 0, cuando el término no era mencionado. Ello nos permitió generar una base de datos, para poder ser analizada y calcular las frecuencias mediante el programa SPSS.

4. Análisis de resultados

Del total de las empresas analizadas, observamos como no todas utilizan exactamente la misma terminología para referirse a los aspectos relativos a la declaración de su misión. Además algunas empresas en su intento por explicar su razón de ser, tratan de forma conjunta varios de los aspectos relativos a la misión, mientras que otras, especifican uno o algunos de sus aspectos de forma separada (misión, visión y valores)

Como podemos ver en la Tabla 1, el 71 % de las empresas de la muestra hacen pública la declaración de la *misión* en su web corporativa. Siendo este porcentaje similar al alcanzado en otros estudios (Jones et al., 2006) en el caso de las empresas pertenecientes al *Fortune 500*. En nuestro caso no fue posible encontrar la misión en 29 de las empresas analizadas.

Por otra parte, la mitad de las empresas de la muestra también hacen pública la declaración de su *visión*. En cuanto a la declaración de los *valores,* vemos como los podemos encontrar en un 53% de empresas.

Tabla 1. Empresas que publican su misión/visión/valores

	Número de empresas que publican su….	% de empresas	Número de empresas que no publican su….	% de empresas
Misión	71	71.0	29	29.0
Visión	50	50.0	50	50.0
Valores	53	53.0	47	47.0

En primer lugar nos centramos en el análisis del contenido de la declaración de la misión/visión/valores para ver si en ella aparecía de forma explícita algún término relacionado con la RSE. En este caso, debemos tener en cuenta que para enfatizar las cuestiones relativas a la RSE en la declaración de la misión/visión/valores, las empresas puede incluir únicamente un sólo termino relativo a la RSE o varios de ellos (RSE/sostenibilidad/ ética/ medio ambiente). Por ello, creímos adecuado presentar los datos de forma agregada, ya que ello nos permite distinguir aquellas empresas que no mencionan ningún aspecto relativo a la RSE en su misión de aquellas que al menos mencionan alguno de ellos.

Así pues, teniendo en cuenta los cuatro términos o ítems de búsqueda utilizados en nuestra investigación - Responsabilidad social, sostenibilidad, ética y medio ambiente - para detectar el énfasis de la RSE en la misión, visión y valores de la empresa, procedimos a analizar cuando se menciona sólo uno de ellos, dos, tres, los cuatro o bien no se menciona ninguno de ellos.

Como se desprende de la Tabla 2, un 63.4 % de las empresas no menciona explícitamente ningún término o ítem relativo a la RSE en la declaración de su *Misión*, mientras que un 25.4% de las empresas mencionan un término relacionado con la RSE, un 8.5 % de las empresas menciona dos, y un 2.7% menciona tres ítems.

Tabla 2. Declaración de misión y consideración explicita de RSE

MISION	Número de empresas	% de empresas
No menciona ningún ítem	45	63.4
Menciona 1 ítem	18	25.4
Menciona 2 ítems	6	8.5
Menciona 3 ítems	2	2.7
Menciona 4 ítems	0	0.0
Total de empresas que disponen de misión	71	100.0

Seguidamente analizamos la declaración de la *Visión* de aquellas empresas que la hacen pública (concretamente el 50% de las empresas de la muestra). Como se desprende de la Tabla 3, un 54 % de las empresas no menciona explícitamente ningún término relativa a la RSE en la declaración de su visión, mientras que un 40% de las empresas mencionan un término o ítem relativo a la RSE. Siendo muy pocas las que mencionan dos o tres ítems.

Tabla 3. Declaración de visión y consideración explícita de RSE

VISIÓN	Número de empresas	% de empresas
No menciona ningún ítem	27	54.0
Menciona 1 ítem	20	40.0
Menciona 2 ítems	2	4.0
Menciona 3 ítems	1	2.0
Menciona 4 ítems	0	0.0
Total de empresas que disponen de	50	100.0

misión		

En relación a los *Valores*, como se deriva de la Tabla 4, un 39.6% de las empresas que tienen definidos sus valores, no menciona explícitamente ningún término relativo a la RSE, mientras que un 22.6 % de las empresas mencionan un término o ítem relacionado con la RSE, un 18.9 % menciona dos ítems y un 17% menciona 3 ítems.

Tabla 4. Declaración de valores y consideración explicita de RSE

VALORES	Número de empresas	% de empresas
No menciona ningún ítem	21	39.6
Menciona 1 ítem	12	22.6
Menciona 2 ítems	10	18.9
Menciona 3 ítems	9	17.0
Menciona 4 ítems	1	1.9
Total de empresas que disponen de misión	53	100.0

Una vez realizado este análisis, creímos que también podría resultar interesante poder analizar cuál de los términos relativos a la RSE (Responsabilidad social, sostenibilidad, ética y medio ambiente) eran utilizados con mayor frecuencia en la declaración de la misión, visión y valores de las empresas.

Como podemos observar en la Tabla 5, de las 71 empresas que publican la declaración de su misión, casi un 17% mencionan explícitamente el término Sostenibilidad en la misma, un 15.5. % menciona el término Medio Ambiente, 11.3 % menciona el término Responsabilidad y únicamente un 7% menciona la palabra Ética.

Tabla 5. Frecuencia del término ética/RS/Sostenibilidad/ Medio Ambiente en la Misión

Misión (71 empresas)	Número de empresas	% de empresas
- Ética	5	7.0
- Responsabilidad Social	8	11.3
- Sostenibilidad	12	16.9
- Medio Ambiente	11	15.5

En relación a la declaración de la Visión, como podemos observar en la Tabla 6, un 22 % de las empresas mencionan el término Sostenibilidad, un 16 % mencionan el término Medio Ambiente, un 12 % incorporan el término Responsabilidad y sólo un 4 % incorporan el término Ética.

Tabla 6. Frecuencia del término ética/RS/Sostenibilidad/ Medio Ambiente en la Visión

Visión (50 empresas)	Número de empresas	% de empresas
- Ética	2	4.0
- Responsabilidad Social	6	12.0
- Sostenibilidad	11	22.0
- Medio Ambiente	8	16.0

En relación a los Valores de la empresa, como podemos observar en la Tabla 7, un 41.5% de las empresas mencionan de forma explícita el término Responsabilidad, un 30.2 % menciona la Ética, un 26.4 habla del Medio Ambiente y finalmente un 20.8 % menciona la sostenibilidad.

Tabla 7. Frecuencia del término e ética/RS/Sostenibilidad/ Medio Ambiente en los Valores

Valores (53 empresas)	Número de empresas	% de empresas
- Ética	16	30.2
- Responsabilidad Social	22	41.5
- Sostenibilidad	11	20.8
- Medio Ambiente	14	26.4

5. Discusión y conclusiones

Como señalamos en la introducción, el objetivo este trabajo ha sido analizar la declaración de la misión de las empresas que forman parte del ranking MERCO 2011 - de empresas con mejor reputación corporativa en España- para ver si incorporan de forma explícita aspectos relacionados con la ética y la RSE, dando respuesta a los cambios que se producen en la organización y en relación al entorno.

Los resultados alcanzados en nuestra investigación nos permiten observar como un porcentaje considerable de empresas (36.6%) incluyen al menos algún ítem o término relacionado con el comportamiento ético y responsable, siendo este porcentaje algo más elevado en el caso de la declaración de la visión (46%) y aún más para los valores de la compañía (60.4 %.). De manera que se evidencia cierta tendencia a enfatizar las cuestiones relativas a la RSE en la declaración de la misión, visión y valores de la empresa, siendo estos resultados similares a los alcanzados en investigaciones previas.

Además, consideramos que esta tendencia irá en aumento en los próximos años. Muchas empresas están introduciendo cambios en la declaración de su misión, precisamente para adaptarla a la nueva realidad de la empresa y de su relación con el entorno. Y aprovechar, de este modo, la oportunidad que ofrece la declaración de la misión para presentarse de manera favorable ante los grupos de interés. Como señalan King, Case y Premo (2010), se espera mucho de este potente y breve medio de comunicación que es la declaración de la misión de la empresa.

Por otra parte, en nuestra investigación también hemos considerado oportuno conocer cuál de los términos utilizados para referirse a cuestiones de RSE (Responsabilidad social, sostenibilidad, ética y medio ambiente) es el más utilizado en la declaración de la misión visión y valores de la empresa. En este sentido, los resultados alcanzados muestran como, tanto en la declaración de la misión como la visión, los términos más utilizados son, en primer lugar, "sostenibilidad", en segundo lugar "medio ambiente", en tercer lugar "responsabilidad social"; siendo el término menos utilizado el de "ética" alcanzando una frecuencia muy baja (7% en la misión, 4 % en la visión).

Sin embargo, para el caso de la declaración de los valores de la compañía, la frecuencia de los términos presenta un patrón de comportamiento distinto. Alcanzando una mayor frecuencia de uso el término "responsabilidad social", en segundo lugar el término "ética", seguido de "Medio Ambiente" y de "Sostenibilidad".

Nuestra investigación permite intuir cierta tendencia, por parte de las empresas que gozan de mejor reputación en nuestro país, a enfatizar las cuestiones relativas a los comportamientos responsables en la declaración de su misión, visión y valores. Sin embargo, debemos tener en cuenta que desafortunadamente las acciones de una organización no están siempre alineadas con las promesas hechas en la declaración de la misión. Por ejemplo, las acciones de los ejecutivos de Enron contrastaron duramente con frases en la declaración de su misión sobre la importancia de la integridad, respeto y comunicación. Como señalan algunos autores (Bartkus y Glassman, 2008), la declaración de la misión podría ser simplemente el resultado de presiones institucionales que llevan a la definición de una misión simbólica que no es consistente con las acciones de la empresa.

Por todo ello, no es suficiente únicamente con redefinir y comunicar la misión de la empresa incorporando cuestiones relativas a la RSE para intentar convencer a nuestros grupos de interés de nuestro comportamiento responsable, sino que hay que hacer los esfuerzos necesarios para desarrollarla, interiorizarla e implantarla. La declaración de la misión debería ser considerada el punto de partida para todas las actividades de RSE llevadas a cabo por la empresa. De otro modo, únicamente conseguiremos crear desajustes entre lo que prometemos y lo que hacemos, incumpliendo las expectativas y

generando insatisfacción, provocando así la pérdida de confianza de nuestros grupos de interés, tanto internos como externos.

6. Bibliografía

Abell, D. (1980): *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Amato, C.H. y Amato, L.H. (2002): Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10, 69-86.

Bart, C. K. y Baetz,M. C. (1998): The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *The Journal of Management Studies*, 36, 823-853.

Bart, C. K., Bontis, N. y Taggar, S. (2001): A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39, 9.30.

Bart, C.K. (2001): Exploring the application of mission statements on the world wide web. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11, 360-368.

Bartkus, B. R. y Glassman, M. (2008): Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, 207-216.

Bartkus, B., Glassman, M. y Mcafee, B. (2002): Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites To Communicate Their Mission?. *European Management Journal*, Vol. 20(4), 423-429.

Bartkus, B.R.; Glassman, M. y McAfee, R.B. (2000): Mission Statements: are They Smoke and Mirrors?. *Business Horizons*, 43 (6), 23-28.

Biloslavo, R., Trnavcevic, A. (2009): Web sites as tools of communication of a "green" company. *Management Decision*, 47 (7), 1158-1173.

Campbell, A. (1997): Mission Statement. *Long Range Planning*, 30 (6), 931-932.

Cheney, George, Christensen, Lars Thoger, Conrad, Charles y Lair, Daniel J. (2004): Corporate rhetoric as organizational discourse. In Grant, C. Hardy, C. Oswick y L.Putnam (Edsd.), *The Sage Handbook of organizational discourse*, 79-103. Thousand Oaks, CA/London: Sage.

David, F.R. (1989): How companies define their mission. *Long Range Planning*, 22, 90-92.

David, F.R. (2009): *Strategic Management: Concepts and Cases*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Fairhurst, G., Jordan, J. M. y Neuwirth, K. (1997): Why are we here? Managing the meaning of an organizational mission statement. *Journal of Applied Communication Research*, 25, 243-263.

García-Marzá, D. (2005): Trust and Dialogue: Theoretical Approaches to Ethics Auditing. *Journal of Business Ethics*, 57 (3), 209-219.

Jones, I.S., Little, D.L. y Blankenship, D. (2006). Mission Statements on Fortune 500 Web Sites: A Descriptive Analysis. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, Fall, 74-84.

Jones, P. y Kahaner, L. (1995): *Say it and Live it: The Fifty Corporate Mission Statements that Hit the Mark*. New York: Currency Doubleday.

King, D. L., Case, C. J. y Premo, K. M. (2010): Current Mission Statement Emphasis: Be Ethical and Go Global. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 2, 71-87.

Lindgreen, A., Swaen, V. y Johnston, WJ. (2008): Corporate Social Responsibility: An empirical investigation of U.S. organizations. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), 303-323.

Peyrefitte, J. y David, F. R. (2006): A Content analysis of the Mission Statements of United States Firms in Four Industries. *International Journal of Management*, Vol. 23 (2), 296-301.

Robertson, D.C. y Nicholson, N. (1996): Expressions of Corporate Social Responsibility in U.K. firms, *Journal of Business Ethics*, 15 (10), 1095-1106.

Swales, J. M. y Rogers, P.S. (1995): Discourse and the projection of corporate culture: The mission statement. *Discourse and Society*, 6, 223-242.

Weiss, J. y Piderit, S. (1999): The value of mission statements in public agencies. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 9 (2), 193-223.

Williams, L. S. (2008): The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present, and future. *Journal of Business Communication*, 45, 94-119.

Yozgat, U. y Karatas, N. (2011): Going Green of Mission and Vision Statements: Ethical, Social, and Environmental Concerns across Organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1359-1366.

Ética del humor en el ámbito empresarial para tiempos de crisis económica

Juan Carlos Siurana
Profesor Titular de Filosofía Moral
Universitat de València
Juan.C.Siurana@uv.es

NOTA BIOGRÁFICA DEL AUTOR

Juan Carlos Siurana Aparisi es Profesor Titular de Filosofía Moral, en el Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política de la Universitat de València. Doctor Europeo en Filosofía, realizó estudios de postgrado en la Universidad de Francfort, Alemania, con una beca del DAAD, y estancias breves en centros de ética del Reino Unido, Estados Unidos, Italia, Alemania, Francia y Bélgica. Ha sido becario de la Fundación ÉTNOR (Para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones), con la que ha colaborado en diversas actividades relacionadas con la ética empresarial. Actualmente es Director del Grupo de Investigación en Bioética de la Universitat de València.

Ha impartido clases en la Universidad de Valencia; Universidad Autónoma del Estado de México; Universidad Politécnica de Valencia; Universidad de Almería; e Instituto Tecnológico de Monterrey, México.

Ha publicado más de 80 artículos y capítulos de libros, de carácter científico, relacionados con la ética, de dimensión nacional e internacional. Es coautor de libros como: *Educar en la justicia* (1998) y *Ética en la investigación* (2004). Y autor de los libros: *Una brújula para la vida moral* (2003); *Voluntades anticipadas. Una alternativa a la muerte solitaria* (2005), *La sociedad ética. Indicadores para evaluar éticamente una sociedad* (2009) y *Los consejos de los filósofos. Una introducción a la historia de la ética* (2011).

RESUMEN

Son numerosos los libros que aplican el humor al mundo empresarial, por ejemplo, los siguientes: E. Blumenfeld y L. Alpern, *Humor at Work* (1994); M. Kushner, *Cómo hacer negocios con humor* (1990); J. Morreall, *Humor Works* (1997); T. Paulson, *Making Humor Work* (1989); M. Weinstein, *Managing to Have Fun* (1997); M Weinstein y L. Barber, *Trabaje menos y gane más (Pasándolo bien). 50 Formas de conseguirlo* (2002). En mi artículo, para analizar la relación del humor con la empresa, me basaré principalmente en el libro de Leslie Yerkes, *Con humor se trabaja mejor* (2003) y en el de Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo* (2008).

Hoy hemos convertido la diversión en un tabú para el trabajo. Sin embargo, el concepto de trabajo vuelve a estar en pleno cambio. La diversión y el trabajo no sólo tienen algo que ver, sino que están naturalmente unidos.

Leslie Yerkes ha investigado empresas famosas por su exitosa integración de diversión y trabajo, manteniendo entrevistas personales con muchos de sus fundadores y miembros de su personal, y ha obtenido once principios de la fusión diversión/trabajo que comentaré en mi comunicación. Una de sus conclusiones es que el reconocimiento individual y la celebración colectiva animan el mejor rendimiento.

Por su parte, Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, señalan los siguientes beneficios del humor en el trabajo: El humor aumenta la productividad, porque reduce el estrés y potencia la salud y las capacidades de las personas; fortalece la motivación individual y colectiva; atrae y retiene a los recursos humanos más valiosos; estimula la innovación; optimiza la comunicación interna; favorece el aprendizaje; y cohesiona los equipos humanos. Además, el humor favorece la venta, porque potencia el impacto persuasivo de los mensajes de venta; y fortalece las relaciones con los clientes. Jáuregui y Fernández examinan estos beneficios uno a uno.

Entre los autores que han escrito sobre la ética del humor en la actualidad, cabe mencionar, al menos, a Ronald de Sousa, Joseph Boskin y John Morreall. Destaca el

libro de este último titulado *Comic Relief. A Comprehensive Philosophy of Humor* (2009), que contiene dos capítulos sobre la ética del humor.

En su libro, John Morreall nos dice que hay formas moralmente cuestionables del humor, y que esas formas hay que rechazarlas, pero hay muchas formas de humor que son valiosas. Este autor defiende que las formas valiosas de humor promueven tanto las virtudes intelectuales (apertura de mente, creatividad, pensamiento crítico) como las morales (honestidad, integridad, humildad). En este sentido, practicar el humor nos llevaría a elevar nuestra altura moral.

En mi artículo muestro las potencialidades que tiene aplicar este pensamiento sobre la ética del humor a la ética empresarial para desarrollar empresas más virtuosas en su relación con cada uno de sus grupos de afectados, y su especial relevancia en tiempos de crisis, en los que la tristeza y la desesperanza podrían apoderarse de los miembros de una empresa y de la población en general, limitando con ello el desarrollo de sus capacidades.

PALABRAS CLAVE: ética del humor, ética empresarial, beneficios del humor, virtudes, diversión, filosofía del humor.

1. El creciente interés por los estudios sobre el humor.

Son numerosos los libros que aplican en los últimos años el humor al mundo empresarial, por ejemplo, los siguientes: E. Blumenfeld y L. Alpern, *Humor at Work* (1994); M. Kushner, *Cómo hacer negocios con humor* (1990); J. Morreall, *Humor Works* (1997); T. Paulson, *Making Humor Work* (1989); M. Weinstein, *Managing to Have Fun* (1997); M Weinstein y L. Barber, *Trabaje menos y gane más (Pasándolo bien). 50 Formas de conseguirlo* (2002). En el presente artículo, para analizar la relación del humor con la empresa, me basaré principalmente en el libro de Leslie Yerkes, *Con humor se trabaja mejor* (2003) y en el de Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo* (2008), que complementaré con la reflexión de otros autores sobre la filosofía y la ética del humor, como Simon Critchley y John Morreall, entre otros.

Antes de entrar en materia, quisiera destacar que los estudios sobre el humor han cobrado en las últimas décadas una especial relevancia con el surgimiento de la *International Society for Humor Studies* (Sociedad Internacional para los Estudios sobre el Humor) (ISHS)[1], que celebró su primer congreso en 1976, y desde entonces, ha celebrado treinta congresos de investigación sobre el humor por todo el mundo, trabajando sobre este fenómeno de manera interdisciplinar. Esta sociedad publica la revista cuatrimestral *Humor: International Journal of Humor Research*, de gran calidad y un alto impacto científico internacional.

Otras asociaciones académicas o profesionales, o redes que investigan sobre el humor son las siguientes:

1.- *American Humor Studies Association* (Asociación Americana para Estudios sobre el Humor) (AHSA)[2]:

2.- *Association for the Study of Play* (Asociación para el Estudio del Juego) (TASP)[3]: Originada en Minneapolis, Minnesota, en 1973, su actual nombre se acuñó en 1987.

3.- *Association pour le développement des recherches sur le Comique, le Rire et l'Humor* (Asociación para el desarrollo de investigaciones sobre lo Cómico, la Risa y el Humor) (CORHUM)[4]: Asociación radicada en Francia.

4.- *International Society for Luso-Hispanic Humor Studies* (Sociedad Internacional para el Estudio del Humor Luso-Hispánico) (ISLH/HS)[5].

5.- *Association for Applied and Therapeutic Humor* (Asociación para el Humor Aplicado y Terapéutico) (AATH)[6].

6.- *Australasian Humor Studies Network* (Red de Australasia para los Estudios sobre el Humor) (AHSN)[7].

7.- Institute for Travesty, Comedy, and Humor Studies (Instituto para los Estudios sobre la Parodia, la Comedia y el Humor) (ITCHS)[8]:

[1] http://www.hnu.edu/ishs, consultada el 31 de agosto de 2011.
[2] http://www.slu.edu/academic/ahsa/index.htm, consultada el 31 de agosto de 2011.
[3] http://www.tasplay.org/about.html, consultada el 31 de agosto de 2011.
[4] http://www.humoresques.fr/, consultada el 31 de agosto de 2011.
[5] http://ilhhumorsoc.org/, consultada el 31 de agosto de 2011.
[6] http://www.aath.org, consultada el 31 de agosto de 2011.
[7] http://sydney.edu.au/humourstudies/, consultada el 31 de agosto de 2011.

En España se constata también un aumento progresivo de investigaciones y actividades docentes con protagonistas de todos los ámbitos sobre el sentido del humor. Destaca HUMOR AULA, red de universidades e investigadores del humor y autores de Humor Gráfico, en la que participan más de diez universidades de nuestro país..[9]

En nuestro país, los estudios sobre el humor aplicados a la empresa han sido desarrollados de manera destacada por la Consultoría "Humor positivo".[10] Es el proyecto de dos profesionales con una sólida experiencia en el campo del sentido del humor y sus aplicaciones positivas: Jesús Damián Fernández Solís y Eduardo Jaúregui. Son autores del libro *Alta diversión: los beneficios del humor en el trabajo*.[11]

Los consultores de "Humor positivo" forman a profesionales en el desarrollo del sentido del humor y sus diversas aplicaciones y beneficios. Han impartido cursos y conferencias para clientes de los más variados sectores, desde grandes empresas como Endesa o DaimlerChrysler a pymes de 20 empleados, y a otras organizaciones.

2. ¿Qué es el humor y qué clase de humor es valioso para la empresa?

2.1. La risa como fenómeno muscular.

La risa es un fenómeno muscular, que consiste en una contracción espasmódica y una relajación de los músculos faciales, con los correspondientes movimientos del diafragma. Descartes lo expresa de un modo detallado en el artículo 124 de *Las pasiones del alma*.[12] Para él la risa es una explosión que se expresa con el cuerpo.

Se trata de un fenómeno convulsivo. Al reír violentamente se pierde el autodominio. Pero, el humor, es un fenómeno más complejo y más interesante.

2.2. El humor es no tenerle miedo a pensar.

[8] http://www.itchs.org/index.html, consultada el 31 de agosto de 2011.
[9] http://www2.uah.es/humor_salud/humoraula.htm
[10] http://www.humorpositivo.com/Humor.htm, consultada el 6 de enero de 2012.
[11] Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández Solís, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo*. Alienta, Barcelona, 2008.
[12] Cf. René Descartes, *Las pasiones del alma*, Tecnos, Madrid, 2010.

Es imposible definir el humor. Jardiel Poncela opinaba que "*definir el humor es como intentar atravesar las alas de una mariposa con un poste de teléfonos*".[13]
Algunos humoristas lo han definido así:[14]

Alfonso Ussía: "El humor es la esencia de la sensibilidad, y por ello la mejor arma, nunca destinada a hacer sangre, contra los insensibles".

Miguel Mihura: "En realidad el humor no es nada; un capricho, un lujo, una pluma de perdiz que se pone uno en la cinta del sombrero".

Mingote: "El humor es no tenerle miedo a pensar".

Resulta especialmente interesante la definición que ofrece Mingote. ¿Por qué "el humor es no tenerle miedo a pensar"? Porque el humor nos separa de lo rutinario. Nos lleva a ver las cosas de múltiples formas y a recorrer la realidad con una perspectiva crítica. De hecho, la capacidad para tratar las cosas humorísticamente depende de nuestro pensamiento, de que activemos los mecanismos intelectuales de que disponemos para ello. El propio Bergson[15] señaló que la risa, que en ocasiones se convierte en expresión del buen humor, ha de proceder siempre de la inteligencia.

Pero el humor necesita no sólo inteligencia, necesita también libertad. Alfredo Bryce Echenique, en un jocoso artículo,[16] señala que "la libertad, por ejemplo, es fuente de mucho humor, ya que éste resulta de la observación de los muy extraños, diversos e incongruentes comportamientos de la gente".

2.3. El humor como liberación y crítica social.

Simon Critchley[17] defiende que "lo que sucede en el humor es una forma de *liberación* o *elevación* que expresa algo esencial para lo que Plessner llama 'la humanidad de lo humano'".

[13] Ángel Rodríguez Idígoras, "La dimensión terapéutica del humor", en Ángel Rodríguez Idígoras (ed.), *El valor terapéutico del humor*, Desclée De Brouwer, Bilbao, 2002, p. 17.
[14] Las siguientes definiciones se recogen en ibid., p. 17.
[15] Cf. Henri Bergson, *La risa. Ensayo sobre la significación de lo cómico*, Alianza, Madrid, 2008.
[16] Cf. Alfredo Bryce Echenique, "El humor es cosa seria", *Jano*, nº 1354.
[17] Simon Critchley, *Sobre el humor*, Quálea, Torrelavega (Cantabria), 2010.

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

El personaje Eddie Waters, el filósofo cómico de la obra *Comedians* de Trevor Griffiths resume la posición que mantiene también Critchley: "Un auténtico cómico es un hombre atrevido. Se *atreve* a lo que sus oyentes esquivan y temen expresar. Lo que ve es una especie de verdad sobre las personas, sobre su situación, sobre lo que les hace daño o atemoriza, sobre lo que es duro, sobre todo sobre lo que *quieren*. Un chiste relaja la tensión, dice lo indecible, cualquier chiste vale. Pero un auténtico chiste, el chiste de un cómico, hace algo más que relajar la tensión, tiene que *liberar* la voluntad y el deseo, tiene que *cambiar de situación*."[18]

Los chistes son un juego, en el que se juega con las prácticas aceptadas de una sociedad determinada, mostrando que los patrones aceptados de conducta carecen de necesidad y, por lo tanto, podrían cambiarse. Así, el chiste puede desempeñar una función crítica respecto a la sociedad.

2.4. El humor auténtico.

Pero la mayoría de los mejores chistes son reaccionarios o refuerzan el consenso social. Siguiendo al personaje Eddie Waters, Critchley está interesado por el humor "auténtico". Ese tipo de humor cambia la situación, nos dice algo sobre quiénes somos y la clase de lugar en que vivimos y tal vez nos indique cómo podría cambiar.

Pero, en su mayoría, el humor es una "comedia del reconocimiento", que trata simplemente de reforzar el consenso y no criticar el orden establecido, como el que juega con las jerarquías sociales de una manera benigna.

Por su parte, el humor reaccionario sería el sexista, el que ríe de los marginados o el étnico. Además, los británicos se ríen de los irlandeses, los americanos de los polacos, y así en muchos casos.

Critchley defiende el auténtico humor, y eso supone una exigencia normativa, una distinción entre "buenos" y "malos" chistes. Critchley escribe: "En mi opinión, el

[18] Trevor Griffiths, *Comedians*, Faber, Londres, 1976, p. 20.

auténtico humor no perjudica a una víctima específica y siempre contiene una burla de nosotros mismos".[19]

La tarea crítica del humor consiste "en fustigar los vicios que son generales, no personales".[20] Nadie puede resentirse si se ataca a un vicio que comparten miles de personas. Además, criticar un vicio no es un defecto que no se pueda corregir (como una malformación), por lo que el auténtico humor desempeña tanto una función terapéutica como crítica.

2.5. El humor nos llama a afrontar la locura del mundo.

Critchley defiende dos cosas:

1.- Las diminutas explosiones de humor que llamamos chistes nos devuelven a un mundo corriente, familiar, de prácticas compartidas, los significados implícitos en el trasfondo de una cultura.

2.- Señalar que esas prácticas podrían transformarse o perfeccionarse, que las cosas podrían ser de otra manera.

La risa, por tanto, tiene un poder redentor o mesiánico.

Según Critchley, el humor no nos redime de este mundo, sino que nos devuelve a él al mostrarnos que no hay alternativas, que éste es el único mundo. Al mostrarnos la locura del mundo, el humor no nos salva de esa locura desviando nuestra atención a otra parte, sino que nos llama a enfrentarnos a la locura del mundo y cambiar la situación en la que nos encontramos.

2.6. El humor positivo.

Jáuregui y Fernández, cuando usan el término "humor" no hablan del estado de ánimo de la persona, sino de los estímulos de la risa tales como el juego, los chistes, las viñetas, la comedia o las bromas.

El humor es todo lo nos hace reír, desde un despiste cotidiano a las cosquillas, las partidas de mus, los comentarios irónicos o los monólogos del *Club de la Comedia*.

[19] Simon Critchley, *Sobre el humor*, op. cit., p. 31.
[20] Ibid., p. 32.

Pero no todos los efectos del humor son positivos. Algunos son perniciosos: el sarcasmo, la burla malintencionada, el humor ofensivo o grosero. A todos nos gusta reír, pero a nadie le gusta que se rían de él o de ella. Una experiencia muy desagradable es cuando hacemos el ridículo en público y sentimos la risa cruel de los demás.

Según los estudios, "las personas que emplean habitualmente este tipo de humor agresivo suelen tener relaciones sociales menos satisfactorias".[21]

También existe un humor autodestructivo, que consiste en burlarse de uno mismo para satisfacer un deseo obsesivo de caer bien a los demás.

El humor al que se refieren Jáuregui y Fernández es el *humor positivo*, que definen como "un humor inofensivo, no agresivo, no insultante, que no pretende humillar o herir ni a los demás ni a uno mismo".[22]

Un ejemplo es la broma a costa de uno mismo, sin comprometer la propia dignidad. Si nos reímos de nosotros mismos nadie tiene por qué ofenderse.

Otra posibilidad es reírse de personajes ficticios, como los de los tebeos.
El humor absurdo y los juegos de palabras son también humor positivo.
Temáticas peliagudas son: el sexo, la religión, la política, la violencia…
Es posible reírse de otros en contextos de confianza. Sabemos que entre amigos es habitual tomarse el pelo o incluso insultarse o agredirse en clave de juego. De hecho, es una de las principales señales de que existe una relación de amistad entre dos o más personas. No hay maldad, nos reímos de la otra persona, pero también con ella.

3. Beneficios del humor en el ámbito empresarial.

[21] Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo*, Alienta, Barcelona, 2008, p. 23.
[22] Ibid., p. 23.

Jáuregui y Fernández consideran que el humor positivo tiene los siguientes beneficios en el trabajo:

3.1. El humor reduce el estrés y potencia la salud y las capacidades del empleado.

Reír relaja los nervios. Numerosos estudios han demostrado que disfrutar de un vídeo cómico inhibe el estrés, considerado el segundo problema de salud en Europa, después del tabaco. Frente a un grupo de control, los que visionan el vídeo están más relajados, tienen menor excitación fisiológica (ritmo cardíaco más lento), mejor estado de ánimo, menos ansiedad, ira y tristeza.

Teniendo en cuenta que el estrés tiene efectos nocivos sobre las capacidades intelectuales del ser humano, y que influye en la salud física y mental de los empleados, aplicar el humor sería una gran ventaja.

El estrés se asocia a resfriados, dolores de espalda, diabetes, apendicitis, infecciones respiratorias, artritis, herpes, problemas de corazón y ciertos tipos de cáncer.

3.2. El humor fortalece la motivación individual y colectiva.

El doctor Allen Reiss y su equipo de la Universidad de Stanford han comprobado que el disfrute del humor libera la dopamina, una "droga" natural que nos obsequia con placer al obtener un bien preciado o deseado.[23]

Cualquier actividad que incorpore la diversión se vuelve intrínsecamente motivadora. No requiere una recompensa externa. Las actividades intrínsecamente motivadoras las realizamos con mayor brío, pasión e interés, y sus resultados suelen tener mejor calidad.

3.3. El humor atrae y retiene a los recursos humanos más valiosos.

[23] Cf. D. Mobbs, M.D. Greicius, E. Abdel-Azim, V. Menon y A.L. Reiss, "Humor modulates the mesolimbic reward centers", Neuron, vol. 5, nº 40, 2003, pp. 1041-8.

El departamento de RRHH de Google recibe 1.300 currículos al día. Puede ser muy selectiva. La dejan un 4% anual, cuando la media del sector es del 29,3%.[24]

3.4. El humor estimula la innovación.

Hoy la ventaja competitiva principal es la innovación continua. Numerosos estudios psicológicos demuestran que el humor facilita la flexibilidad mental y la capacidad para innovar. En un experimento de la psicóloga Alice Isen se comprobó que los voluntarios que veían una película cómica conseguían puntuaciones más altas en un test de creatividad, en comparación con los que veían otra película seria.[25]

3.5. El humor optimiza la comunicación interna.

Los oradores saben que si hacen reír a su público con una broma ingeniosa y pertinente, conseguirán que su discurso tenga un impacto y un poder persuasorio mucho mayor. La risa produce en los oyentes un placer que reciben como "regalo" emocional, y que seguirán buscando a lo largo del discurso, asegurando así un alto nivel de atención e interés. Este regalo derrite barreras jerárquicas o ideológicas, y hace que el mensaje se recuerde mejor.

3.6. El humor favorece el aprendizaje.

La capacidad para reírse de los fracasos es fundamental. "Según la neuropsicología, el estrés, al preparar el cuerpo para la acción, bloquea la capacidad para el aprendizaje."[26] Además, el humor favorece la memorización de datos.

3.7. El humor cohesiona los equipos humanos.

[24] Cf. V. Kopytoff, "Instant wealth makes employee retention Google's big challenge", *San Francisco Chronicle*, 7/1/2007.
[25] Cf. A. M. Isen, K. A. Daubman y G. P. Nowicki, "Positive affect facilitates creative problem solving", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, pp. 1122-1131.
[26] Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo*, Alienta, Barcelona, 2008, p. 31.

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

Un “buen sentido del humor” es una de las características valoradas más positivamente por las personas en sus amistades, y en diversos experimentos se ha comprobado que “reír juntos aumenta la atracción entre las personas que comparten el humor”[27].

El humor aumenta la generosidad hacia los demás mientras que reduce la ira. El humor positivo tiene “una gran poder cohesivo y, por lo tanto, es un remedio ideal para eliminar las barreras, diferencias y focos de tensión que puedan surgir en el seno de una empresa o de un equipo de trabajo”.[28]

3.8. El humor potencia el impacto persuasivo de los mensajes de venta.

Un cliente que ríe es un cliente que compra. Algunos estudios han encontrado que más del 40% de los anuncios publicitarios contienen elementos humorísticos, y que el porcentaje aumenta al 70% en el caso de los ganadores de los premios CLIO (los óscars del sector publicitario).

El humor atrae la atención del público objetivo, lo siente como un regalo y acorta la distancia entre vendedor y cliente por su efecto cohesivo.

Karen O’Quinn y Joel Aronoff realizaron un curioso experimento:[29] Los participantes debían tratar de pagar el precio más bajo posible para comprar una obra de arte a un supuesto vendedor (en realidad un actor aunque ellos no lo sabían). En un momento de la negociación el vendedor realizaba una oferta con un detalle cómico: “100 dólares y te regalo mi rana de compañía” y con otros participantes no incluía este detalle cómico. Las personas que escucharon esta oferta cómica acabaron pagando un precio medio más alto.

3.9. El humor fortalece las relaciones con los clientes.

[27] Ibid., p. 31.
[28] Ibid., p. 32.
[29] Cf. K. O’quinn y J. Aronoff, “Humor as a technique of social influence”, *Social Psychology Quarterly*, 44, 1981, pp. 349-357.

La pescadería Pike Place Fish, de Seattle, es mundialmente famosa porque la diversión se ha convertido en un motivo adicional del cliente para escoger su proveedor y, por lo tanto, una ventaja competitiva para la empresa.[30] Su dueño, John Yokohama, permitió a sus empleados expresar su creatividad y divertirse con los clientes. Los pescaderos cantan, gastan bromas a los clientes, arrojan el pescado por los aires con la habilidad de artistas circenses. Su historia es conocida gracias a bestsellers del *management* como *Fish!*[31]

3.10. El humor crea un entorno más agradable y humano para trabajar.

Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández nos dicen que la prioridad de una empresa debe ser su sostenibilidad financiera a largo plazo y, por lo tanto, sus costes y sus ingresos. Potenciar el sentido del humor de una organización es una manera muy económica de obtener beneficios que aumentan la productividad y las ventas: "mejoras en la selección, la retención, la salud de los recursos humanos, la innovación, la motivación, la comunicación, la formación, la cohesión de los equipos, la persuasividad de los mensajes de venta y la relación con los clientes".[32]

Si conseguimos convertir al trabajo en una actividad divertida habremos mejorado una gran parte de nuestras vidas y de las vidas de todas las personas con las que trabajamos.

4. El humor como ayuda para vencer a la depresión en tiempos de crisis económica.

Varios estudios demuestran que en tiempos de crisis económica aumentan las depresiones y las enfermedades mentales. Es necesario dar respuesta a este problema. Desde tiempos de Galeno hasta las investigaciones recientes demuestran que hay un vínculo entre carencia de humor y patología. Así un estudio de la *Unidad de*

[30] Cf. Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo*, Alienta, Barcelona, 2008, pp. 33-34.
[31] Stephen C. Lundin, Harry Paul y John Christensen, *Fish!: la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*, Urano, Barcelona, 2001.
[32] Ibid., pp. 34-35.

Investigación del Resfriado Común de Salisbury afirma que las personas tristes y demasiado serias son más propensas a los catarros que las alegres.[33]

Preocupaciones, temores, obligaciones, frustraciones, sentimientos de culpa, expectativas no cumplidas y otros incordios que la vida va poniendo en el camino son en ocasiones vividos de forma tan exagerada que acaba por repercutir en el cuerpo en forma de enfermedad.

Migrañas, enfermedades cutáneas, hipertensión arterial, úlceras de estómago, alopecia, reumatismos, anorexia, bulimia y diarreas son, entre muchos otros, padecimientos cuyo origen puede encontrarse en procesos mentales, conducidos seguramente por la rigidez, la severidad, una excesiva confianza en las conclusiones del intelecto y una carencia absoluta del sentido del humor.

Antonio Cano Moya escribe: "El sentido del humor hace descubrir muchas cosas en el mundo que sin él no se descubrirían. La risa no es sólo una cuestión divertida sino un modo de conocer la realidad."[34]

Sin el humor, el análisis que hacemos de lo que nos ocurre queda incompleto y, por lo tanto, distorsionado. El humor puede ser una fantástica herramienta que nos ayude a ver el lado bueno de las cosas que nos ocurren.

Una de las escuelas psicológicas que más atención ha dedicado a lo humorístico como instrumento para la curación ha sido la Terapia Racional Emotiva. Albert Ellis,[35] su fundador, es de la opinión de que la perturbación emocional en gran parte consiste en tomar la vida demasiado en serio, en exagerar la importancia de las cosas.

Desde Milán, el psiquiatra Farelly ha desarrollado toda una psicoterapia del humorismo.

A continuación vamos a añadir algunos de los beneficios terapéuticos del humor:

1.- *El humor puede ayudar a los enfermos a reírse de sí mismos y de ahí a autoaceptarse con sus puntos vulnerables*.

[33] Citado en Ángel Rodríguez Idígoras, "La dimensión terapéutica del humor", en Ángel Rodríguez Idígoras (ed.), *El valor terapéutico del humor*, Desclée De Brouwer, Bilbao, 2002, p. 21.
[34] Antonio Cano Moya, "Río, luego existo", *A vivir*, nº 141.
[35] Cf. A. Ellis y R. Grieger, *Manual de terapia racional-emotiva*, Desclée De Brouwer, Bilbao, 1981.

2.- *El humor evidencia muchos comportamientos auto-destructivos.*

3.- *El humor proporciona nuevos datos para hallar mejores soluciones*.

Noel Clarasó[36] opinaba que "*todas las verdades se pueden decir, mientras no se digan en serio. La verdad no molesta, molesta la intención de corregir al prójimo, que lleva en sí la seriedad*".

4.- *El humor desinfla el artificio de la grandiosidad humana*.

5. Un peligro: la introducción del humor en la empresa de un modo poco ético.

Así pues, existe una línea de trabajo que defiende que el humor tiene muchas ventajas en el ámbito empresarial, y para el mundo económico en general. Suele destacarse que puede producir una mayor cohesión en la fuerza de trabajo y, por tanto, aumentar la eficiencia y la productividad. Algunos asesores ejecutivos se refieren a esta actividad, aplicada al ámbito empresarial, como "diversión organizada", que incluye innovaciones como "el día al revés", en el que se pide a los empleados que se vistan al revés, o "el día del sombrero ridículo", que habla por sí mismo. Pero Critchley se siente algo cínico respecto a este empeño. Se pregunta quién organiza la diversión y con qué finalidad. Así escribe: "Esa diversión forzada es una forma de felicidad obligada y resulta tentador considerarla una señal más del modo en que los intereses de los empresarios regulan cada vez más las vidas privadas de los empleados".[37]

Nos cuenta su experiencia en un hotel de Atlanta, donde los empleados hacían juegos similares para que la dirección no los viera mal. No querían dar la impresión de ser malos jugadores o personas agotadas. Nadie les había ofrecido una alternativa.

En realidad, lo que a muchos empleados les gusta es poder bromear sobre sus jefes: "Cualquiera que haya trabajado en una fábrica u oficina sabe que las historias, canciones y tiras cómicas más soeces y habitualmente obscenas sobre la dirección son el pan y la sal de la supervivencia. El humor puede ser una herramienta ejecutiva, pero también una herramienta contra la dirección".[38]

[36] N. Clarasó, *Obras completas*, Plaza y Janés, Barcelona, 1974.
[37] Simon Critchley, *Sobre el humor*, op. cit., p. 30.
[38] Ibid., p. 31.

Podríamos decir que el humor positivo es ético, mientras que el negativo no lo es. El humor beneficioso es el verdadero. Cuando el humor es verdadero es ético. Del mismo modo podríamos decir que una verdadera empresa es una empresa ética.

Hay formas rechazables de humor, pero también hay formas positivas. Desarrollar el humor positivo es una tarea ética para la empresa.

La posibilidad de introducir el humor en la empresa de un modo poco ético, nos lleva a tener que reflexionar sobre la ética del humor, sobre su empleo negativo (como vicio) y su empleo positivo (como virtud). Tendremos que aclarar este punto para poder definir con mayor claridad el uso virtuoso del humor en la empresa. Entre los autores que han escrito sobre la ética del humor en la actualidad, cabe mencionar, al menos, a Ronald de Sousa[39], Joseph Boskin[40] y John Morreall. Destaca el libro de este último titulado *Comic Relief. A Comprehensive Philosophy of Humor*,[41] que contiene dos capítulos sobre la ética del humor.

Entre los temas más estudiados que afectan a la ética del humor se encuentran los chistes racistas o sexistas. Para Morreall, aunque la consideración de ese tipo de chistes es claramente importante, no deja de ser una pequeña parte de lo que se ha escrito sobre la ética del humor en las últimas décadas. En su libro distingue entre dos tipos de ética del humor: la negativa (que se refiere a los vicios del humor) y la positiva (que describe las virtudes morales que pueden fomentarse a través del humor).

6. Los vicios del humor.

A continuación voy a nombrar cuáles han sido los principales vicios atribuidos al humor:

[39] Ronald De Sousa, "When Is It Wrong to Laugh?", en MORREALL, John (ed.): *The Philosophy of Laughter and Humor*. State University of New York Press, Albany, 1987, pp. 226-49.
[40] Joseph Boskin, "The Complicity of Humor: The Life and Death of Sambo", en *Philosophical Forum* 9 (1977-78), pp. 371-82; BOSKIN, Joseph*: Sambo. Rise and Demise of an American Jester*. Oxford University Press, Oxford, 1986.
[41] John Morreall: *Comic Relief. A Comprehensive Philosophy of Humor*. Wiley-Blackwell, Malden, MA, 2009, pp. 90-124.

1.- El humor es insincero.

Esta objeción afirma que las personas que bromean no dicen aquello que realmente piensan, por lo tanto, no son sinceras. Las buenas personas quieren decir lo que dicen, pero los bromistas no. Están solamente "haciendo el tonto". Morreall nos dice que no todo tipo de humor implica insinceridad. Cuando viejos amigos recuerdan un incidente ocurrido hace 40 años, o cuando alguien se ríe de un error tonto que cometió no se produce ninguna comunicación insincera. En cualquier caso, tampoco la comunicación insincera tiene que ser necesariamente mala, pues los actores en el escenario también se comportan como si fueran otros, y en eso no hay nada éticamente cuestionable. El humor podría entenderse entonces como una forma de actuación con una finalidad positiva.

2.- El humor no consigue nada.

En la medida en que es un juego descomprometido, el humor no consigue nada.
Pero, como dice Morreall, el humor, en ocasiones, puede reducir la ansiedad de las personas y, por tanto, ayudarles a afrontar mejor un problema. Además, puede que el humor sea una de esas actividades que son valiosas por sí mismas.

3.- El humor es irresponsable.

Según esta objeción, la persona que se burla de otros no atiende a sus deberes. Así, cuando reímos de alguien -por ejemplo, de un borracho- no intentamos ayudarle. John Morreall nos dice que, en ocasiones, el humor se practica precisamente como modo de asumir responsabilidades, pues también sirve para que se preste atención a la incompetencia, la hipocresía o la mentira.

4.- El humor es hedonista.

Algunos objetan que el humor se persiga solamente por placer. Las personas que siempre están haciendo chistes de las cosas se sitúan fuera del plano de las obligaciones morales y simplemente "se lo pasan bien" ocurra lo que ocurra.

Morreall responde que podemos disfrutar del arte sin hacer daño a nadie, y lo mismo ocurre con el humor.

5.- El humor suprime el autocontrol.

La risa implica una pérdida de la coordinación de los músculos y movimientos corporales incontrolados, y nos lleva a hacer cosas que, en circunstancias habituales evitaríamos. Morreall recuerda nuevamente, que en algunas profesiones, como la medicina o la policía, el humor ayuda a reducir las emociones negativas, a reducir el estrés y, en consecuencia, a aumentar el autocontrol.

6.- El humor es hostil.

Platón piensa que los jóvenes guardianes deben evitar la risa porque eso genera reacciones violentas. Pero Morreall entiende que el humor también puede ayudar a reducir tensiones y conflictos sociales.

7.- El humor fomenta la anarquía.

Desde Aristófanes, los cómicos se han reído de los políticos, los intelectuales, y las instituciones y líderes religiosos. Algunos críticos afirman que el humor es moralmente rechazable porque fomenta la ruptura del orden social. Mientras que la épica o la tragedia ensalza a los líderes sociales, la comedia desafía a las tradiciones. Pero Morreall piensa que el humor que desafía el status quo de una sociedad es beneficioso para el progreso social.

8.- El humor es propio de tontos.

La última objeción tradicional al humor que mencionaremos consiste en afirmar que las personas que ríen son tontas, lo cual es lo mismo que decir que son defectuosas intelectual, emocional o moralmente. Nuevamente Morreall responde que estas objeciones no se aplican a todas las formas de humor, pues algunas serán propias de tontos, pero otras no.

Morreall concluye que ninguna de las objeciones globales tradicionales al humor es razonable. Por supuesto que hay formas moralmente cuestionables de humor, que hay que rechazar, pero "necesitamos un análisis más sofisticado para distinguirlas y mostrar lo que hay de malo en ellas"[42].

7. Las virtudes del humor.

De acuerdo con Aristóteles, la vida incluye descanso y actividad, y en esta se incluye el ocio y la diversión. Algunas personas llevan la diversión al exceso, y a éstos Aristóteles les llama "vulgares bufones". Pero entre la bufonería y la completa seriedad, hay un término medio en el que se encuentra la felicidad, practicando el humor en el momento y lugar correcto, y en el grado adecuado. Esta *eutrapelia*, o broma amable, este tipo especial de disposición ingeniosa, cuenta como una virtud en su *Ética a Nicómaco*.

Los comentarios de Aristóteles sobre la eutrapelia no se toman en consideración hasta la época medieval, cuando Tomás de Aquino los adapta a la filosofía escolástica cristiana. En su *Suma de Teología*, Tomás de Aquino trata sobre el humor y el juego, y su posición se asemeja a la de Aristóteles: Los seres humanos necesitamos descansar ocasionalmente de la actividad seria. El humor y otras formas de juego nos ofrecen ese descanso.

A la persona que tiene la virtud moral asociada con el juego y el humor, Tomás de Aquino la llama un *eutrapelos*, una persona agradable con una casta de mente feliz que da a sus palabras y hechos un giro alegre.[43]

Morreall de adhiere a la propuesta de Aristóteles y Tomás de Aquino de que el humor puede ser virtuoso. Ambos pensadores entienden la virtud como una tipo de excelencia de la persona, y distinguen entre virtudes intelectuales y morales. Morreall defiende que el humor puede fomentar ambos tipos de virtudes.

[42] Ibid., p. 98.
[43] Cf. Tomás de Aquino, *Suma de Teología IV, Parte II-II (b)*, Biblioteca de Autores Cristianos, Madrid, 2005, cuestión 168.

El humor promueve las siguientes virtudes:

1.- Paciencia.

Viendo las cosas con sentido del humor no esperamos que ocurran a la velocidad que nos gustaría.

2.- Tolerancia.

El humor correlaciona con la apertura de mente y, en las interacciones sociales, la voluntad de ver las cosas de modo diferente nos hace entender mejor a otras personas, lo que piensan, y cómo actúan. De este modo, el humor puede ayudar a reducir fricciones sociales. Sammy Basu ha examinado cómo el humor promociona la tolerancia religiosa.[44]

De una manera más mundana puede servir el siguiente chiste: "¿Se ha dado cuenta de que cuando usted conduce cualquier persona que va más despacio que usted va "pisando huevos" y cualquier persona que va más rápido es "un fitipaldi"?

Otro ejemplo es el de aquel hombre hijo de padre judío que no le dejaban ser miembro de un club de golf. Pidió hablar con el presidente del club para hacerle una pregunta. La pregunta era la siguiente: "Puesto que soy sólo medio judío, ¿puedo pertenecer al club si sólo juego nueve hoyos?" El presidente comenzó a reír y le admitió en el club.

3.- Amabilidad.

Hacer gracias permite a las otras personas relajarse y no sentirse amenazadas. Una persona que es corregida con gracia es más probable que escuche el mensaje y actúe en consecuencia. Un ejemplo contrario es cuando alguien amenaza a otros con acciones legales cuando se siente injustamente tratado. Esto hace a la gente ponerse a la defensiva, de modo no razonable e incluso hostil.

[44] BASU, Sammy: "'Woe unto you that laugh now!': Humor and toleration in Overton and Shaftesbury, en John Christian Laursen (ed.), *Religious toleration. "The varieties of rites" from Cyrus to Defoe, St. Martin's*, Nueva York, 1999, pp. 147-172.

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

4.- Humildad.

Cuando uno se ríe de sí mismo puede salvar situaciones conflictivas y es apreciado por los demás.

5.- Perseverancia.

Cuando se combina la humildad con la paciencia. Cuando nos vemos desde una perspectiva cómica, es menos probable que nos veamos superados por sentimientos de frustración. Thomas Edison intentó más de 10.000 combinaciones de materiales hasta llegar a inventar la bombilla. Cuando se le preguntó si se sentía triste por todos esos intentos fallidos respondió: "No, yo simplemente aprendí miles de modos de cómo no hacer una bombilla".

6.- Coraje.

Ocurre cuando la perseverancia opera en situaciones de peligro. Algunos ejemplos evidentes ocurrieron durante el Holocausto. Como cuenta Steve Lipman en su libro *Laughter in Hell*,[45] por ejemplo, en los ghettos, la obra principal de Hitler era conocida como *Mein Krampf* (mi calambre).

Morreall concluye que el humor auto-trascendente promociona muchas virtudes. Y aquellos que carecen de humor están en serio riesgo de ser meros pedantes.

Habiendo aplaudido al humor por su asociación con muchas virtudes, Morreall añade que, no obstante, ese vínculo no es universal. No hay una conexión necesaria entre el humor y los vicios, pero lo mismo es el caso entre el humor y las virtudes. Hay humor que implica egoísmo, intolerancia, y crueldad. El humor no es esencialmente ni virtuoso ni vicioso.

[45] Steve Lipman, *Laughter in Hell. The use of humor during the Holocaust*. Jason Aronson, Northvale NJ, 1991.

8. Las bases cerebrales del humor.

El tipo de humor que le interesa a Morreall es el reír de nuestras propias experiencias. Somos los únicos animales que disfrutan de la incongruencia. Cualquier animal sentiría emociones negativas si no se cumple una expectativa, pero nosotros podemos reír. ¿Por qué ocurre esto?

La capacidad humana de disfrutar de la incongruencia es una función de nuestra racionalidad. Los seres humanos podemos pensar sobre nuestras experiencias de modo abstracto y objetivamente, y reaccionar a ellas de un modo divertido.

Al encontrar una situación divertida podemos trascender la preocupación práctica y disfrutar su incongruencia. En lugar de salir corriendo o luchar –como en el caso de los animales- podemos disfrutar de la experiencia.

El contraste entre las emociones divertidas y las negativas se encuentra incluso en la fisiología: las emociones se centran en el sistema límbico del cerebro mientras que el humor se centra en el córtex cerebral que es mucho más racional. La risa humorística reduce el ritmo cardíaco, la presión arterial, la tensión de los músculos, y las sustancias químicas del estrés (epinefrina, cortisol, DOPAC) en la sangre, que aumentan en el miedo y el enfado. Y mientras que las emociones negativas suprimen la actividad del sistema inmunológico, la risa humorística la aumenta.[46]

Fomentando los modos racionales de pensar, el humor también fomenta virtudes intelectuales como la apertura de mente. La gente que no está abierta a nueva información y nuevos modos de pensar no sólo se percibe como carente de humor[47], sino que necesita más tiempo para reconocer algo como humorístico.[48]

[46] Cf. John Morreall, *Humor Works*. Human Resource Development Press, Amherst, MA, 1997, pp. 59-90.
[47] Cf. P.N Dixon, W.K. Willingham, C.K. Chandler y K. McDougal, "Relating social interest and dogmatism to happiness and sense of humor", en *Individual Psychology Journal of Adlerian Theory, Research, and Practice*, vol. 42, 1986, pp. 421-427.
[48] Cf. G.R. Miller y P. Bacon, "Open-and-closed-mindedness and recognition of visual humor", en *Journal of Communication*, vol. 21, 1971, pp. 150-159.

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

El humor correlaciona con el pensamiento creativo, lo que explica por qué los ejercicios de "*brainstorming*" muchas veces comienzan con ejercicios humorísticos. Como Edward DeBono ha comentado, "El humor es, de lejos, la conducta más significativa del cerebro humano (…) El humor (…) muestra cómo las percepciones establecidas de un modo pueden, de repente, ser reconfiguradas de un modo distinto. Esta es la esencia de la creatividad".[49] El humor también es valioso en la educación por su capacidad para promover el pensamiento crítico.[50]

Según Morreall, no sólo las virtudes intelectuales, sino también las virtudes morales son promovidas por el humor, y aquí de nuevo la oposición entre las emociones negativas y el humor es relevante. En casi todas las situaciones en las que tendemos a responder con enfado o miedo, la cosa moralmente virtuosa a realizar implica la superación de la emoción negativa. Cuando estamos actuando como resultado inmediato de emociones negativas no estamos siendo completamente racionales. Cuando estamos superados por el enfado podemos herir o matar a alguien, cuando estamos superados por el miedo, podemos protegernos a nosotros mismos con gran coste para los otros. Reduciendo las emociones negativas, la diversión humorística nos permite mantener el autocontrol y, de este modo, actuar de un modo más racional y responsable.

Responder a una situación negativa con la risa, en lugar de con emociones negativas, es moralmente importante en otro sentido. Cuando la incongruencia de la que reímos implica nuestros propios fallos y deficiencias, nos vemos más objetivamente de lo que lo hacemos en las emociones negativas. Al reírnos de nosotros mismos, nos vemos a nosotros mismos como otra gente lo hace, en lugar de vernos sólo desde dentro. Esta capacidad es esencial para el desarrollo de cualquier perspectiva moral. Como dice Robert C. Roberts: "Un sentido del humor sobre las *propias* debilidades es una capacidad de trascendencia del carácter; pero la trascendencia del carácter es básica para el concepto mismo de virtud moral"[51]. Una persona que sólo puede pensar en términos de "aquí", "ahora" y "yo", será o infantil o sociópata, pero en cualquier caso, estará muy

[49] Edward DeBono, *Serious creativity. Using the power of lateral thinking to create new ideas*. HarperCollins, Nueva York, 1993, p. 8.
[50] Fred Stopsky: *Humor in the classroom. A new approach to critical thinking*. Discovery, Lowell MA, 1992.
[51] Robert C. Roberts, "Humor and the virtues", en *Inquiry*, vol. 31, 1988, pp. 127-149.

eben FUNDACIÓN ETNOR
La imagen de la Empresa en el Siglo XXI
Valencia, 20-22 de junio de 2012

alejada de la moralidad. Sólo si puedo verme como un ser humano en un mundo de otros, y comprender cómo sería ser como otros, soy capaz de moralidad.

Como la ética quiere trascender la perspectiva "aquí", "ahora", "yo", nos pide que evitemos el enfado, el miedo y otras emociones centradas en el "yo".

9. El humor como humanización y fuente de reconocimiento frente a los procesos de cosificación en la empresa.

Un artículo de Petersen y Willig[52] trata sobre la relación entre trabajo y reconocimiento tomando como punto de partida la lucha por el reconocimiento en Axel Honneth. Para darle sustancia sociológica a esta teoría, toma a tres teóricos sociales contemporáneos: Jean-Pierre Le Goff[53], Christophe Dejours[54] y Emmanuel Renault[55]. Sus trabajos están unidos por una descripción crítica de la lógica del trabajo y sus consecuencias para la individuación individual.

Estos autores coinciden en afirmar que el aumento de la autonomía, la flexibilidad y la movilidad han desestabilizado la formación individual y colectiva de la identidad, y ha conducido a un aumento de las enfermedades propias de las patologías sociales, como el estrés y la depresión.

Dejours distigue dos tipos de temor:

1.- El temor a ser despedido.

2.- El temor de no ser beneficioso para la empresa.

Renault observa que la organización moderna del trabajo lleva a un incremento de la vigilancia sobre los logros del trabajador.

---

[52] Anders Petersen and Rasmus Willig, "Work and Recognition. Reviewing New Forms of Pathological Developments", *Acta Sociologica*, vol. 47, nº 4, December, 2004, pp. 338-350.

[53] Cf. J.P. Le Goff, *Le Mythe de l'entreprise. Critique de l'ideologie managériale*, Éditions La Dèouverte, París, 1992; *Mai 68, l'héritage imposible*, Éditions La Dèouverte, París, 1998; *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, Éditions La Dèouverte, París, 1999; *Les illusions du management. Pour le retour du bons sens*, Éditions La Dèouverte, París, 2000.

[54] Cf. C. Dejours, *Travail. Usure Mental*, Le Centurion, París, 1980; *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Seuill, París, 1998.

[55] Cf. E. Renault, *Marx et l'idée de critique*, P.U.F., París, 1995; *Mépris social. Éthique et politique de la reconnaissance*, Éditions du Passant, París, 2000; "L'etreprise est un camp?" *Passant*, vol. 29, 2000, pp. 1-2; E. Renault and Y. Sintomer (eds.), *Ou en est la Théorie Crítique*, Éditions La Dèouverte, París, 2003.

En Le Goff, el resultado de los nuevos modos de represión es que no hay escapatoria desde las demandas normativas para ser flexible, móvil y versátil.
El individuo es atrapado por una pseudo-autonomía causada por proyectos de autorrealización forzados en el curso de los cuales tiene constantemente que motivarse, optimizarse y examinarse.

Para Dejours, el temor es uno de los elementos principales en la organización del trabajo. El individuo tiene que protegerse a sí mismo internalizando una autoderrota de su virilidad.

En Renault el individuo tiene que reconceptualizarse como un nómada adaptable que sacrifica todo para estar disponible para el mercado.

El común denominador de los tres teóricos es que el individuo ha sido sometido a nuevas formas de dominación caracterizadas por una idea ideológica (e ilusoria) de la autorrealización a través de los valores del mercado de eficiencia y productividad.

Los tres terminan con una visión pesimista: la lucha por una redefinición de lo que cuenta como trabajo como una legítima fuente de reconocimiento es fútil. La razón es que el individuo asume en solitario su responsabilidad por sus logros para sobrevivir.

El individuo queda solo. "El individuo puede solo verse a sí mismo en una relación instrumental hacia los otros sujetos con los que compite, por medio de lo cual la precondición para la formación de una voluntad colectiva es adicionalmente erosionada"[56].

La autoestima está amenazada bajo condiciones que ni solicitan experiencias intersubjetivas creando un horizonte de valores común, ni dictan orientaciones explícitas de lo que puede o no puede ser reconocido como logros.

Al individuo se le niega el acceso a las luchas colectivas por el reconocimiento.

[56] Ibid., pp. 347.

Lo que puede ser reconocido está cambiando tan rápidamente que el individuo no puede mantener el ritmo. Tal y como lo dice Dejours, el individuo busca constantemente reconocimiento, pero las condiciones para el reconocimiento están cambiando más rápidamente de lo que el individuo puede utilizarlas, así que queda atrapado en una "casi ya" caza de reconocimiento.

Ambas explicaciones llevan a lo mismo: el yo queda exhausto.
La hipótesis de Petersen y Willing es que donde los individuos se les impide entrar en comunidades de trabajo intersubjetivas basadas en la experiencia, eso implica un debilitamiento de la autoestima del individuo, en la medida en que debe afrontar las demandas normativas solo.
Donde el individuo se convierte a sí mismo en un objeto de las estrategias de gestión y se le pide cada vez mayor responsabilidad, se produce el primer paso hacia la explicación de la fragilización de la identidad, el estrés, la fatiga o la depresión.

Así:

1.- El movimiento introspectivo, donde el individuo intenta encontrar recursos internos para "conquistar" el reconocimiento, es el primer signo de la depresión. "Los síntomas de la depresión (pasividad, estar exhausto, fatiga), son intensificados por una búsqueda introspectiva exagerada de los propios defectos y manchas del individuo. El agotamiento del yo ocurre en tanto es drenado por su 'tribunal' normativo interno"[57].

En la segunda explicación, los logros del trabajo están cambiando tan rápidamente que el individuo se desorienta respecto a lo que puede o no puede ser reconocido. Esto le lleva a refamiliarizarse de manera interminable con posibilidades potenciales de reconocimiento. Y tiene que saber rescatar logros anteriores para ganar reconocimiento. Esto le lleva al agotamiento.

Honneth propone que una confusión normativa de los logros que pueden o no pueden ser reconocidos conduciría a un aumento de las luchas por el reconocimiento respecto a lo que puede considerarse trabajo. Para Le Goff, Dejours y Renault, en contraste, las

[57] Ibid., pp. 347-348.

estrategias de dirección post-Tayloristas obstruyen las condiciones que pavimentan el camino para las luchas por el reconocimiento, y reprimen esas violaciones escondidas que podrían establecer nuevos lazos al valor de reconocimiento de los logros.

Honneth sugiere que una expansión del concepto de trabajo podría ocurrir, de modo que las más diversas nociones de logros podrían realizarse. No obstante, como Le Goff, Dejours y Renault muestran, esta esperanza pluralista es una ilusión bajo el neo-liberalismo, que impone un nuevo sistema de valores hegemónico respecto a lo que puede y no puede convertirse en fuente de reconocimiento.

Esto nos lleva a la tercera hipótesis de Honneth, a saber, que veremos un incremento de formas de sufrimiento mental, que podrían relacionarse con la nueva organización del trabajo. En esto estarían de acuerdo Honneth y los autores mencionados. "El mundo del trabajo post-Taylorista, neo-liberal, está construido sobre el sufrimiento intensificado de los individuos contemporáneos"[58].

Este entorno de cosificación, de temor al no saber qué hacer para obtener el reconocimiento, puede ser muy dañina para la estabilidad mental de los miembros de una empresa, que, sin embargo, podría suavizarse poniendo en juego el humor, que reconoce a los miembros de la empresa como seres humanos. Este reconocimiento permitirá vislumbrar, por parte de los trabajadores, una mayor flexibilidad en sus empleadores y, con ello, una mayor capacidad para captar sus méritos.

Pero entonces, ¿por qué hay reticencias por parte de los empleadores, para introducir el humor en la empresa?

10. Temores ante la posibilidad de introducir el humor en la empresa

Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández recogen los siguientes datos de algunas encuestas realizadas entre profesionales norteamericanos:[59]

[58] Ibid., p. 348.
[59] Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo*, op. cit., p. 37.

- El 97% de los/as ejecutivos/as creen que el humor es valioso en los negocios.
- El 85% de los altos directivos/as prefiere contratar a alguien con sentido del humor.
- El 84% de directores de RRHH dicen que las personas con sentido del humor trabajan mejor.

Entonces, ¿por qué imperan los formalismos, la solemnidad y el culto al ejecutivo agresivo? Porque se tienen los siguientes prejuicios o temores:

1.- *El negocio es, por su naturaleza, un tema muy serio.*

La clave aquí es cómo interpretar la palabra "seriedad". Para Jáuregui y Fernández, la seriedad bien entendida supone "actuar con dedicación, compromiso, concentración, sensatez, sentido práctico y realismo".[60] Pero no debe confundirse esta actitud con una apariencia exterior solemne, formal o grave.

Algunos ejecutivos proyectan una imagen solemne para imponer respeto a través del miedo. Lo hacen para imponer el orden y la obediencia en sus organizaciones.

La estrategia del miedo puede funcionar, pero tiene sus desventajas. Suele fomentar un ambiente estresante y hostil, pone al directivo en una situación de vulnerabilidad a los ataques de los demás y ni siquiera garantiza el respeto. Éste hay que merecerlo con el buen liderazgo, las virtudes personales y el respeto hacia los demás.

Hay directivas y directivos que saben reírse de sí mismos. Esta capacidad se considera una virtud que les proporciona mayor admiración y lealtad.

Herb Kelleher, el fundador de Southwest Airlines, y CEO durante muchos años, en un vídeo de formación interno aparecía cantando un rap sobre sí mismo. Una vez al año, la víspera de la fiesta de *Thanksgiving* (el día de mayor tráfico aéreo en EE.UU), acudía al aeropuerto de Love Field en Dallas, se ponía un mono de currito y lo sudaba ayudando a los empleados de carga con las maletas de los pasajeros a pie de pista.

[60] Ibid., p. 39.

2.- *Mi vida/mi trabajo no tiene ni pizca de gracia.*

Hay personas que trabajan en entornos donde es difícil bromear: un hospital, una funeraria, las finanzas…

Sin embargo, no hay nada en este mundo, o casi nada, que no tenga su lado cómico.

Charlie Chaplin había nacido en una familia pobre, sin embargo, era capaz de reírse del hambre que sufrió de pequeño en películas como *La quimera del oro*, en la que trata de comerse su propia bota, enroscando los cordones en el tenedor, como unos espaguetis.
Miguel Gila solía parodiar la guerra.

Los servicios de oncología de los hospitales están llenos de dolor y tragedia. Pero hay anécdotas sorprendentes: A un hombre de 76 años con cáncer le habían operado tantas veces para extirparle tumores que había perdido más del 50% de su peso corporal. Pero él bromeaba: "Bah, me han quitado tantos trozos que podrían fabricar con ellos otro abuelete".

Cada vez hay más profesionales de la salud que consideran la risa una medicina de gran valor, al menos para el espíritu. De hecho, probablemente sea éste el sector profesional que más interés ha mostrado por el concepto de aplicar el humor en el trabajo. Existen numerosos grupos de payasos de hospital como PayaSOSpital, Pupaclown o La Sonrisa Médica, que animan la vida a internados. Destaca el libro de Begoña Carbelo[61] en español.

3.- *Si permites que se diviertan, no trabajarán.*

La clave es la motivación. Si una persona tiene ilusión por lo que hace, puede enfrentarse a cualquier desafío o rutina, por terrible que parezca. Pero si está desmotivada, trabajará con desgana y tratará de escapar de sus tareas en cuanto pueda.

El juego es una necesidad humana. Tenemos que hacer y decir locuras para mantenernos sanos.
El truco consiste en que el trabajo mismo resulte divertido.

[61] Begoña Carbelo, *El humor en la relación con el paciente*, Masson/Elsevier, Barcelona, 2005.

Isabel Aguilera, directora general de Google España, nos dice que no se trata de estar todo el día contando chistes, es algo más profundo: "Significa ser una persona estimulante, ser positivo, saber disfrutar, animar a tu alrededor, desmitificar la jerarquía, tener sensibilidad hacia las personas, ser capaz de destensar una situación, reírte de ti mismo, admitir tus errores y tolerar los de la gente que te rodea".[62] En ese entorno, la gente lo que quiere es demostrar sus habilidades, aprender y desarrollar lo que mejor que tiene dentro.

4.- *El humor es arriesgado. Puede ofender o tener el efecto contrario al deseado.*

El humor mal empleado puede tener consecuencias negativas. Un chiste puede aburrir, confundir u ofender al cliente o al compañero de trabajo que lo escucha.

El humor debe emplearse de manera adecuada. Hay jefes que se consideran divertidos, cuando lo que hacen es burlarse de los demás.

En los estudios sobre el mobbing, la humillación mediante el humor negativo aparece como una de las prácticas más habituales del acosador en el entorno laboral.

5.- *Esto es una americanada.*

Hay quien recuerda que el movimiento del *Fun at Work* se ha desarrollado en Estados Unidos, pero que no funcionaría en España. Pero el humor es universal.

Un poco antes del inicio de la actual crisis económica mundial, el UPS European Business Monitor llevó a cabo un estudio en el que directivos de distintos países respondieron a la pregunta: "Si pudieras trabajar en cualquier país de Europa, ¿cuál sería?". España salió en el primer puesto, y fue votado el tercer país con mejor sentido del humor después del Reino Unido e Italia.

Los españoles trabajamos de media tantas horas como en Japó o Estados Unidos (unas 1.800 horas anuales), muy por encima de Alemania (unas 1.600 horas anuales).

[62] Citado por Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo*, op. cit., p. 48.

La Frutería del empesario guipuzcoano Dionisio Horrillo entrega a los proveedores, junto con el albarán, un chiste, y de este modo ha conseguido establecer una relación más cercana. Ahora son los proveedores los que le envían chistes para incluirlos en los albaranes.

Actualmente Frutas Dioni cuenta con una plantilla de 85 personas y más de 15 tiendas franquiciadas.

6.- *Se necesita un "don especial" para emplear el humor.*

Muchos afirman: "es que yo no tengo gracia". El 95% de las personas está convencida de que se le da fatal contar chistes (y que además en cuanto se los cuentan "se le olvidan").

En muchos casos basta el mero hecho de reaccionar a una situación con una sonrisa, o hacer referencia a algo gracioso, para acercarse a un cliente o a una compañera de trabajo.

No tiene sentido forzarse para tratar de resultar gracioso, pues "no es tanto una cuestión de 'ser gracioso' como de 'divertirse' o de 'jugar', que es distinto".[63]

7.- *El humor en el trabajo es un trabajo que no veas.*

Algunas personas se preocupan: "¡Ya no damos abasto con nuestra carga de trabajo, y encima ahora hay que pensar en cómo divertirnos! ¡Lo que faltaba!".

El sentido del humor es una competencia que hay que ejercitar.

9. Consejos para desarrollar el humor en la empresa según Leslie Yerkes.

Leslie Yerkes nos ofrece algunos consejos para introducir en humor en la empresa en su libro *Con humor se trabaja mejor*[64] Esta autora había escrito anteriormente un libro con David Hemsath titulado *301 Ways to Have Fun at Work*, y después de viajar por

[63] Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo*, op. cit., p. 56.

[64] Leslie Yerkes, *Con humor se trabaja mejor. Es posible asociar trabajo con diversión*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2003.

Estados Unidos visitando empresas, asegura que es universal el deseo de divertirse en el trabajo.

El libro que ahora voy a comentar se publicó en 2001 con el título *Fun Works*, y ha sido traducido al castellano en 2003 con el título *Con humor se trabaja mejor. Es posible asociar trabajo con diversión*.

Durante el año 2000 investigó empresas famosas por su exitosa integración de diversión y trabajo, manteniendo entrevistas personales con muchos de sus fundadores y miembros de su personal. También hizo fotografías.

Descubrió que esas empresas estaban regidas por lo que ella llama "los once Principios de la Fusión Diversión/Trabajo"[65]. Ilustra cada uno de esos principios con el caso de una empresa. Empresas como Southwest Airlines, Harvard University Dining Services, Blackboard, Inc., Isle of Capri Casinos, Inc., y siete más.

Esta autora afirma que es posible crear una empresa alegre y feliz. Un lugar donde no sólo se realicen productos y servicios de calidad, sino que sea un lugar conocido por lo bien que nos lo pasamos generando relaciones internas y externas. Es tiempo de convertir la diversión en el trabajo en algo importante. Sus principios son los siguientes:

1.- Principio uno: *Dé su permiso para que los demás rindan.* (Permita que la gente dé lo mejor de sí en el trabajo diario).

Permita que las personas den lo mejor de sí en el trabajo diario. Para que este principio sea efectivo, es imprescindible la presencia de *un líder excelente*. El líder ha de mostrar que sólo es posible conseguir los mejores resultados si se integran diversión y trabajo.

2.- *Principio dos: Desafíe los prejuicios.* (Anule las creencias autoimpuestas que impiden la liberación de la totalidad de su personalidad).

Pasamos más tiempo en el trabajo que en ningún otro lugar y, a pesar de ello, nuestros propios prejuicios nos impiden disfrutar de ese tiempo en toda su plenitud. Nuestra creencia de que "cuando acabemos el trabajo ya podremos divertirnos" es tal

[65] Ibid., p. 12.

vez el mayor obstáculo que afrontamos para integrar la diversión en el puesto de trabajo.

3.- *Principio tres: Capitalice la espontaneidad.* (No se trata de un programa, sino de una filosofía. No se trata de lo que haces, sino de lo que eres).

La diversión no aparece necesariamente por estar programada; se desarrolla en una cultura que anime su existencia.

4.- *Principio cuatro: Confíe en el proceso*. (La energía no es algo que crezca como un músculo. Una risa forzada no es una verdadera risa).

Una risa forzada no es una verdadera risa. Del mismo modo, lo importante no es qué cosa es la que hay que hacer, sino el proceso para hacerla.

5.- Principio cinco: Valore una diversidad de estilos divertidos. (No todos lo hacemos todo de la misma manera).

No existe la forma correcta o incorrecta de pasárselo bien. Sea inclusivo y comparta su energía para divertirse con toda la gente interna y externa de su organización.

6.- Principio seis: Expanda los límites. (No cree reglas que limiten el proceso).

El equilibrio ideal entre diversión y trabajo sólo se consigue cuando todas las personas involucradas comprenden los límites del terreno de juego.

7.- Principio siete: Sea auténtico. (Sea sincero en todo momento con su mejor yo, sea concienzudo).

Para comprender la integración entre diversión y trabajo es necesario aceptar que se trata de un estado de "ser", no un estado de "hacer".

8.- Principio ocho: Elija. (Acepte la totalidad de la persona).

Elegir significa darse permiso. La verdadera diversión no es algo que se decida hacer, es algo que se decide ser. "La diversión es decidir dar diariamente en el trabajo lo mejor de uno mismo".[66]

9.- Principio nueve: Contrate buen personal y apártese de su camino. (Confíe en que sus empleados utilicen su propio criterio).

Si confía en sus empleados como el activo de mayor valor de su empresa, ¿por qué no confía en que utilicen su propio criterio y aporten la diversión al puesto de trabajo? Cuando la diversión está "en" el trabajo y da como resultado la satisfacción de

[66] Ibid., p. 25.

un trabajo y unas relaciones laborales buenas, hay poco riesgo de que cuando el jefe deje de vigilar los empleados dejen de trabajar.

10.- Principio diez: Adopte el pensamiento expansivo y acepte el riesgo. (Aprenda a captar y desarrollar el pleno potencial de sus empleados).

La cultura que aprende a captar y desarrollar el pleno potencial de sus empleados se siente cómoda corriendo riesgos y con el pensamiento expansivo. Para tener éxito con el riesgo, debemos superar el temor al fracaso.

11.- Principio once: Celébrelo. (No hay nada más divertido que la celebración del éxito).

No hay nada más divertido que la celebración de un éxito o de una victoria compartida. La celebración por sí misma genera energía para emprender nuevos esfuerzos. El reconocimiento individual y la celebración colectiva animan el mejor rendimiento.

10. Consejos para introducir el humor en la empresa según Jáuregui y Fernández.

Jáuregui y Fernández ofrecen sus consejos para los que llaman "altos jerifaltes: emprendedoras, directores generales, HBC (High bacalao-cutting)", que les permita hacer más o menos lo que les dé la gana.

Estos autores nos proponen los siguientes pasos para el desarrollo de una empresa divertida:

1.- La seriedad ante todo.

La seriedad es lo primero. Debemos ser responsables, trabajadores, disciplinados y organizados. Tenemos que poner en marcha un plan de negocios sensato, ofrecer al mercado calidad, innovación y buen servicio, minimizando los costes. Para ello tendremos que trabajar, como decía Chiquito, más que el chapista de Mazinger Z. El sentido del humor es un valor añadido a un proyecto empresarial, no sus cimientos.

Contar un chiste no puede salvar una conferencia mal escrita o disimilar un servicio chapucero, pero sí puede reforzar el mensaje clave de la conferencia bien redactada y ensayada. Sí puede añadir un toque de distinción en la relación con el cliente.

La estrategia del humor funciona mientras funcione todo lo demás razonablemente bien.

2.- Establecer la diversión como valor.

Compromiso, calidad, innovación… hablar de estas cosas resulta pesado. No hay que olvidar añadir a la lista el objetivo número uno de todo ser humano en el trabajo: "disfrutar con lo que hace".[67]

Empresas que han dado este paso: Amazon (tecnología de la información), Virgin (ocio), AES Corporation (sector energético), TetraPak (envases), Skandia (seguros), Nordstrom (grandes almacenes), y otras.

Pero la diversión no puede imponerse a los demás. Se propaga por contagio emocional, no por orden ejecutiva. No hay nada peor que contar un chiste sin ganas, de organizar una fiesta sin alma o de dar un regalo sin emoción. La risa mecánica asusta.

3.- Ser majos.

Si la intención de crear una empresa divertida es genuina, deberá brotar de una actitud bondadosa hacia los miembros del equipo humano, los clientes y la gente en general.

Se trata de crear un ambiente familiar. Como cuando uno "llega a casa". Google trata a sus profesionales con mimo: en la central hay gimnasio, peluquería, tintorería, clínica, servicio de lavado de coches, etc.). Southwest Airlines tiene múltiples proyectos solidarios en los que participan miles de sus empleados en su tiempo libre.

Ben & Berry, fundada por Ben Cohen y Jerry Greenfield se preocupan hasta por bienestar de las gallinas que ponen los huevos que utilizan en sus helados.

4.- Crear un entorno divertido.

[67] Eduardo Jáuregui y Jesús Damián Fernández, *Alta diversión. Los beneficios del humor en el trabajo*, op. cit., p. 175.

El entorno condiciona el tono emocional, la actividad mental y la forma de comportarse. Además de cuidar la luminosidad, los ruidos, la temperatura, etc., pueden añadirse toques divertidos:

- Colgar en las paredes caricaturas de los miembros del equipo, pósters de grupos de música, corchos que piden fotos horrorosas, chistes, calendarios con fotos de los trabajadores.
- Usar juguetes de oficina, que venden empresas como Office Playground (www.officeplayground.com) o la madrileña Revolutum (www.revolutum.com), por ejemplo, la canasta de baloncesto sobre la papelera, figuras de Star Wars, ping-pong, billar, rompecabezas, consolas, etc.
- Otras ideas: decoraciones temáticas, salas de reuniones con nombres graciosos (Sala Mandra, Sala Mi, Sala Malecum, Sala Ditos), relajar el código de vestir (deshaciéndose de trajes y corbatas excepto en visitas a los clientes).

5.- Seleccionar a gente con chispa.

Según Isabel Aguilera (Directora general de Google España): "A la hora de contratar a alguien, aparte de tener un buen currículum se valoran otras cosas, entre ellas el sentido del humor".

En la entrevista se preguntan cosas como éstas: ¿Cuál es tu lema personal? ¿Tu chiste favorito? ¿Cómo animarías la oficina y tu trabajo?

6.- Darles la bienvenida.

La acogida que demos al nuevo empleado o empleada condicionará poderosamente su imagen interna de la empresa. Es importante integrarle en la red humana. A veces, bastan algunos detalles: Por ejemplo, con un brindis al inicio de una reunión, un regalo (con una frase ingeniosa de la entrevista), etc.

7.- Fomentar el humor.

Se puede lograr con equipos con roles especiales: Un grupo que monta fiestas o que organiza complots benévolos.

Guías de actividades que el personal puede poner en práctica con los clientes, premios para ideas que ayuden a mejorar el ánimo del personal, etc.

Evaluarse con encuestas de satisfacción, etc.

8.- Dar ejemplo.

En una estructura jerárquica como una empresa, la alta dirección debe demostrar que está dispuesta a jugar, bromear y reírse un poco de sí misma.

Karlos Arguiñano advierte que "reírse de uno mismo forma parte de una dieta equilibrada".

Algunos ejemplos de frases:

"He observado que algunos de ustedes han venido temprano para coger un buen asiento… cerca de la salida".

Reírse de uno mismo nos hace más maduros.

Un clásico es compartir con un grupo de amigos situaciones en las que hicimos el más solemne ridículo. El abogado Gerard Nierenberg contó cómo una vez, durante una dura negociación, empleó la técnica del "retiro aparente", en la que una de las partes abandona la sala y supuestamente "da por concluida" la negociación. Pero cometió un grave error: ¡salió por la puerta del armario! A los 10 minutos volvió a entrar en la sala como si nada.

En la empresa Omni Arts tienen una foto encristalada de su director general, pero es el retrato de un mono vestido de traje y corbata. Otra idea es añadir a los títulos, diplomas y premios que decoran las paredes del despacho otros credenciales, como la garantía de la aspiradora.

Carlos Bertomeu, consejero delegado de Air Nostrum, montó una versión casera de "Inocente, Inocente" que luego se proyectó en una fiesta de toda la compañía.

9.- Celebrar.

Fechas tradicionales son las Navidades, los aniversarios, los cumpleaños, el día de los inocentes, o bien otras menos conocidas, como "el día del orgullo friki", el 25 de mayo. El día internacional del humor en el trabajo es el 1 de abril (o el primer jueves de abril, si cae en fin de semana).

10.- Contratar una consultora.

Hay consultoras especializadas en fomentar el humor en el trabajo. Una de ellas es "humor positivo".

Conclusiones

Los estudios sobre el humor se han intensificado en las últimas décadas gracias al surgimiento de asociaciones como la *International Society for Humor Studies*. Este interés se ha trasladado también a los estudios sobre el humor en el ámbito empresarial.

La risa es un fenómeno muscular que puede describirse, pero es muy difícil definir en qué consiste el humor. Una de las definiciones más interesantes, desde el punto de vista ético, es la que considera que el humor es no tenerle miedo a pensar. El humor, en ese sentido, permite nuestra liberación frente a las injusticias, porque permite expresar ideas que, de otro modo, no podrían transmitirse. De todas sus funciones, destacamos, por tanto, su contribución a la crítica social.

Hay "malos usos" del humor, pero aquí hemos defendido como valioso el "humor auténtico" o el "humor positivo", que no perjudica a ninguna víctima, sino que es inofensivo. Es el humor de quien es capaz de reírse de uno mismo, porque con ello no ofende a nadie.

Jáuregui y Fernández señalan los siguientes beneficios del humor en el trabajo: El humor aumenta la productividad, porque reduce el estrés y potencia la salud y las

capacidades de las personas; fortalece la motivación individual y colectiva; atrae y retiene a los recursos humanos más valiosos; estimula la innovación; optimiza la comunicación interna; favorece el aprendizaje; y cohesiona los equipos humanos. Además, el humor favorece la venta, porque potencia el impacto persuasivo de los mensajes de venta; y fortalece las relaciones con los clientes. Jáuregui y Fernández examinan estos beneficios uno a uno.

De estas ventajas, destaca su contribución para vencer a la depresión, algo especialmente relevante en tiempos de crisis económica.

Algunas empresas pueden introducir el humor de un modo mecánico, como una actividad forzada. Esto no sería ético, pues lo que debe fomentarse es que el humor surja de modo espontáneo. Es por tanto, necesario reflexionar éticamente sobre la práctica y el fomento del humor.

Entre los autores que han escrito sobre la ética del humor en la actualidad, destaca el libro de John Morreall titulado *Comic Relief. A Comprehensive Philosophy of Humor* (2009), que contiene dos capítulos sobre la ética del humor. En su libro, Morreall nos dice que hay formas moralmente cuestionables del humor, y que esas formas hay que rechazarlas, pero hay muchas formas de humor que son valiosas. Este autor defiende que las formas valiosas de humor promueven tanto las virtudes intelectuales (apertura de mente, creatividad, pensamiento crítico) como las morales (honestidad, integridad, humildad). En este sentido, practicar el humor nos llevaría a elevar nuestra altura moral.

Ejercitarnos en la práctica del humor es una tarea ética, en la medida en que, según los estudios actuales sobre el cerebro, permite responder a situaciones problemáticas de un modo más racional que cuando ponemos en juego nuestras pasiones.

Frente a los procesos de cosificación en la empresa, donde la competitividad es muy dura y los trabajadores viven temiendo el despido, el humor puede contribuir a relajar las tensiones recuperando el lado humano en las relaciones empresariales, y fomentando el reconocimiento recíproco.

Algunos temen que al introducir el humor en el trabajo se tome éste con menos seriedad y se trabaje menos, pero lo cierto es que los estudios señalan que la mayoría de altos directivos y directores de Recursos Humanos prefieren contratar a personas con sentido del humor, pues entienden que trabajan mejor.

Leslie Yerkes ha investigado empresas famosas por su exitosa integración de diversión y trabajo, manteniendo entrevistas personales con muchos de sus fundadores y miembros de su personal, y ha obtenido once principios de la fusión diversión/trabajo. Una de sus conclusiones es que el reconocimiento individual y la celebración colectiva animan el mejor rendimiento.

En este artículo he recogido tanto consejos de Yerkes como de Jáuregui y Fernández para introducir el humor en la empresa.

En mi artículo he mostrado las potencialidades que tiene aplicar la ética del humor a la ética empresarial para desarrollar empresas más virtuosas en su relación con cada uno de sus grupos de afectados, y su especial relevancia en tiempos de crisis, en los que la tristeza y la desesperanza podrían apoderarse de los miembros de una empresa y de la población en general, limitando con ello el desarrollo de sus capacidades.

Transparencia y comunicación: una relación nada evidente

Cristian Palazzi y Anna Tosca
Universitat Ramon Llull

NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES

Cristian Palazzi

Licenciado en Filosofia por la Universitat Ramon Llull (URL) y DEA por la misma universidad. Profesor de Filosofia Social en TSI-URL, secretario de la Cátedra Ethos de Ética Aplicada de la URL, jefe de redacción del Ramon Llull Journal of Applied Ethics i de la revista Diàlegs. Miembro integrante del Grupo de Investigación ETHOS. Éticas aplicadas y Sociedad. Actualmente finaliza su tesis doctoral *Hans-Georg Gadamer. La transformación hermenéutica de la ética.*

Anna Tosca

Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universitat de Barcelona (2006) y Llicencida en Periodismo por la Universitat Ramon Llull (2008). Ha realizado un postgrado sobre gestión empresarial de la comunicación y reputación de las marcas en los Social Media en La Salle Business Engineering School (URL) (2011). En la actualidad es periodista responsable de contenidos al Gabinete de Comunicación del Rectorado de la Universitat Ramon Llull, integrante del Grupo de Investigación ETHOS. Éticas aplicadas y Sociedad y colabora con Cátedra Ethos de la Universitat Ramon Llull.

RESUMEN

Cuando hablamos de comunicación en la empresa nos referimos al esfuerzo de toda empresa por dinamizar una serie de mensajes tanto dentro de ella misma como con el exterior. Dicha relación con terceros puede ser o bien enfocada desde el punto de vista del cliente o bien adaptada en función de los intereses de todos los stakeholders que comparten la cadena de actividad de la misma. Describir el proceso de comunicación de la empresa de forma integral requiere, por tanto, ser capaces de identificar a los actores principales, su rol y su importancia dentro de la cadena de comunicación, ser capaces de aclarar el sentido de las comunicaciones y proponer qué tipo de contenidos deberían ser

comunicados y cuáles no y porqué. Es así que hablaríamos de una comunicación jerárquica cuando el mensaje va de arriba abajo, de manera unidireccional y de acuerdo únicamente con los intereses de los mandos, de una comunicación horizontal en la que determinado rango toma toda la importancia, a expensas de perder la radialidad necesaria para una comunicación plena y de una comunicación en diagonal, mucho más integrada dentro del esquema organizativo actual, que es capaz de atravesar todas las capas de la empresa teniendo en cuenta los diversos niveles de lenguaje.

Ahora bien, un poco más allá de estos tres modos de comunicación, nuestra propuesta es la de una comunicación capaz de integrar a todas las personas que participan de la misma no como afectados sino como agentes activos en una comunidad dialogal. El diálogo en la empresa es una figura cada vez más trabajada, existen mucha literatura sobre éste tema, sin embargo la cantidad de intentos de los académicos por introducirla en los esquemas empresariales no parece, a juzgar por las decisiones unilaterales que leemos cada día en los periódicos, que hayan tenido demasiado éxito. El diálogo, sin embargo, y más cuando hablamos de comunicación, no puede ser pasado por alto si lo que pretendemos es, y esta es la intención real de esta comunicación, poder llegar a afirmar que la nuestra es una comunicación transparente.

Describiremos en este sentido una situación comunicativa ideal, tal y como vino formulada por Habermas, en los años ochenta del pasado siglo, para posteriormente tratar de encarnarla, de ensuciarla, con los inesperadas sorpresas que nos presenta constantemente la realidad de la empresa, más allá de nuestra voluntad racional de entendernos. Para ahondar en la distancia que existe entre una situación comunicativa ideal y una real nos apoyaremos en los recientes trabajos de Martha C. Nussbaum, quien, desde hace algunos años ya, intenta introducir el lenguaje de las emociones en el campo de la interacción social, tan olvidada como ha estado esta dimensión y tan presente que se encuentra en nuestro día a día.

Todo con la intención de distinguir entre comunicación e información y dejar claro que la transparencia es una actitud ética y no solo un conjunto de datos que ponemos a disposición, que hacemos públicos. Qué significado para nosotros tiene ser transparente y cuáles son las acciones que llevamos a cabo para serlo determina enormemente la manera en que tenemos de comunicarnos en la empresa.

Aquí y ahora

Actualmente las empresas no sólo están sujetas a las leyes del mercado y las amenazas del entorno, sino también a la opinión de la sociedad civil: a las valoraciones de las organizaciones civiles, de los consumidores, los sindicatos, los inversores, los medios de comunicación, los clientes, los proveedores, los propios trabajadores... Todos ellos se han convertido en grupos de presión muy potentes, con una gran conciencia social, están plenamente informados y especializados, y cada vez exigen más.

La incorporación de las nuevas tecnologías y la interactividad que estas permiten han ayudado a invertir los papeles, por lo que ahora el ciudadano / cliente / consumidor no es sólo un receptor pasivo de la comunicación empresarial, sino un miembro activo del diálogo que se establece entre empresa y sociedad. Podemos decir que, desde este punto de vista, el sistema de mercado ha pasado de ser una tiranía a una democracia.

A su vez, los escándalos financieros y contables de los años noventa y principios del siglo XXI, y la consecuente pérdida de confianza en el mundo empresarial y los mercados financieros, han llevado a un cambio social donde los usuarios exigen a la organización que tenga un comportamiento ético y sea transparente. En este contexto social y económico, la empresa se encuentra desnuda en el escaparate de una sociedad civil crítica que tiene el poder de castigar su comportamiento y se centra en la transparencia y se esfuerza en mostrar su cara más responsable.

Esclavos de las herramientas internacionales

A partir de las exigencias que plantea este nuevo escenario existen una serie de marcos internacionales para la publicación de la información económica, social y medioambiental de las empresas. Los principios y directrices reconocidos internacionalmente como las líneas directivos de la OCDE, los diez principios de la iniciativa del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, la Norma ISO 26000, la Declaración tripartita de los principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre empresas y Derechos Humanos se esfuerzan en poner orden en esta información: en qué hay que decir y cómo decirlo.

El más utilizado es el Global Reporting Initiative (GRI) de las Naciones Unidas, que tiene el objetivo de crear pautas generales que sirvan de guión a las diversas organizaciones para suministrar información a sus heterogéneos grupos de interés (GI) (accionistas, empleados, clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local, sociedad y público en general, medio ambiente) sobre sus impactos económicos, sociales y medioambientales.

Marionetas de la voluntad política

Aunque actualmente la política sobre la divulgación de la información financiera difiere en los diferentes países de la UE, la Unión Europea anima a las organizaciones a divulgar información relativa a la implementación de normas y principios sobre la información fiscal y mejorar la divulgación de su rendimiento social y medioambiental. En España, la Ley de Sociedades de Capital (2010) obliga a los administradores de la sociedad a formular las cuentas anuales y el informe de gestión. La Ley de Economía Sostenible (2011), concretamente en el artículo 39, menciona que "las sociedades anónimas podrán hacer públicos con carácter anual sus políticas y sus resultados en materia de responsabilidad social empresarial a través de un informe específico" y que, para las sociedades anónimas de más de 1.000 asalariados, este informe específico "será objeto de comunicación al Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE)". Se pide que los informes que realizan las empresas estén de acuerdo con los estándares internacionales y que las empresas señalen si sus informes están verificados por terceros.

¿Las memorias de sostenibilidad como herramienta de comunicación o de información?

Un número creciente de empresas publican información de carácter social y medioambiental. Las PYMES comunican a menudo esta información de manera informal y voluntaria. Según el GRI, en 2008, más de 1.000 organizaciones de todo el mundo elaboraron memorias de sostenibilidad utilizando la Guía G3 de GRI. Esta cifra ya representaba un incremento de 46% sobre la cifra de 685, correspondiente al año 2007. Tal y cómo informa MediaResponsable (2011), durante el 2010 se publicaron en todo el mundo más de 1.800 memorias de sostenibilidad basadas en el GRI. En la

página web oficial del GRI, hay registrados más de 2700 informes publicados de todo el mundo durante el periodo del 2011. Lo que está claro es que hay un auge "obsesivo" por la presentación de la información financiera y la no financiera. Pensamos que la cantidad no justifica la calidad y, por tanto, no justifica ni la transparencia ni la comunicación.

Es cierto que la memoria o informe de sostenibilidad es uno de los canales de información más utilizados por su profundidad y por su capacidad de llegar a los diferentes GI y por la implicación que requiere de todas las áreas de la empresa. Su metodología implica la ordenación y especificación de la información en base a unos principios e indicadores que abastecen la dimensión económica, social, y medioambiental. ¿Pero se puede afirmar que son garantes de una comunicación transparente y responsable de las empresas?

Las memorias son actualmente el principal referente informativo sobre el triple impacto de una organización. María Consuelo Pucheta (2012) habla del papel de las auditorías contables, como herramientas para verificar la calidad de la información contable. Según ella, las auditorías son el mecanismo que permite garantizar que las empresas cumplan con su responsabilidad social emitiendo información contable ajustada a las normas. Pucheta introduce el elemento de la transparencia, destacando que esta transparencia empresarial se verifica fundamentalmente en forma de datos que, por la naturaleza económica de la actividad de las empresas, adoptan forma de números. Es la contabilidad, como sistema de recogida, tratamiento y presentación de la información, la responsable de proveer esta información a la sociedad. En este sentido, la autora remarca que uno de los deberes de las empresas es ofrecer información contable de calidad.

José Mariano Moneva, Isabel Acero Fraile y Eduardo Ortas Fredes (2010) subrayan que el objetivo de una memoria de sostenibilidad es proporcionar una imagen equilibrada y razonable de lo que la organización ha llevado a cabo en materia de sostenibilidad, y que incluirá toda contribución tanto positiva como negativa. Cuentan que debe ser un instrumento que permita a los GI evaluar los impactos y resultados sociales y medioambientales de la entidad, más allá de su actuación financiera. En definitiva, destacan que hay que rendir cuentas a los diferentes GI publicando una información

completa y real que dé fe, de una manera correcta y equilibrada, en los tres aspectos (económico, social y medioambiental). Según los autores, de esta manera, si la organización obvia alguno de las tres vertientes, no se podrá calificar como transparente.

Grunig y Hunt (2000) comentan en este sentido que la organización debe informar a los públicos de lo realizado responsable o irresponsablemente y lo que están haciendo para rectificar las áreas de irresponsabilidad. Añaden que las organizaciones que informan de aquellas actividades realizadas para ser públicamente responsables suelen hacerlo mediante un balance social o una auditoría social. Dicen que las auditorías sociales deben cuantificar la responsabilidad pública y equilibran con dinero el valor de los *bienes* sociales con los *males* sociales producidos por la organización. Y cuentan que muchas organizaciones generan informes sociales sobre lo que han hecho para contribuir al bien público. Concluyen que las organizaciones parece que pueden informar de su actuación pública y que pueden hacerlo de manera equilibrada, franca y honesta.

Aclaraciones conceptuales

Sin embargo, parece ser que las empresas entienden que la mera publicación de los datos, es decir, la facilitación de toda aquella información relevante en materia de RSC, ya es suficiente para hablar de comunicación transparente. Y no lo es. Se da por hecho que la empresa u organización publica una información completa y real, que responde a una rendición de cuentas equilibrada en los tres aspectos (social, económico y medioambiental) y que, al mismo tiempo, esta información es verificada por terceros y, así, aceptamos que nos encontramos ante un "producto" transparente y, por tanto, bien comunicado; ¿Pero realmente podemos decir que con la publicación de las memorias se está promoviendo la comunicación?

Que actualmente se estén cometiendo estos errores conceptuales, cuando ya hace años que convivimos con las aportaciones de diferentes autores sobre las teorías de la comunicación, no es coherente. Curiosamente la literatura pone encima de la mesa los problemas que presentan estos informes de sostenibilidad como su cobertura y alcance y, sobre todo, la participación de los GI para, al fin y al cabo, que la empresa pueda

atender sus expectativas y demandas. Sin embargo, siguen considerándolo una herramienta de comunicación transparente. Sólo tenemos que visitar el sitio web oficial del propio GRI para leer: “Una memoria de sostenibilidad es la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad (…)”. O bien acceder al estudio del GRI sobre Transparencia Económica: "*we will undoubtedly need to use our reporting as a means of communication and not just compliance*". (GRI, 2010).

Teóricos como Josep Maria Lozano, investigador sénior en RSE del Instituto de Innovación Social, hacen hincapié hoy día en el discurso terminológico pesado que hay en torno a la RSC / RSE / Sostenibilidad: ¿Qué quiere decir y qué no quiere decir?, ¿Cuál es la nomenclatura que debe prevalecer? Por el contrario, este atentado contra la naturaleza de la comunicación ha quedado escondido. Quizá porque no interesa aceptar que las empresas u organizaciones comunican poco o mal, o que informan más que comunican. Sin embargo, lo que no puede ser es que en el año 2012 se esté etiquetando como herramienta de comunicación una simple publicación de datos, ya sea en soporte papel o digital.

En nuestra opinión, hay que diferenciar entre publicidad de datos o información corporativa y comunicación o diálogo. Y es que "comunicar no es sólo dar información sino que implica una relación bidireccional que incluye una escucha activa y el diálogo con los actores con los que la empresa interactúa" (Marcos González, 2009).

De "el público no importa un rábano" al diálogo

Aunque hay dos versiones de la historia de esta frase ("El público no importa un rábano") y se pone en duda si es cierta, se dice que William Vanderbilt, presidente del New York Central Railroad, la pronunció durante una entrevista con una periodista al ser preguntado por un tren que se había eliminado. Actualmente esta afirmación chirría. Hoy en día las nuevas tecnologías (redes sociales, dispositivos móviles,...) han cambiado completamente la manera de interaccionar. Las organizaciones se encuentran ante unos públicos informados, muy exigentes e hiperconectados y la comunicación bidireccional es un *must*.

James E. Grunig y Todd Hunt (2000) abordan la naturaleza de la comunicación entre una organización y sus públicos a través de cuatro modelos de Relaciones Públicas.

1. publicity
2. información pública
3. asimétrico bidireccional
4. simétrico bidireccional

El objetivo del primer modelo es el de propagar información, lo que se asocia a la propaganda, desinformación, información incompleta y manipulación. El segundo, el de información pública, tiene como finalidad la difusión de información corporativa objetiva. El asimétrico bidireccional tiene la misión de persuadir a los públicos para que acepten un determinado punto de vista de la organización, pero previa investigación de las actitudes y conductas de los públicos. Finalmente, el simétrico bidireccional utiliza las teorías de la comunicación para llegar al entendimiento o comprensión mutua entre la organización y sus públicos. La diferencia básica entre los dos primeros y los bidireccionales es que, en éstos últimos, la información circula de la organización a los públicos y viceversa.

Esto nos lleva a la teoría de la información de los años 40 de Claude E. Shanonon y Waren Weaver, pasando por el paradigma de Laswell como punto de partida de todo acto para ser considerado comunicación. Tenemos la existencia de un emisor, que envía un mensaje, a través de un canal, a un receptor. Para ser considerado un acto comunicativo es necesario que haya *feedback*, es decir, que el receptor se vuelva a comunicar con el emisor, convirtiéndose al mismo tiempo, este último receptor, en un nuevo emisor. Esto supone que este acto es un proceso continuo, circular, que se retroalimenta. Se establece un vínculo entre emisor y receptor y se convierte en una acción de comunicación permanente y no estática. Se trata de, primero, empatizar y entender al otro y, después, reaccionar, modificar el mensaje en función de la interacción. Así, la situación óptima y eficaz es que, después de un acto comunicativo, ambas partes cambien.

Pues bien, mientras que en los dos primeros modelos la comunicación es unidireccional, de la organización hacia los públicos, en los dos últimos modelos, el *feedback* se tiene

en cuenta; aunque en uno para persuadir o imponer actitudes y, en el otro, para evaluar, rectificando para llegar a la comprensión mutua entre la organización y sus públicos.

Grunig y Hunt van más allá e insisten en la investigación como hecho diferencial entre los cuatro modelos. Dicen que la investigación es la verdadera razón por la que se les puede llamar, a los dos últimos modelos, bidireccionales; aunque la investigación en el modelo asimétrico bidireccional es completamente diferente a la investigación del modelo simétrico bidireccional. Por un lado, tenemos la investigación formativa, como aquella que ayuda a planificar una acción y a elegir unos objetivos y, por el otro, la investigación evaluativa, como aquella que descubre si el objetivo de la comunicación se ha cumplido. El modelo asimétrico utiliza la investigación formativa para saber qué es lo que el público aceptará. El modelo simétrico utiliza la investigación evaluativa para examinar el *feedback*: la organización, como emisora, mide la conducta del público receptor, mirando qué efecto ha tenido la acción comunicativa emitida por esta organización, para comprender mejor el público y así modificar en consecuencia.

Comunicar la responsabilidad a los públicos

Como hemos visto en los cuatro modelos, se puede hablar de decir o escuchar, o lo que es lo mismo, de monólogo o diálogo. Grunig y Hunt afirman que "una comunicación equilibrada bidireccional proporciona el mecanismo más eficaz para que una organización evalúe su responsabilidad social". Los autores especifican que prefieren hablar de "responsabilidad pública en lugar del más corriente responsabilidad social utilizado por la literatura empresarial" ya que creen que las organizaciones pueden identificar más sencillamente los públicos que a la sociedad.

Por tanto, queda claro que la comunicación no es un proceso unilateral sino que implica la participación del receptor/es o público/s, que en lenguaje empresarial sería sinónimo de grupos de interés (GI) o de todas las partes interesadas en la cadena de valor y los diversos ámbitos de actuación de una organización.

Los autores José Mariano Moneva, Isabel Acero Fraile y Eduardo Ortas Fredes, (2010), dicen que la reputación corporativa empieza con el compromiso de la empresa con todos sus GI, y en el reconocimiento de los intereses particulares que mantienen cada

uno de ellos en las relaciones que desarrollan con la organización. Para que este compromiso sea sostenible en el tiempo, necesita del diálogo con los diferentes GI. Por ello, la gestión activa de la reputación implica que la empresa cree formas de comunicación bidireccional con todos los GI. E insisten en que es básico identificar e integrar las relaciones de los diferentes GI en el concepto de reputación corporativa, ya que la satisfacción de sus intereses es lo que acabará creando un valor añadido a la empresa.

Así pues, si aceptamos que "una empresa sólo es responsable si comunica a la sociedad los impactos generados a través de su actividad", esto nos lleva a pensar que para que una empresa sea responsable debe saber dar respuesta a sus diferentes GI del conjunto de factores que rodean su ámbito de negocio, de manera que sea posible así evaluar realmente cuál es el impacto de su actividad. Por lo tanto, como ya se ha ido recogiendo en la literatura durante los últimos años, podríamos decir que comunicarse con los diferentes GI no implica sólo publicar información financiera y no financiera, sino establecer canales reales de comunicación que permitan establecer un diálogo provechoso entre empresas y GI. Sin ir más lejos, R. Edward Freeman (2009) afirma: "No es una teoría de la empresa. Es una idea más simple sobre cómo crean las personas valor mutuo. Es una teoría sobre lo que es la buena gestión. (…) Y esto no es tanto un debate como un fallo de comunicación".

No obstante, habrá que analizar cuáles son las expectativas e intereses de todos los actores implicados en este diálogo si lo que queremos es llegar a establecer las pautas de lo que hemos venido llamando comunicación transparente, entendiendo por ésta aquella comunicación que satisface tanto los intereses de la empresa como los de los GI en condiciones de igualdad y simetría. Para ello, analizaremos cuáles son los elementos implícitos que se encuentran en toda comunicación de acuerdo con las teorías habermasianas.

Habermas y la teoría de la acción comunicativa

Para empezar a hablar de comunicación hay que hacer una precisión elemental, que a menudo se pasa por alto. La comunicación depende fundamentalmente de argumentos y no sólo de datos. En este sentido "la lógica de la argumentación no se refiere, como la

formal, a las relaciones de inferencia entre unidades semánticas (oraciones), sino a relaciones internas, también de tipo no deductivo, entre las unidades pragmáticas (actos de habla)". (Habermas, 1987: 43).

Fue John Langshaw Austin el primero en criticar a aquellos que suponen que el lenguaje sólo sirve para describir un estado de cosas o enunciar algún hecho. Ante este supuesto, Austin desarrolló su famosa teoría de los actos de habla, que Habermas asume en parte. En esencia, Austin nos dice que cuando uno emite un enunciado puede estar realizando uno de estos tres actos:

1. Acto locucionario, acto que de forma aproximada equivale a expresar cierta oración con un sentido y referencia, algo que a la vez es equivalente a su "significado" en el sentido tradicional.
2. Acto ilocuacionario, tales como informar, ordenar, advertir, comprometerse, etc. Estos son actos que tienen una cierta fuerza (convencional).
3. Acto perlocucionario, los que producimos o logramos porque decimos algo, tales como convencer, persuadir, disuadir, e incluso, sorprender o confundir (Austin, 1982: 155).

Según Austin el primero de estos actos se corresponde con la función denotativa o constatativa del lenguaje ya que se limita a apelar al binomio significado y significante que el diccionario considera oficial. Por otra parte, a los actos ilocucionarios y perlocucionarios les correspondería lo que él llama la función performativa del lenguaje.

Veamos un ejemplo de acción performativa aplicada al ámbito empresarial: una empresa detecta un descenso en las ventas de determinado producto debido a su elevado impacto medioambiental. En aquel momento la empresa inicia una campaña de lavado de imagen para volver a situar su producto en el mercado, a la vez que contacta con sus proveedores para mejorar los procesos y la huella ecológica que tal producto genera. Finalmente, en el mejor de los casos, consigue mejorar los estándares de calidad de su producto, vuelve a recuperar la confianza del consumidor y, además, ve mejorada su reputación.

El contenido performativo de los argumentos que han tenido lugar en este diálogo social

es evidente. Por un lado, la empresa ha modificado su política de residuos y estudiado mejor su cadena de producción; por otro, el consumidor se encuentra satisfecho al ver que sus demandas han sido escuchadas; por último, los proveedores han modificado su planteamiento ante aquel producto y aquella empresa al ver que las necesidades o exigencias sociales y empresariales así lo requerían. Todos los mensajes que produce una empresa tienen por finalidad vender un producto, es decir, quieren ser performativos, pero para que tal finalidad se lleve a cabo es necesario que el consumidor y el proveedor se sientan implicados, interpelados.

A partir de este sencillo ejemplo nos damos cuenta que los argumentos empresariales que leemos día a día no sólo nos dicen qué son las cosas que se nos ofrecen, sino que también nos obligan a tomar posición ante ellas, forzándonos a actuar. Los argumentos, sean empresariales o no, nos comprometen, siempre y cuando se respeten ciertas reglas que garanticen que la comunicación que tiene lugar es una comunicación respetuosa con todos aquellos que participan de su dinámica.

Para saber si aquel que nos habla se muestra respetuoso con las reglas del diálogo habrá que saber cuáles son los implícitos que se encuentran en el corazón de toda comunicación. Y por eso citaremos un opúsculo a la *Teoría de la acción comunicativa* que habla precisamente de eso:

"En la medida en que (quien habla) quiere participar de un proceso de entendimiento, (el sujeto) no puede menos que respetar las siguientes pretensiones de validez (precisamente éstas y no otras):

la de estar expresándose inteligiblemente,
la de estar dando a entender algo,
la de estar dándose a entender,
y la de entenderse con los demás.

(...) Meta del entendimiento es pues la producción de un acuerdo, que finalice en la comunidad intersubjetiva de la comprensión mutua, del saber compartido, de la confianza recíproca y de la concordancia de los unos con los otros". (Habermas, 1989: 134).

La teoría de la comunicación intersubjetiva y trascendental, vista desde la perspectiva de Habermas, elabora la idea de un sujeto cuya finalidad es conseguir llegar a un acuerdo que le permita entender lo que está viviendo gracias al ejercicio de la comunicabilidad. Así el diálogo comunicativo no es otra cosa que la aceptación del acuerdo a través del reconocimiento intersubjetivo de pretensiones de validez susceptibles de crítica. Y según esto uno no puede pretender comunicar sin tener en cuenta a aquel a quien se está dirigiendo y esperará, si es honesto, la reacción que corrija su argumentación de forma que el resultado sea una suma de partes y no un monólogo dogmático o dictatorial.

Comunicar, tal y como intentamos defender en esta comunicación, posee un punto de vista moral. Y es aquí, precisamente, donde radica la diferencia entre dar información y comunicarla. Nos comunicamos orientados hacia un acuerdo mediante la valoración de las diferentes posiciones interpretativas que confluyen en un diálogo, las cuales sólo podrán ser comunicados y reconocidas en base a sus pretensiones universales de validez. Respetar o no esta pretensión es el juego donde la empresa se juega su credibilidad como actor comunicativo.

Conclusión: para hablar de comunicación hace falta que la información nos transforme.

Es muy fácil decir que porque una memoria o un plan de valores se encuentren alojada en una web la empresa ya está cumpliendo con los requisitos de la comunicación. Sin embargo, como indica el título de esta comunicación, no es nada evidente que sea lo mismo ofrecer información transparente que comunicar nuestras acciones e impactos a todos los GI.

La comunicación, como hemos intentado explicar a lo largo de este texto, requiere de una transformación por parte de todos los actores implicados. Decimos “requiere” en el sentido performativo, es decir, que modifique, que altere, que nos ayude a valorar conjuntamente. Todo para construir un diálogo en el que si queremos hablar de comunicación y de transparencia no sólo hace falta publicar las memorias, objeto de nuestras críticas, sino que dichas memorias se conviertan en organismos vivos que representen la transformación y, por tanto, el compromiso que implica una

comunicación real con todos los agentes que intervienen en el universo empresarial.

Hemos hablado de los cuatro modelos de comunicación y hemos visto como Grunig y Hunt nos hablan de la necesidad del feedback para que la comunicación pueda ser bidireccional. Por tanto, para que la información contenida en las memorias pueda ser evaluada desde un punto de vista comunicativo, hace falta que dicha información se vivifique, que sea asumida por todos como un organismo en constante evolución. Hace falta que todos los implicados se conviertan en interlocutores reales del diálogo empresarial, algo que implica no solo tener voz, sino también tener voto, es decir, ser capaces de influir con nuestras opiniones en el resultado final de las decisiones empresariales.

Porque el juego comunicativo, tal y como nos recuerda Gadamer, anticipador de algunas de las ideas clave de la teoría habermasiana, nos obliga, en primer lugar, a mantenernos abiertos a la dimensión participativa que él mismo genera. En la comunicación, los "jugadores" son aquellos que, entendiendo las reglas del juego, participan de ellas, elaborando conjuntamente un diálogo donde todos tienen su lugar. Esta idea de aproximación al diálogo mediante la colaboración comunicativa nos permite pensar que vivimos abiertos a la posibilidad de un acuerdo gracias a la posición en la que nos encontramos en nuestro uso del lenguaje y que, por tanto, comunicar no significa solo mostrar, sino implicarnos con aquellos a quienes se lo mostramos.

Así pues, ofrecer información una vez al año, por muy transparente y exhaustiva que sea, no es suficiente para hablar de comunicación en la empresa. Publicar información completa y real es inexcusable. El *qué*, entendido como aquello que se publica, es imprescindible, pero también el *cómo*: la empresa debe ser hábil en escoger las herramientas, técnicas y canales que faciliten la colaboración comunicativa para llevar a cabo un diálogo efectivo con los GI donde todos tengan su importancia y se pueda llegar a un acuerdo que ha respetado los implícitos de la comunicación.

Esto implica ciertos cambios en la mentalidad empresarial actual, pero quizás el principal sea la superación del inmovilismo y la verticalidad. Tal y como nosotros lo planteamos, la comunicación empresarial nunca es estática, ni jerárquica, sino móvil y dinámica. Es el pacto social del que nos habla García-Marzá (2012) a través del cual

empresa y GIs construyen una realidad determinada.

Así que, concluyendo, para hablar de comunicación responsable y transparente, no basta con el *qué* y el *cómo*. Se trata de establecer un diálogo que se renueve constantemente, entendiendo que, los acuerdos entre empresa y GI deberían estar sujetos a un insistente y perseverante cambio.

Y ahora entendemos el porqué de la insuficiencia de las memorias para hablar de comunicación. Para hacer efectivo este cambio, es vital que la transformación de todos los actores que intervienen quede reflejada cada vez en el *qué*, en la misma información publicada. Es decir, que los acuerdos que se tomen entre empresa y GI se vayan actualizando. Puede que en un mundo en que los soportes eran mucho más lentos esta posibilidad no fuera posible, pero hoy en día, gracias a las herramientas que nos ofrecen las nuevas tecnologías, es posible convertir las memorias en algo vivo, que debe ir actualizándose constantemente.

Si son las memorias el principal instrumento que posee la empresa para comunicarse con la sociedad, estas deberían reflejar un auténtico diálogo si queremos hablar realmente de comunicación. Y si el *qué* no se va transformando permanentemente en función de la transformación de los actores seguiremos hablando de información. El *feedback*, el retorno de estos acuerdos tomados por los GI, hay que hacerlos evidentes y públicos. Por todo ello consideramos que la importancia que la empresa dé a su implicación en el diálogo social, con los GI y el conjunto de la sociedad, determinará, en última instancia, su capacidad de comunicación responsable y transparente.

Referencias

John L. Austin, (1982): *Como hacer cosas con palabras,* Barcelona, Paidós.

Bradley R. Agle, Thomas Donaldson, R. Edward Freeman, Michael C. Jensen, Ronald K. Mitchell y Donna J. Wood (2009): *Diálogo: a través de la teoría de los stakeholders superior*; AURKILAN SPANISH ANNUAL, Bilbao, PMP.

Domingo García-Marzá (2012): "Business ethics as applied ethics. A discourse ethics approach" en *Ramon Llull Journal of Applied Ethics,* 3, 99-114

Marcos González, (2009): La comunicación responsable, clave para el fomento de la RSE, Barcelona, MediaResponsable.

GRI (2010): *The Transparent Economy. Six tigers stalk the global recovery -and how to tame them.* Amsteram, Learning Series collection. Archivo online: https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Explorations_TheTransparentEconomy.pdf, consultado el 8/06/2012.

GRI: página web oficial: https://www.globalreporting.org/languages/spanish/Pages/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx; consultado el 14/06/2012.

James E. Grunig y Todd Hunt (2000). *Managing Public Relations (Dirección de Relaciones Públicas)*, Barcelona, Ediciones 2000.

Jürgen Habermas (1989): *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*, Madrid, Cátedra.

Jürgen Habermas (1987): *Teoría de la acción comunicativa*, vol. I, Barcelona, Taurus.

MediaResponsable (2011): *Los Informes de Sostenibilidad: presente y futuro*, Barcelona, MediaResponsable.
María Consuelo Pucheta Martínez, et ál. (2010): *Información y comunicación de la RSE*, La Coruña, Netbiblo, S.L.

XX Congreso Anual EBEN 2012

La imagen de la empresa en el siglo XXI

FUNDACIÓN ÉTNOR
ÉTICA DE LOS NEGOCIOS Y LAS ORGANIZACIONES

eben
European Business Ethics Network
España

Valencia, septiembre de 2012