



Portada de la publicación distribuida con el nº 100 de la revista *Economía 3* (jul.-ago. 2000)

# La dimensión ética de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana

---

## Fundación ÉTNOR

### Equipo Investigador

#### **Antonio Ariño**

Profesor de Sociología. Universidad de Valencia

#### **Jesús Conill**

Profesor de Ética Económica. Universidad de Valencia

#### **Domingo García Marzá**

Profesor de Ética Empresarial. Universitat Jaume I

#### **Estrella Garrido**

Doctora en Historia. Técnica Superior en Gestión de Proyectos

#### **Elsa González**

Licenciada en Humanidades. Master Recursos Humanos y Relaciones Laborales  
Universitat Jaume I

#### **Miguel J. Llofrú**

Licenciado en Filosofía. Universidad de Valencia

#### **Carlos Soriano**

Licenciado en Psicología (1978)  
Servicios de Integración de la Gestión, S.I.G.

## Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Presentación: el por qué y para qué de una acción .....</b>                            | <b>4</b>  |
| <b>Prólogo .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1. Introducción: objetivos de la investigación .....</b>                               | <b>6</b>  |
| <b>2. Metodología y técnicas de la investigación .....</b>                                | <b>7</b>  |
| <b>3. Marco conceptual: la ética en la cultura empresarial .....</b>                      | <b>13</b> |
| <b>4. Resultados del cuestionario.....</b>  | <b>18</b> |
| <b>5. Conclusiones: perfil ético de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana</b> | <b>30</b> |
| <b>A modo de conclusión .....</b>   | <b>34</b> |
| <b>Bibliografía .....</b>   | <b>35</b> |
| <b>Índice de gráficos .....</b>   | <b>36</b> |

## Presentación: el por qué y para qué de una acción

La **Fundación para la Ética de los Negocios y las Organizaciones (Fundación ÉTNOR)**, con el apoyo de la **Conselleria de Economía y Hacienda de la Generalitat Valenciana**, ha realizado un importante, novedoso y valiente trabajo de investigación, sustentado en estudios de campo de carácter cualitativos, cuyo objetivo ha sido encontrar los rasgos definitorios de lo que los autores denominan en el título de la obra como "**La dimensión ética de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana**", y que en el fondo pretende ser un primer diagnóstico definitorio de los rasgos que caracterizan el componente ético de la empresa y empresarios de la Comunidad Valenciana. **D. Emilio Tortosa Cosme**, Presidente de la **Fundación ÉTNOR**, acompañado por sus colaboradores, tuvo la amabilidad de realizar una presentación del estudio, sus datos y las conclusiones alcanzadas, ante la Junta Directiva de la **Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana (CIERVAL)**. Los responsables de la organización representativa del tejido empresarial de esta Comunidad nos dimos por enterados de la información recogida y de las conclusiones de ella extraídas.

Dado que no pedimos ni impulsamos el estudio, nuestra responsabilidad podría haber quedado ahí, pero en tal caso el esfuerzo realizado habría servido de bien poco, ya que el objetivo principal de cualquier investigación social, y ésta sin duda lo es, debe ser interactuar con el colectivo social investigado, para provocar en él una reacción superadora.

Por lo tanto, con la realización del estudio el trabajo quedaba a mitad hacer; era preciso llevarlo hasta los protagonistas y destinatarios principales, los empresarios, motivo por el cual la **Confederación Empresarial Valenciana (CEV)**, decidió patrocinar la edición y distribución entre el empresariado valenciano, de la investigación realizada, sus datos fundamentales y las conclusiones básicas alcanzadas.

Y este es el documento que tiene en sus manos, cuyo destino más noble es ser leído por los empresarios, gerentes y directivos de las empresas de esta región, buscando provocar en ellos al menos dos efectos. En primer lugar, una reflexión sobre la información aportada y sus conclusiones. En segundo lugar una reacción, una toma de conciencia y una decisión de paso a la acción.

La reflexión, la toma de conciencia y la acción consiguiente, como casi todo lo ético, corresponden al terreno de lo particular, de lo singular de cada cual, y en tal sentido, desde las organizaciones empresariales poco más podemos hacer. Son ustedes, empresarios, gerentes y directivos de empresa quienes, de forma individual y cada cual a su nivel y capacidad de actuación, deben tomar sus decisiones.

Si el esfuerzo de los autores, de la **Fundación ÉTNOR** y en su medida el de la **CEV**, sirve para mejorar el perfil ético de la empresa y los empresarios valencianos, aunque sólo sea un poco, habremos cumplido con creces el objetivo buscado.

**Rafael Ferrando Giner**

Presidente de la CEV (Confederación Empresarial Valenciana)

## Prólogo

La ética se ha convertido en una exigencia vital para nuestra sociedad. Se siente más su necesidad al observar el entorno, cada día más globalizado. Quizá por eso se apela hoy constantemente a la ética como una perspectiva inexcusable para mejorar la convivencia y el clima de confianza, necesarios especialmente en el ámbito de las actividades económicas y de la empresa en particular.

Sin embargo, no existían en España estudios fidedignos sobre la asunción de los valores éticos por parte de los directivos empresariales, exceptuando el estudio de Santiago García Echevarría en el País Vasco. Por eso constituye un hito la investigación que aquí presentamos para diagnosticar la situación de la ética en la vida económica y empresarial valenciana, calibrando así al principio de nuestra actividad.

La Fundación ÉTNOR (para la Ética de los Negocios y de las Organizaciones), cuyo objetivo es el estudio y la promoción de la ética en dichos ámbitos, tenía que empezar su actuación calibrando el estado de la cuestión. Por eso promovió desde el principio esta investigación que pretende dar cuenta del perfil ético de los directivos y directivas de las empresas de la Comunidad Valenciana. En última instancia, el conocimiento de cómo reaccionan frente a la ética los directivos apunta hacia la cultura empresarial organizativa en la que estos valores se conforman y reproducen.

La realización de este proyecto de investigación tuvo lugar entre los años **1996** y **1997** por un grupo de investigadores de reconocido prestigio y fue financiado por la Conselleria de Economía i Hacienda de la Comunidad Valenciana. Hay que señalar la predisposición y acogida del Conseller José Luis Olivas, quien valoró la conveniencia de contar con un punto de referencia, el estado de la cuestión inicial, para, a partir de aquí, promover posteriores investigaciones que permitan evaluar el grado de avance o retroceso en la asunción de los valores investigados. Este conocimiento de la realidad es el que permitirá las intervenciones posteriores más adecuadas.

La elaboración de los datos y la redacción del documento final ha sido un proceso largo e intenso. El trabajo se ha realizado con una gran ilusión y respeto hacia el mundo empresarial valenciano. En su día se informó a la Junta Directiva de CIERVAL y ahora se publica gracias al patrocinio de la Confederación Empresarial Valenciana (CEV).

Desde la Fundación ÉTNOR esperamos que este documento **sirva** de reflexión y discusión a los directivos valencianos. Deseamos que ayude a mejorar el debate colectivo por mejorar la calidad de las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo. En definitiva, la consideración de la ética como valor incorporado a la cultura o ideario empresarial pretende introducir esquemas de transformación en las empresas para asegurar el futuro del proyecto.

Agradecemos la colaboración de los directivos y empresarios que, con sus anónimas respuestas, han hecho posible el desarrollo de la investigación. Reconocemos el empeño puesto de manifiesto por el equipo investigador y la imprescindible ayuda de todos los que han hecho posible el nacimiento y publicación de este informe. Y, para acabar, una petición a todos ellos: que se pueda iniciar cuanto antes la programación de una nueva exploración que nos permita, por primera vez, mirar el camino recorrido en cinco años, para comparar un segundo estado de la cuestión con el primero. Se trataría de una nueva investigación continuadora de la que hoy presentamos que nos permita disponer de otra nueva fotografía comparable con la anterior, del perfil ético de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana en el año 2001.

**Emilio Tortosa Cosme**

Presidente de la Fundación ÉTNOR

## 1. Introducción: objetivos de la investigación

El objetivo principal de la investigación que ahora se presenta consiste en analizar el lugar y la consideración que la dimensión ética tiene y merece en las empresas de la Comunidad Valenciana, para realizar así un diagnóstico acerca de la situación ética (calidad ética) de nuestras empresas.

En este primer informe, aun partiendo del lugar central que ocupa la figura del directivo, es nuestra intención calibrar "*el estado de la cuestión*" en una dimensión más global, dirigiendo nuestra atención hacia la realidad empresarial en su conjunto, hacia la empresa como unidad. Esto es, un enfoque más organizacional e institucional.

De esta forma se persigue lograr con esta investigación unos resultados provechosos para la empresa en dos ámbitos. Por una parte, la explicitación de la posición ética de nuestras empresas puede convertirse en un material imprescindible para, en un paso posterior, aprovechar el potencial ético ya existente de hecho, y muchas veces ignorado, y convertirlo en un activo importante dentro de la empresa. Por otra parte, los resultados de la investigación permitirán subsanar las deficiencias descubiertas en la cultura de nuestras empresas. En definitiva, el presente proyecto puede convertirse en un *instrumento para una futura gestión de los componentes de una cultura empresarial que esté orientado a la calidad ética*.

## 2. Metodología y técnicas de la investigación

Dada la escasez de investigaciones empíricas sobre el tema y, por tanto, dada la ausencia de teorización y formalización basada en evidencia empírica contrastada, consideramos en su momento que lo más adecuado desde una perspectiva metodológica era la *triangulación*, es decir, la combinación de diversas estrategias para hacer posible el acceso a fuentes complementarias y enriquecer el conocimiento del fenómeno en cuestión mediante un proceso sistemático de acotación de límites y de profundización en sus diversas dimensiones. Dicha combinación de estrategias se manifestó en diversos sentidos.

En primer lugar, hablamos de una *triangulación de los datos*, porque utilizamos datos estadísticos procedentes de fuentes secundarias, datos creados *ex profeso* para esta investigación mediante encuestas, entrevistas en profundidad (tanto a informantes estratégicos como a los propios directivos y empresarios) y grupos de discusión cualitativa, así como datos procedentes de archivos oficiales, prensa y asociaciones empresariales.

En segundo lugar, *triangulación del investigador*, porque este proyecto ha sido realizado por un equipo interdisciplinar de expertos procedentes de diversas especialidades.

En tercer lugar, *triangulación técnica*, por cuanto hemos utilizado una combinación de técnicas, cuantitativas y cualitativas, para recoger los datos y analizarlos.

En suma, la combinación de diversos métodos, múltiples materiales empíricos, distintas perspectivas y observaciones en un estudio como éste, debe ser entendida como una opción estratégica propia que *proporciona rigor, amplitud y profundidad a los resultados* presentados.

La investigación se ha desarrollado en tres fases interrelacionadas y graduadas, en función de las *necesidades del proyecto*.

Exponemos brevemente a continuación los hitos más relevantes que han ido Protagonizando todas y cada una de las fases de este proyecto.

### 2. 1. Fase exploratoria

Durante esta primera fase se trataba de acotar, de forma operativa, algunos de los componentes más básicos de la dimensión ética de la cultura empresarial, definiendo conceptos y estableciendo los indicadores mediante los cuales se pueden describir, analizar e incluso medir los ítems más representativos de dicha dimensión ética. Los momentos clave de esta fase fueron:

#### a) Recopilación y análisis de información general

Tras una intensa labor de búsqueda y contraste, reunimos una serie de fuentes estadísticas y bibliográficas disponibles sobre economía, empresariado y directivos de la Comunidad Valenciana. A partir de esta información elaboramos un *Mapa ponderado de empresas* que da cuenta de las coordenadas esenciales en las que se desenvuelve la actividad económica valenciana, tanto en lo que concierne a la estructura que reflejan los diferentes sectores de actividad, como a la riqueza asociada que estos conllevan.

#### b) Entrevistas en profundidad

Realizamos entrevistas en profundidad a *13 informantes estratégicos* (asociaciones de consumidores, de empresarios, directivos, sindicatos, periodistas especializados,...), con el fin

de ir elaborando y contrastando las inquietudes y cuestiones de interés para los propios actores sociales implicados. La elaboración de este material fue fundamental para diseñar el cuestionario protagonista de la segunda fase.

### **c) Grupos de discusión**

Igualmente se realizaron cuatro grupos de discusión cualitativa sobre el tema de la ética y la empresa, con el fin de detectar los campos y temas, el vocabulario, las imágenes, las problemáticas, las controversias que sobre dicha cuestión ocupan el imaginario social.

En suma, entrevistas y grupos de discusión constituyeron una primera aproximación a las representaciones sociales del tema, permitiéndonos afinar y ajustar no sólo el vocabulario sino sobre todo las dimensiones e indicadores a tener en cuenta en las fases posteriores.

### **d) Sesiones de trabajo**

Una vez reunida la información documental, elaborado el mapa empresarial y transcritas las cintas de las entrevistas y grupos de discusión, el equipo investigador analizó los datos, definiendo con rigor el problema partiendo de la interpretación de la realidad que los propios actores sociales nos indicaban.

## **2. 2. Fase Analítica**

### **a) El cuestionario**

Tras todo el trabajo de elaboración desarrollado en la fase anterior, nos encontrábamos en condiciones de diseñar lo que ha sido el hito clave durante esta 2ª fase: el cuestionario. Su versión definitiva estuvo precedida de un primer planteamiento de hipótesis, de un estudio comparativo con otras investigaciones relacionadas con el tema y de una primera elaboración, cuya estructura interna reflejaba claramente los aspectos a investigar.

El cuestionario definitivo fue editado y remitido por vía postal a una muestra de 1.000 empresas de la Comunidad Valenciana. Dicha muestra fue elaborada siguiendo criterios de proporcionalidad y representatividad, en función del conjunto de la información recogida durante la 1ª Fase.

El total de respuestas válidas fue de 175, cifra que representa una respuesta del 17,5%. Se trata de una tasa que puede considerarse razonablemente satisfactoria, si se tienen en cuenta tres factores: los niveles habituales de respuesta en una encuesta postal, la resistencia a abordar la inusual temática de estudio y la intrínseca dificultad de acceso al segmento estudiado.

En términos técnicos puede afirmarse que la muestra estudiada implica un nivel de error de estimación del +1-7,6 para un nivel de confianza de 95,5%.

### **b) El informe**

Tras considerar un tiempo prudencial para que fueran llegando a la Fundación ÉTNOR (Valencia y Castellón) los cuestionarios cumplimentados, se procedió a su tabulación y primer análisis estadístico. Con el objeto de profundizar en el estudio del comportamiento de algunos indicadores clave, se realizó un segundo análisis tabulando las preguntas a partir de determinadas variables de clasificación.



El informe realizado por el equipo investigador recogió tanto la descripción de las características de la muestra, como el análisis de los resultados desde la perspectiva global de la investigación.

La valiosa información que este análisis proporcionaba sirvió de referencia esencial para diseñar el guión de las cuestiones esenciales en las que deberíamos profundizar en la siguiente fase de la investigación.

## **2. 3. Fase de entrevistas en profundidad**

Esta fase constituyó otro de los núcleos centrales de nuestra investigación, y pudo dar de sí todas sus potencialidades precisamente porque se asentaba sobre el trabajo desarrollado en las fases precedentes.

### **a) Las entrevistas**

De esta manera, elaboramos una muestra representativa de entrevistas teniendo en cuenta la diversidad del empresariado valenciano y atendiendo a variables como *implantación territorial, tipo de empresa, sector* de la economía en el que opera, *ámbito de actuación, número de directivos* con que cuenta, etc., y que reflejara, además, las posibles realidades vividas desde cada una de las provincias que componen la Comunidad Valenciana.

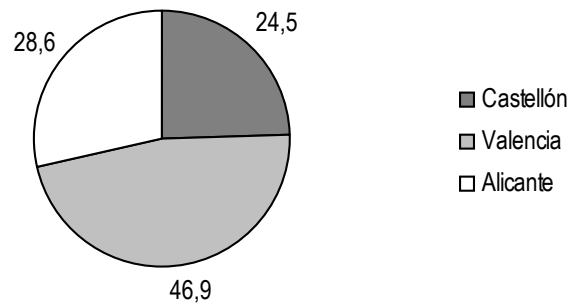
El tipo de entrevista, abierto y en profundidad dadas las características del colectivo a entrevistar y dado el tema de investigación, intentó indagar sobre todos aquellos interrogantes y cuestiones de interés que el análisis del cuestionario y el mismo desarrollo del proyecto nos habían ido planteando.

### **b) Análisis de la documentación**

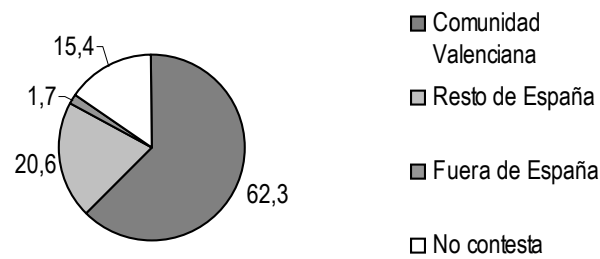
Una vez transcrita las cintas, el material fue estudiado por cada uno de los miembros del equipo investigador y analizado después en sesiones colectivas de trabajo. Las conclusiones generales de este proyecto de investigación se presentaron a la Consejería de Hacienda, un resumen de las cuales constituye este primer informe sobre el perfil ético de los directivos empresariales valencianos.

## Características personales de los entrevistados

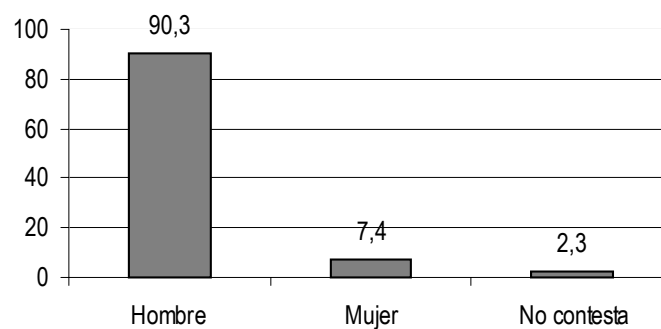
Gráf. 1: Provincia de residencia



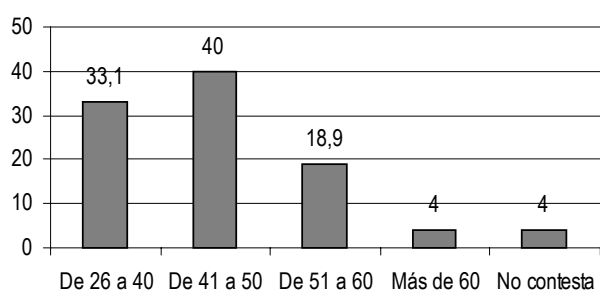
Gráf. 2: Lugar de nacimiento



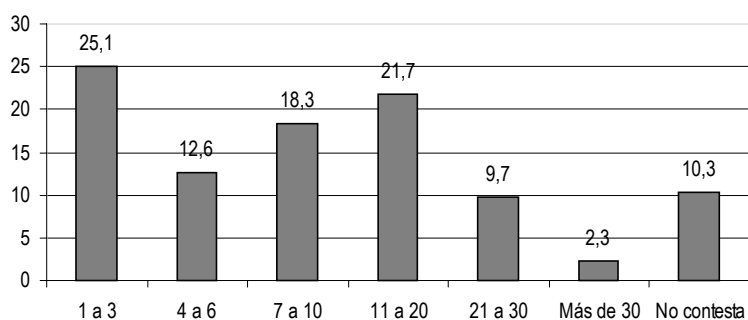
Gráf. 3: Sexo



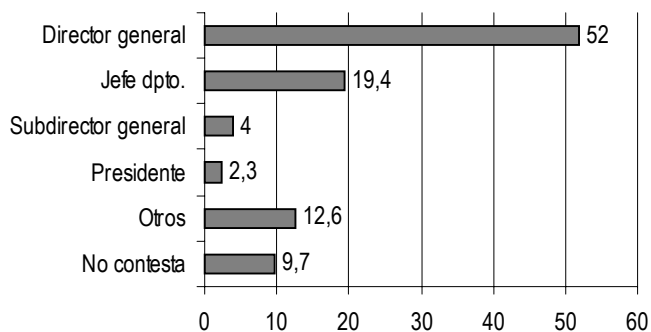
**Gráf. 4: Edad**



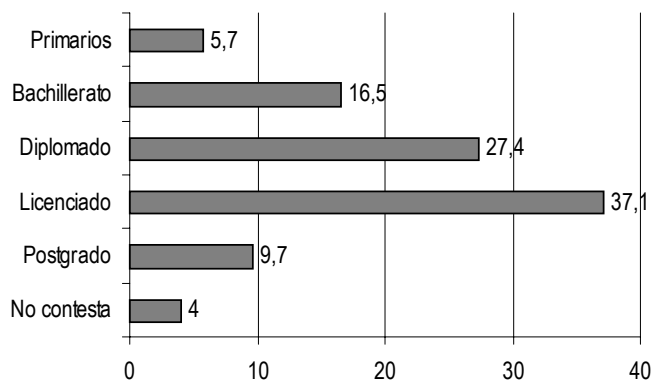
**Gráf. 5: Antigüedad en el puesto de trabajo**



**Gráf. 6: Cargo actual en la empresa**

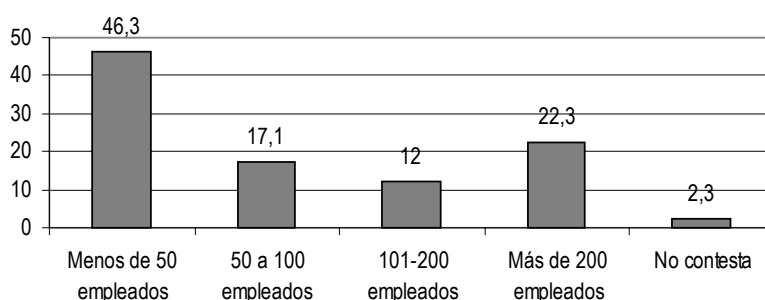


**Gráf. 7: Nivel de estudios**

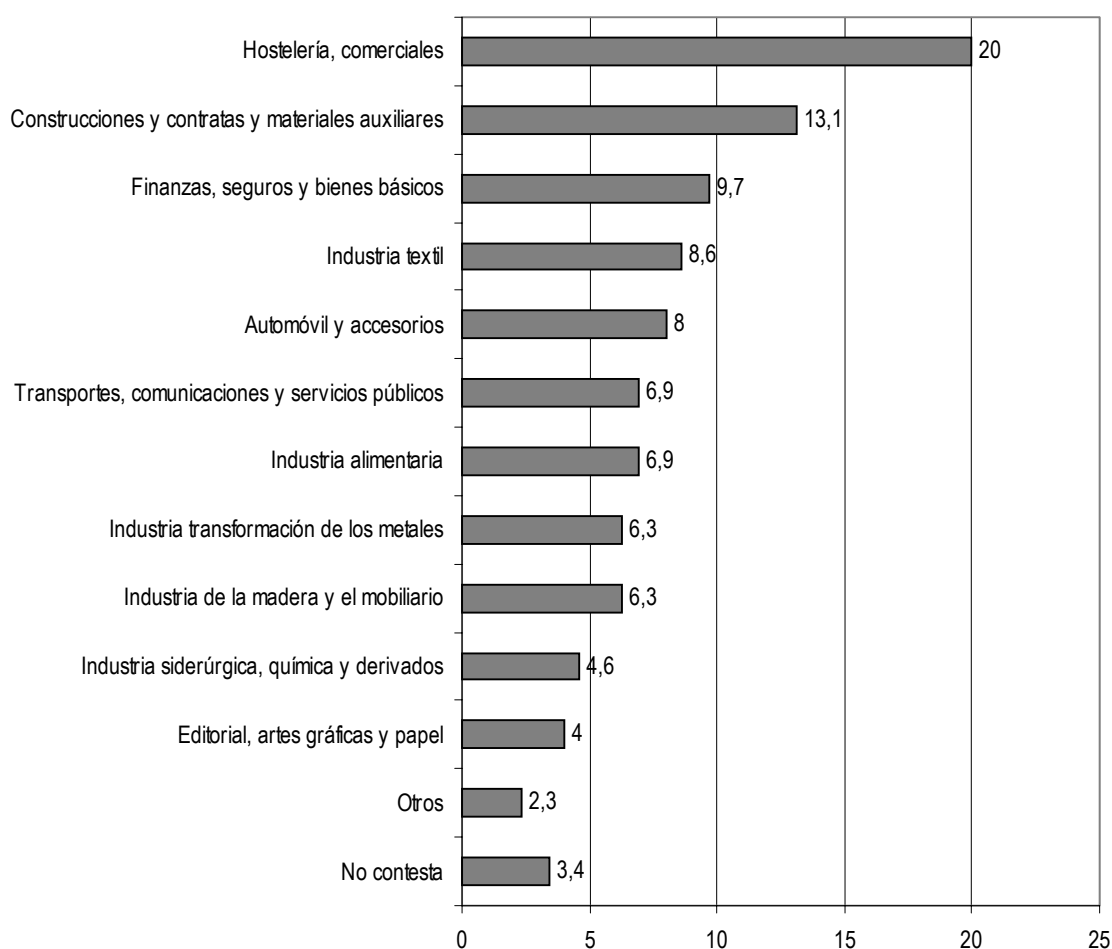


## Características de las empresas

**Gráf. 8: Tamaño: número de empleados**



**Gráf. 9: Sector de actividad**



### 3. Marco conceptual: la ética en la cultura empresarial

#### 3.1. La ética empresarial como ética aplicada

La ética, en su concepción más general, consiste en un saber práctico que se ocupa de lo que está bien o mal, de lo que es justo o injusto, en suma, de lo que es moral o inmoral. Estos calificativos forman parte de nuestra consideración de las personas, de las relaciones que se establecen entre ellas, y de los valores, normas e instituciones que regulan estas relaciones. Estas consideraciones se expresan en nuestro lenguaje y derivan directamente de nuestra capacidad de deliberar, decidir y actuar de formas diferentes. Es decir, del hecho básico de la libertad. En este sentido decimos que ningún ámbito de la actividad humana está exento de valoraciones morales.

La ética se ocupa, en primer lugar, de explicar y justificar este punto de vista moral y, en un segundo paso, de concretar sus resultados en los diferentes ámbitos de la actividad humana.

La ética empresarial, como ética aplicada, se ocupa de lo que está bien o mal en la actividad empresarial. Preguntas como "¿ha tomado X una decisión justa?", "¿ha actuado Y correctamente?", "X, ¿ha sido moral en la actuación de la empresa Z?", etc., deben poder responderse desde la ética empresarial. Si es capaz de hacerlo, la ética empresarial se convierte así en una orientación para la acción, en una ayuda práctica decisiva para la toma de decisiones y para posibles alternativas de acción, para la solución de conflictos mediante el diálogo y la negociación. Por eso decimos que la ética aplicada a la empresa puede mostrarnos el instrumental mediante el cual somos capaces de aprender y enseñar a tomar decisiones prudentes y justas<sup>1</sup>.

Pero la pregunta siguiente es evidente: ¿decisiones prudentes y justas respecto a qué?

Desde un enfoque estrictamente económico, el mercado nos daría el mareo de referencia. Desde un enfoque jurídico lo haría el marco legal y su interpretación. Pero, ¿desde dónde orientamos la acción cuando hablamos de ética? ¿Cuál es la especificidad de este ámbito de acción en el que se mueve nuestra investigación?

Avanzar una respuesta requiere, en primer lugar, aclarar qué significa para el presente proyecto que la ética empresarial sea una ética aplicada.

Nuestro punto de partida no radica en una definición previa de lo que es moral e inmoral para, en un segundo paso, aplicarlo, por simple deducción lógica, a la empresa. Esta ética del "libro de recetas", sólo puede conducir a una neutralización de la ética como orientadora de la acción o a una paralización de la actividad empresarial.

Tampoco podemos partir del caso contrario y considerar la ética como un simple instrumento para el beneficio empresarial.

Esto convertiría a la ética en un "lava más blanco", en un mero mecanismo del marketing, cuya funcionalidad ignora el marco de referencia social y ético en el que se mueve la empresa.

Nuestro propósito es partir de un "enfoque integrativo" de la ética económica, según la expresión de P. Ulrich. En la presente investigación no se trabaja, en primer lugar, con un listado de valores, con un código de normas, definido previamente y luego se utiliza para "corregir" o "funcionalizar" la actividad de la empresa. Nuestra mirada se dirige a la misma actividad empresarial, al sentido de la empresa como institución para, desde ahí, reconstruir

---

<sup>1</sup> CORTINA, Adela. *Ética aplicada y democracia radical*. Madrid: Tecnos. 1993; CORTINA Adela, Jesús CONILL, Agustín DOMINGO, Domingo GARCÍA-MARZÁ. *Ética de la empresa*. Madrid: Trotta, 1994.

los valores, reglas y estructuras que definen, posibilitan, esta actividad. Para nuestro marco teórico, ética y empresa no son dos ámbitos independientes, sino que la empresa, como cualquier actividad o institución humana, implica ya unos presupuestos morales cuyo cumplimiento o quebranto determinan su grado de moralidad. La atención se dirige, en consecuencia, hacia el sentido de la empresa como institución u organización.

### **3.2. La legitimidad social de la empresa**

La empresa no es ninguna actividad meramente privada. Desde el momento en que sus actuaciones no dependen ni afectan únicamente a una sola persona, decimos que estamos ante una institución social. La empresa es una institución donde convergen, o deberían hacerlo, donde están en juego, podemos decir, diferentes intereses. La ética se ocupa, como en cualquier otro ámbito, de armonizar estos intereses y las relaciones sociales derivadas de su cumplimiento o satisfacción. Desde este hecho básico, es obvio que lo que sea prudente y justo se referirá al sentido de la empresa como institución social que es.

La empresa, como cualquier otra institución, tiene un sentido que la legitima, que la hace creíble ante la sociedad en la que se encuentra y de la que depende. Si la empresa pierde esta legitimidad o credibilidad social por la forma, por ejemplo, como fabrica sus productos o trata a sus trabajadores o proveedores, en un plazo más o menos corto se convertirá en una fuente de problemas y su éxito decrecerá. Pues es esta legitimidad social la que justifica y mantiene toda institución.

El sentido propio de la empresa tiene que ver, lógicamente, con su aportación básica a la sociedad que no es otra que su eficiencia en la utilización de los recursos escasos de los que dispone. La empresa, en su tarea básica de producir y distribuir productos y servicios viene determinada por los costes de coordinación, por la competencia y los precios, por las reglas del mercado, en definitiva. Pero sería una ingenuidad reducir al mercado las condiciones que posibilitan la legitimidad empresarial. Quizás sea la dimensión básica, pero no la única. Por ejemplo, el beneficio empresarial depende también del respeto del marco jurídico en el que se mueve, del cumplimiento de las leyes que posibilitan la actividad empresarial. Sin estas leyes, no sería posible una coordinación institucional del mercado ni de las propias empresas en tanto que constituyen su mecanismo básico.

Pero tampoco estas dos dimensiones son suficientes para explicar los presupuestos de la legitimidad o credibilidad social. El cumplimiento de las leyes es un factor necesario, pero no suficiente, para dar cuenta del sentido propio de la empresa. Se dan casos en que obteniendo beneficios y respetando el mareo legal, las empresas o algunas de sus actividades son consideradas inmorales.

Como toda institución social la empresa va dirigida a la satisfacción de necesidades humanas, pero su mecanismo específico es la obtención de beneficios. Ahora bien, el beneficio económico es el medio, no el fin de la actividad empresarial. Depende de cómo se produzca y de para quién sea este beneficio, obtendremos el calificativo de una "buena" praxis empresarial. Si para obtener beneficios se destruye el medio ambiente, se engaña a los clientes, se maltrata a los trabajadores, etc., nadie estaría dispuesto a considerar moral la actuación empresarial. Esta es la intuición básica que debe ser capaz de explicar la ética empresarial.

### **3. 3. La perspectiva ética de la empresa**

Siguiendo a Adela Cortina, *"cualquier organización ha de obtener una legitimidad social. y para conseguirlo ha de lograr a la vez producir los bienes que de ella se esperan y respetar los derechos reconocidos por la sociedad en la que vive y los valores que esa sociedad comparte"*. Si ordenamos ahora estas ideas y las estructuramos de forma dinámica, orientar una praxis prudente y justa constituiría un proceso compuesto de los siguientes pasos:

- 1) Definir las metas sociales (objetivos o bienes primarios) por las que la empresa adquiere sentido ante la sociedad.
  - 2) Establecer los medios, mecanismos, recursos e instrumentos, más adecuados para alcanzar este fin.
  - 3) Respetar el marco jurídico correspondiente a la constitución y a la legislación complementaria vigente.
- 2) Respetar las exigencias éticas alcanzadas en una sociedad inspiradas en valores y normas de carácter universal (postconvencional) propios de una ética cívica.

La empresa no es ninguna institución neutra e independiente de la estructura social a la que pertenece. De ahí que la ética empresarial sea, en primer lugar, una ética cívica, en el sentido en que debe ser capaz de incorporar en cada una de las esferas de la actividad empresarial los principios básicos que rigen la convivencia social, el "mínimo moral" que coordina la vida en común en nuestras sociedades plurales y democráticas. Los valores básicos de libertad, igualdad y justicia, el respeto de los derechos humanos en sus sucesivas concreciones, las actitudes de diálogo y tolerancia, etc., deben concretarse y adquirir forma propia dentro del sentido de la empresa como institución económica.

La dimensión ética no afecta por tanto a una única dimensión empresarial, sino que se incrusta en la misión y objetivos de la empresa, como también en las estrategias y decisiones empresariales, en los sistemas de dirección, en los procesos, así como en el nivel individual de la toma de decisiones de los directivos y en las actuaciones de los trabajadores. Por tanto, deberíamos evitar algunas confusiones bastante habituales.

En primer lugar, debemos abandonar la idea de que la ética es algo externo a la empresa. La ética se encuentra en el interior mismo de la empresa, forma parte esencial de ella y define tanto sus relaciones internas como las externas, es decir, las relaciones con los proveedores, clientes, entorno social, etc., considerar la legitimidad social como el marco de referencia para la acción prudente y justa no implica limitar la dimensión ética al tema de la responsabilidad social y ecológica. Desde el momento en que la ética atañe también a las relaciones entre accionistas, propietarios, directivos y trabajadores, la ética se convierte también en una exigencia actual de los propios esquemas de coordinación de la empresa moderna.

En segundo lugar, no debemos confundir ética y cultura empresarial. La ética es una parte o, mejor dicho, forma parte de la cultura empresarial. Pero hay aspectos de la cultura empresarial que tienen que ver con cuestiones o valores técnicos, económicos, de gestión, etc., y no con valores morales que, recordemos, tratan de las relaciones entre personas y de las normas y valores que las hacen posibles. Además, puede darse el caso de que estemos ante culturas que en su globalidad presenten un carácter inmoral o que vulneren los principios básicos expuestos. Esta diferenciación nos indica que incluso la cultura empresarial, como conjunto de valores y normas que definen la forma de ser de una empresa, está sometida a una valoración moral.

Una tercera confusión tiene que ver con la estructura multidimensional de la realidad empresarial. Este hecho evidente no ha sido obstáculo para que normalmente se utilicen marcos conceptuales parciales, concepciones de la empresa unidimensionales que ocultan, y por lo tanto falsean, algunos de sus aspectos básicos. Así, tenemos concepciones de la empresa restringidas a la dimensión jurídica, financiera, sociológica, etc. De hecho, hasta hace poco tiempo, la realidad empresarial se había centrado básicamente en el análisis funcional y, en especial, en lo que afecta al área económico-financiera. De ahí que los temas referentes a la ética y a la cultura empresarial quedaran por lo general excluidos de la propia visión que de su empresa tienen los directivos o los trabajadores. De ahí también que muchas empresas se hayan visto impotentes para responder a la flexibilidad y rapidez de adaptación exigidas por el entorno actual.

Para evitar este error y recoger en toda su amplitud la complejidad de la realidad empresarial, recurrimos en esta investigación al enfoque de los grupos de intereses (*stakeholders*). Según esta conceptualización, la empresa es el resultado de la interacción entre diferentes grupos de intereses, considerando como tales a todos aquellos implicados o afectados por la actividad empresarial. Este punto de vista nos permite superar la imagen dual de la empresa, como configurada únicamente por dos grupos, los trabajadores y los empresarios-directivos, y concebir también a los clientes, proveedores e incluso a la sociedad en general, como "apostantes" por la actividad empresarial. Para nuestro marco conceptual esta idea es decisiva por cuanto posibilita, por una parte, delimitar los accesos posibles a la realidad empresarial y, por otra, contrastar lo que podemos denominar la "cara pública" con la "cara privada" de la empresa. En cierta medida, comparar lo que se dice y lo que se hace, lo que cada empresa cree ser y la imagen que de ella tienen los diferentes grupos que la componen.

### 3.4. La ética en la cultura empresarial

Esta propuesta de dirigirnos a la empresa como organización e institución social, encuentra un acceso metodológico adecuado en el concepto de cultura empresarial. Esto es así porque este concepto y la tradición unida a él posibilitan conceptualizar y relacionar de forma operativa diferentes aspectos o dimensiones que quedaban excluidas o parcialmente tratadas en otras aproximaciones metodológicas. En este trabajo hemos partido de un concepto de cultura empresarial que reúna las aportaciones de la Economía de Empresa, la Teoría de la Organización, la Sociología, la Psicología y la Ética empresarial.

En su acepción más general "**cultura**" es un término que hace referencia a la manera específica en que un determinado grupo humano se enfrenta a su entorno natural y social. Esto es, cultura se refiere al conjunto de conocimientos, modos de vida, tradiciones, valores, normas, etc., que tiene un determinado grupo de personas. Estas mismas ideas las encontramos en la definición de cultura empresarial de García Echevarría: "*conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa*".

Por lo que respecta a su gestación, la cultura empresarial es un fenómeno de dos caras. Por una parte, la cultura empresarial es fruto de una "cristalización" del entorno, de una interiorización de los valores y orientaciones que se asumen como instancia desde la que afrontar los problemas. Por otra parte, la empresa no sólo es reflejo de los valores de la sociedad, sino que en el día a día de su actividad crea, construye su propia cultura. Al proyecto inicial, van sumándose una serie de acciones y decisiones que pronto se convierten en hábitos y costumbres y adoptan, consciente o inconscientemente, la forma de normas y modelos de acción. En este sentido decimos que la cultura empresarial es tanto un trasfondo social como una variable organizativa.

De ahí que si bien la cultura es en cada momento un resultado, un depósito o reserva de saberes y formas de entender y de hacer las cosas, también es esencialmente un proceso dinámico. La cultura empresarial es un "ir haciendo empresa", porque en todo momento estamos ante una continua reformulación de los elementos que la componen.

En este proceso la empresa busca configurar una "cultura fuerte", "unitaria", que impida la proliferación o excesiva importancia de las subculturas, por una parte, y de contraculturas, por otra. Hablamos de subculturas cuando, según Morgan, grupos diferentes dentro de una organización tienen pautas diferentes de comportamiento y estas pautas influyen en el comportamiento cotidiano de la organización. Hablamos de contraculturas cuando existen valores y formas de comportamiento en oposición abierta a los valores formales de la organización.

La función básica de la cultura empresarial es ofrecer un referente básico, un marco integrado de valores y normas, que permita articular una forma de ser y comportarse en común. Dar, por así decirlo, un carácter a la empresa, una identidad propia, que facilite la integración de sus miembros y promueva el sentido de pertenencia a un proyecto común. Sólo así se pueden llegar a conocer las competencias de las que se dispone y lograr una coordinación interna y externa con los menores costes de coordinación, pues sólo así se dispone de un principio inspirador de la gestión, y que a su vez puede ser gestionado.



Al centrar nuestra investigación en la cultura empresarial aparecen también una serie de dificultades. Una de ellas es la localización e identificación de lo que hemos denominado sub- y contraculturas. Pero al partir de la empresa como una institución que busca el acuerdo o consenso de los grupos de intereses, como hemos hecho, hemos podido analizar las mismas cuestiones desde diferentes puntos de vista. Cuando, por ejemplo, se pregunta a trabajadores y directivos por separado, vemos, en muchas ocasiones, que no estamos dentro de una cultura unitaria e integradora.

También el enfoque de la empresa como institución social, formada por diferentes grupos de interés, permite explicitar un peligro existente en la utilización de la cultura empresarial: el hecho de que la cultura no sólo no posibilite la acción libre y autónoma, sino que la sustituya por la adhesión incondicional. Sin embargo, la cultura como mecanismo de control y coacción se pone de manifiesto desde el momento en que comparamos las respuestas de los diferentes grupos encuestados.

Otra dificultad añadida consiste en que la cultura de la empresa no es algo visible, reconocible en su totalidad desde el exterior. Podemos "ver" los productos, los comportamientos, los códigos éticos, la forma de vestir, etc., pero normalmente no están explícitas las normas que subyacen a la institución y, menos aún, los presupuestos o valores básicos implícitos en la toma de decisiones y, en general, en el funcionamiento de la empresa. De ahí que haya sido necesario recurrir también a entrevistas, discusiones de grupo, etc., para analizar estos niveles de la cultura empresarial. También aquí una visión desde los diferentes grupos permite un acceso privilegiado porque facilita componer la cultura empresarial como una especie de puzzle donde las piezas, al final, nos describen la empresa como unidad.

Según estos aspectos básicos, para estudiar la cultura empresarial y dentro de ella la dimensión ética, es conveniente analizar las esferas y aspectos en que la empresa "se expresa", como son: los perfiles de la personalidad de los directivos, los rituales y símbolos, los sistemas de información y comunicación, las estrategias y políticas empresariales, el marketing, las condiciones económicas y tecnológicas, el organigrama, el clima laboral, las relaciones con el entorno, etc. De ahí que la metodología propuesta para la investigación sea también de carácter multidisciplinar.

## 4. Resultados del cuestionario

Como se ha descrito, el cuestionario constituye la parte central de la segunda fase de la investigación. El objetivo propuesto era efectuar una consulta a los empresarios y directivos de la Comunidad Valenciana, con el propósito de comprender el papel que juegan los valores y las concepciones morales en la toma de decisiones empresariales y en la gestión y dirección de las empresas.

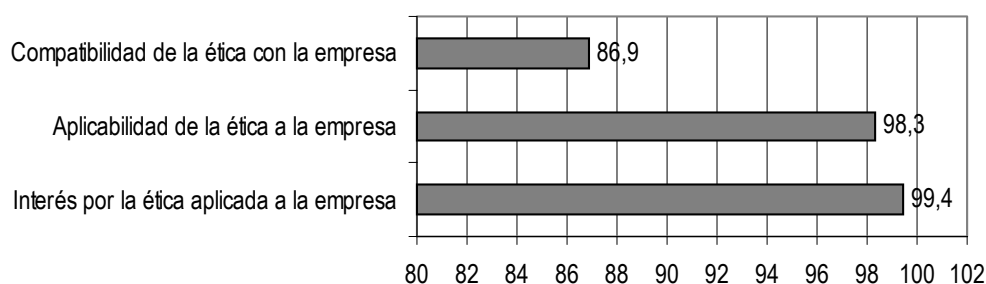
### 4.1. El papel de la ética en el mundo empresarial valenciano

Empezamos este informe de resultados con un análisis de cuatro preguntas del cuestionario. En primer lugar, se planteaban tres preguntas que recogían información genérica sobre las relaciones entre la ética y las empresas. Éstas eran:

1. *En los últimos tiempos se habla bastante de la ética en el mundo de la empresa, de la política, del trabajo, etc. En general, ¿le parece interesante que se reflexione sobre estas cuestiones?*
2. *Refiriéndonos al ámbito concreto en el que Vd. trabaja, el mundo de las empresas. ¿Cree Vd. que la ética tiene algo que ver o algo que aportar a las empresas y a la actividad empresarial?*
3. *¿Considera Vd. que los principios morales y las exigencias propias de la actividad económica son compatibles en el día a día de la gestión empresarial?*

A tenor de las respuestas de los empresarios y directivos que contestaron a nuestra encuesta, parece evidente, tal y como se manifiesta en el gráfico adjunto, que la ética se considera interesante en el ámbito de la empresa (así lo manifiesta el 99,4% de los encuestados); asimismo, se piensa que es aplicable a la empresa (98,3%) y, además, se considera compatible con la actividad propia de la misma (86,9%).

**Gráf. 10: El papel de la ética en las empresas**



Una primera conclusión extraída de estos datos sería que en el ámbito empresarial se reconoce un interés por la ética en su aplicación a la empresa. Además, se considera que ésta es aplicable al propio ámbito empresarial, con lo cual parece que puede aportar algo a la propia lógica empresarial.

Finalmente hay una fuerte tasa de respuesta positiva, aunque no tanto como en los indicadores anteriores, en el sentido de considerar los principios éticos como compatibles con la lógica del ámbito empresarial. En cualquier caso, es ésta una cuestión de interés que trataremos más ampliamente en nuestras conclusiones.

## 4.2. La concepción de la empresa

Por otra parte, los datos que a continuación recogemos muestran la respuesta a la pregunta que viene a completar esta primera panorámica general sobre el papel de la ética en el mundo de la empresa. Su formulación literal era la siguiente:

*En su opinión, ¿qué personas, colectivos o instituciones están implicados, positiva o negativamente por la actividad de su empresa?*

Para responder, el entrevistado asignaba a cada una de las ocho respuestas posibles un valor ordinal. En el gráfico que aparece a continuación hemos convertido la totalidad de respuestas para cada una de las posibles planteadas en una escala de 1 a 10<sup>2</sup>, en la que se ordena el valor de cada una de las personas, colectivos o instituciones a los que, en principio, se presume que afecta la empresa.

Las respuestas obtenidas aparecen ordenadas del siguiente modo: en primer lugar aparecen los empleados y los directivos, con puntuaciones de 6,7 y 6,6, respectivamente. Se sitúan, pues, en primer lugar a muy corta distancia de los propietarios que alcanzan una situación de 6,42.

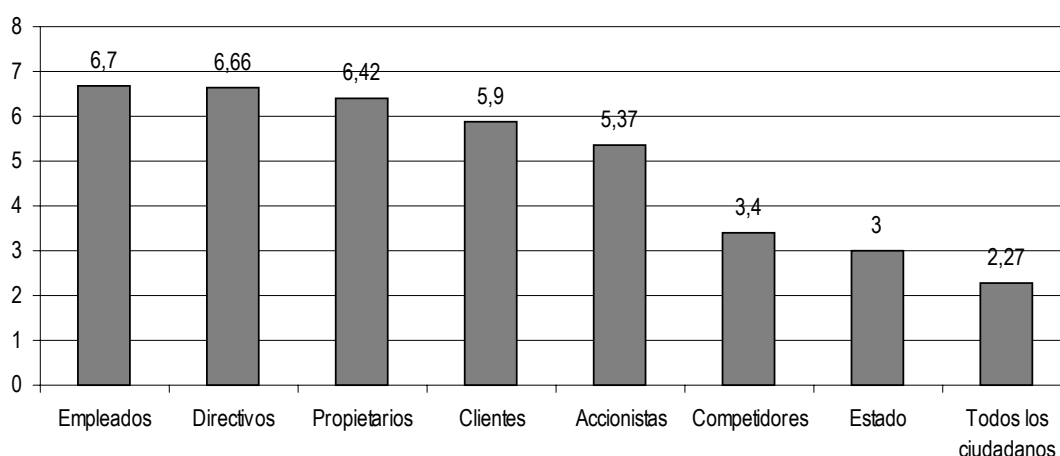
A continuación nos encontramos con los clientes, que con un 5,9 ya se sitúan a más de medio punto del anterior colectivo.

También es más de medio punto la distancia que separa a los clientes de los accionistas, en quinto lugar con una puntuación de 5,37.

Los tres últimos lugares, con una diferencia aproximada de dos puntos, son ocupados por los competidores (3,4), el Estado (3) y todos los ciudadanos (2,27)

Por lo tanto, es de destacar el hecho de que los dos primeros puestos son ocupados por los que, a la postre, resultan ser la fuerza de trabajo de la empresa empleados y directivos. A continuación podemos visualizar los datos presentados en un gráfico de barras:

**Gráf. 11: Implicación de diversas personas, colectivos e instituciones en la actividad de la empresa**



<sup>2</sup> La fórmula utilizada para el cálculo y conversión de las respuestas en esta pregunta en una escala de 1 a 10 ha sido la siguiente:

$$\text{Valor} = (n^{\text{1er lugar}} \times 7) + (n^{\text{2º lugar}} \times 1) / N \times 7$$

### 4.3. Hacia una definición de lo justo o lo moralmente correcto para las empresas valencianas

Una vez abordada la cuestión de las implicaciones de la ética en la empresa y de la empresa en diversos colectivos y personas, entramos en el análisis de lo que empresarios y directivos de empresas consideran como justo o moralmente correcto. Es decir, vamos a tratar de establecer una definición aproximativa de lo que estos entienden por justicia.

Entre el conjunto de ítems utilizados en la batería de definiciones de justicia o corrección moral, sobresale la utilitarista, es decir, la que indica que lo moralmente correcto es lo que produce el mayor bien para el mayor número de personas en un contexto dado, definición que alcanza una puntuación de 7,4 en una escala de 1 a 10<sup>3</sup>.

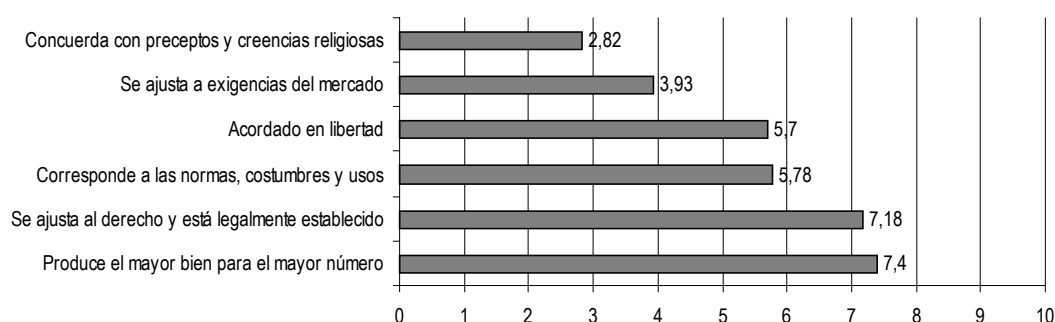
La segunda definición por nivel de importancia, pero muy cercana a la primera, es la que considera justo lo que se ajusta al derecho y está legalmente establecido (7,18). Se trata, por tanto, de una definición que, al situar a la legalidad como campo propio de la moral, se corresponde con el denominado nivel convencional del desarrollo social de la moral.

En tercer lugar, a una distancia aproximada de 2 puntos de las primeras situaciones, aparece la concepción de la corrección moral en términos de lo que corresponde a las normas, costumbres y usos (5,78), es decir, una definición de la moral que pone su esencia en el "ethos" comunitario. Se trataría, pues de una definición anclada también como la anterior en un nivel convencional en tanto que son los grupos sociales y la comunidad los que definen el contenido de lo moralmente correcto.

Una puntuación muy próxima es la obtenida por otra definición de lo moralmente correcto como lo que los implicados acuerdan como correcto en el uso de su libertad. Así pues, la definición dialógica de la moral alcanzaría un valor de 5,7.

Finalmente, y a una distancia considerable de entre 2 y 3 puntos aparecen las definiciones de justicia como lo que se ajusta a las exigencias del mercado, que obtiene un valor de 3,93; y aquella que entiende lo moralmente correcto como lo que concuerda con los preceptos y creencias religiosas de cada uno, que únicamente alcanza un 2,82.

**Gráf. 12: Definición de lo justo o moralmente correcto**



<sup>3</sup> Al igual que en el primero de los gráficos de este informe hemos aplicado una fórmula de ponderación de las respuestas para poder elaborar un índice que tuviera en cuenta todas las respuestas ordinales a la pregunta formulada. Este procedimiento es también utilizado en el resto de las preguntas del cuestionario que recogemos en este informe en las escalas de 1 a 10

#### 4.4. Fuentes de legitimación de las decisiones empresariales

El siguiente aspecto que nos ocupa en este informe de resultados es el de adentramos en las fuentes de legitimación de las decisiones “prácticas” de los empresarios y directivos valencianos.

Los resultados de la encuesta no dejan lugar a dudas: hay una fuente de legitimidad moral que aparece muy por encima de las demás que es guiarse por los dictados de la propia conciencia. Este ítem obtiene una puntuación de 8,07 (en una escala de 1 a 10) como medio al que se recurre para conocer lo que es moralmente correcto en la actividad empresarial. Este dato corroboraría el estereotipo de la moral fuertemente individualista de los empresarios y hombres de empresa, en tanto que la persona aplica una lógica estrechamente vinculada a sus intereses concretos en la fundamentación de sus normas morales.

Con un 6,44 hemos detectado, como segunda fuente de legitimación de las decisiones morales, el atenerse a los principios morales establecidos, es decir, el acatamiento de la moral dominante.

A continuación, aparece un bloque de medios de discernimiento de lo moralmente correcto que coinciden en subrayar la experiencia como instancia fundamentadora y que además obtienen puntuaciones muy similares: con 5,67 se sitúa el atender a los consejos de personas con experiencia; con un 5,66 el regirse por la propia experiencia; y con un 5,53 el ponerse en la situación de los otros. De esta manera, en el primer caso se trata de servirse de la experiencia de los demás, en el segundo de aprovechar la experiencia propia, y en el tercero de imaginar la experiencia de los demás.

Finalmente, con una puntuación muy baja aparece la dimensión ejemplarizante de la historia como herramienta de legitimación moral (3,32), seguida a distancia por la búsqueda de un especialista en ética, que tan sólo obtiene un 1,8.

**Gráf. 13: Importancia de diversas fuentes de legitimación de lo moralmente correcto**



Comparando estos datos con los analizados en el epígrafe anterior hay un aspecto que llama poderosamente la atención. Cuando el empresario o directivo empresarial define lo moralmente correcto tiende a situarse en un nivel de desarrollo moral más avanzado que cuando se indagan sus fuentes de legitimación moral. Esta circunstancia nos puede estar mostrando el “gap” existente entre lo que verbalmente se puede asumir como correcto o justo, y lo que los propios fundamentos implicarían en el entramado de convicciones de un empresario.

## 4.5. Dilemas éticos y morales. Percepción de su vigencia social

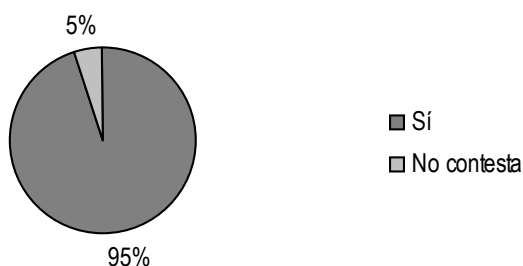
Una vez comentados los datos relativos a la definición y elementos de fundamentación de las creencias sobre lo moralmente correcto, es momento de introducir el análisis de la dimensión conflictiva de la moral para las personas que toman decisiones y dirigen las empresas. La pregunta que planteábamos era la siguiente:

*Posiblemente, en su actuación como directivo o empresario se ha encontrado en la necesidad de tener que tomar decisiones que le han planteado verdaderas dudas o dilemas morales. ¿Podría indicar en qué ámbitos? (Rodee con un círculo el número de la/las respuestas elegidas). Cuestiones relacionadas con:*

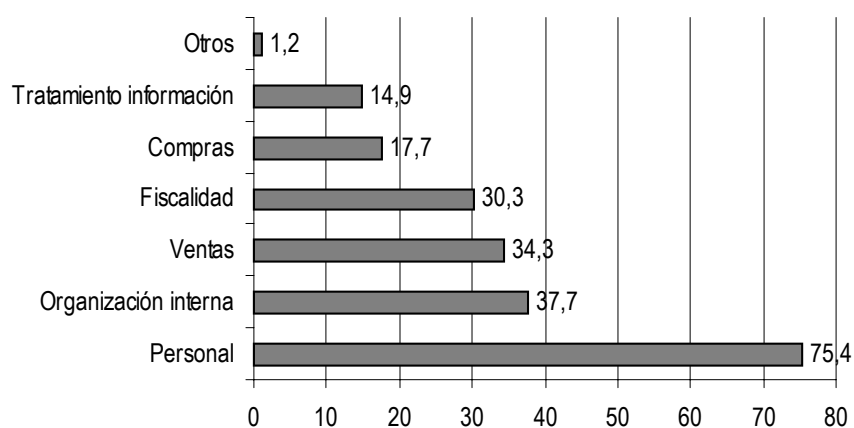
1. Personal
2. Ventas
3. Compras
4. Organización interna
5. Fiscalidad
6. Tratamiento de información
7. Otros (indicar cuáles) \_\_\_\_\_

En primer lugar, destaquemos el dato rotundo que es arrojado por el análisis estadístico de la encuesta: el 95% de los consultados declara haberse encontrado con la necesidad de tener que tomar decisiones que le han planteado verdaderas dudas o dilemas morales. Tan sólo un 5% respondió negativamente.

**Gráf. 14: ¿Se le han planteado dilemas morales al tener que tomar decisiones empresariales?**



**Gráf. 15: ¿En qué ámbitos se le han planteado los dilemas?**



Y entre los ámbitos a los que se refieren esos dilemas morales el más citado es el de personal, indicado por el 75,4%. En segundo lugar, con un 37,7% de citaciones aparece otra respuesta que también remite a la dimensión humana de la empresa: la organización interna.

Con un porcentaje muy cercano (34,4%) se sitúan las ventas, como ámbito en el que se plantean dilemas morales, seguido a escasa distancia de los temas relacionados con la fiscalidad (30,3%). Finalmente, con porcentajes inferiores nos encontramos con el ámbito de las compras (17,7%) y el tratamiento de la información (14,9%).

En el cuestionario se incluyó una pregunta amplia en la que los consultados debían pronunciarse ante nueve conductas cuya valoración ética podía plantear discrepancias y/o dilemas morales. Cada uno de estos nueve dilemas debía ser valorado en dos escalas: una primera en la que consideraban si se trataba de una conducta aceptable, que les planteaba dudas o claramente inmoral. La segunda escala con la que valoraron cada conducta trataba de cuantificar la medida en que consideraban que ésta se encuentra extendida en la sociedad. La pregunta era la siguiente:

*A continuación, le exponemos un listado de situaciones y conductas cuya valoración ética puede plantear discrepancias en el mundo de la dirección empresarial que Vd. tan bien conoce. En relación con ellas, nos gustaría conocer su opinión sobre un doble aspecto:*

- 1) *¿Cree usted que dichas conductas son aceptables, que la decisión plantea dudas o que son claramente inmorales? Y*
- 2) *¿Cree Vd. que son conductas habituales y extendidas, poco frecuentes o que no se dan hoy en día?*

| Cree Vd. que es una conducta...   | Aceptable | Plantea dudas | Claramente inmoral | Habitual y extendida | Poco frecuente | No se da hoy en día |
|---|-----------|---------------|--------------------|----------------------|----------------|---------------------|
| 1. Aceptar favores y regalos a cambio de impulsar decisiones que comportan beneficios para quienes los dan  | 1         | 2             | 3                  | 4                    | 5              | 6                   |
| 2. Invertir los beneficios de la empresa en la adquisición de patrimonio personal o en la economía no productiva, más que en la mejora de la propia empresa                           | 1         | 2             | 3                  | 4                    | 5              | 6                   |
| 3. Ajustar al máximo las condiciones retributivas con el fin de extraer los máximos beneficios posibles a la fuerza de trabajo  | 1         | 2             | 3                  | 4                    | 5              | 6                   |
| 4. Pasar por alto cierta información en sus relaciones con un cliente con el fin de conseguir un contrato   | 1         | 2             | 3                  | 4                    | 5              | 6                   |
| 5. Tomar decisiones que afectan a todos los miembros de la empresa sin tener en cuenta su opinión, porque se considera que dicha responsabilidad sólo compete al empresario o gerente | 1         | 2             | 3                  | 4                    | 5              | 6                   |
| 6. Hacer recibos o confeccionar facturas ficticias a petición de determinados clientes  | 1         | 2             | 3                  | 4                    | 5              | 6                   |
| 7. No declarar algunos ingresos a la hora de tributar los impuestos a la Hacienda Pública   | 1         | 2             | 3                  | 4                    | 5              | 6                   |
| 8. Utilizar trabajo informal o sumergido para sacar adelante la empresa   | 1         | 2             | 3                  | 4                    | 5              | 6                   |
| 9. Eliminar los residuos de la actividad productiva descuidando su depuración, sin prever el daño al medio ambiente   | 1         | 2             | 3                  | 4                    | 5              | 6                   |

**En la página siguiente** presentamos un **gráfico** que muestra en qué medida se considera claramente inmoral cada una de las nueve conductas, a través de un diagrama de barras. Superpuestas a las barras, aparece un gráfico de líneas que nos indica hasta qué punto se las considera habituales y extendidas.

De los datos se desprende que hay **tres** conductas que son consideradas claramente inmorales por más del 80% de los consultados. Se trata de *CAUSAR DAÑOS AL MEDIO AMBIENTE* (82,9%), *ACEPTAR FAVORES Y REGALOS* a cambio de impulsar decisiones que comporten beneficios para quienes los da, (81,1%) y hacer recibos o *CONFECCIONAR FACTURAS FICTICIAS* a petición de determinados clientes (80,6%).

De la primera de ellas, un 53,1% la considera habitual y extendida, mientras que en el caso de la segunda, asciende al 64% el nivel de los que piensa así. En cuanto a la tercera, falsificar facturas, sólo un 29,1% la considera muy extendida.

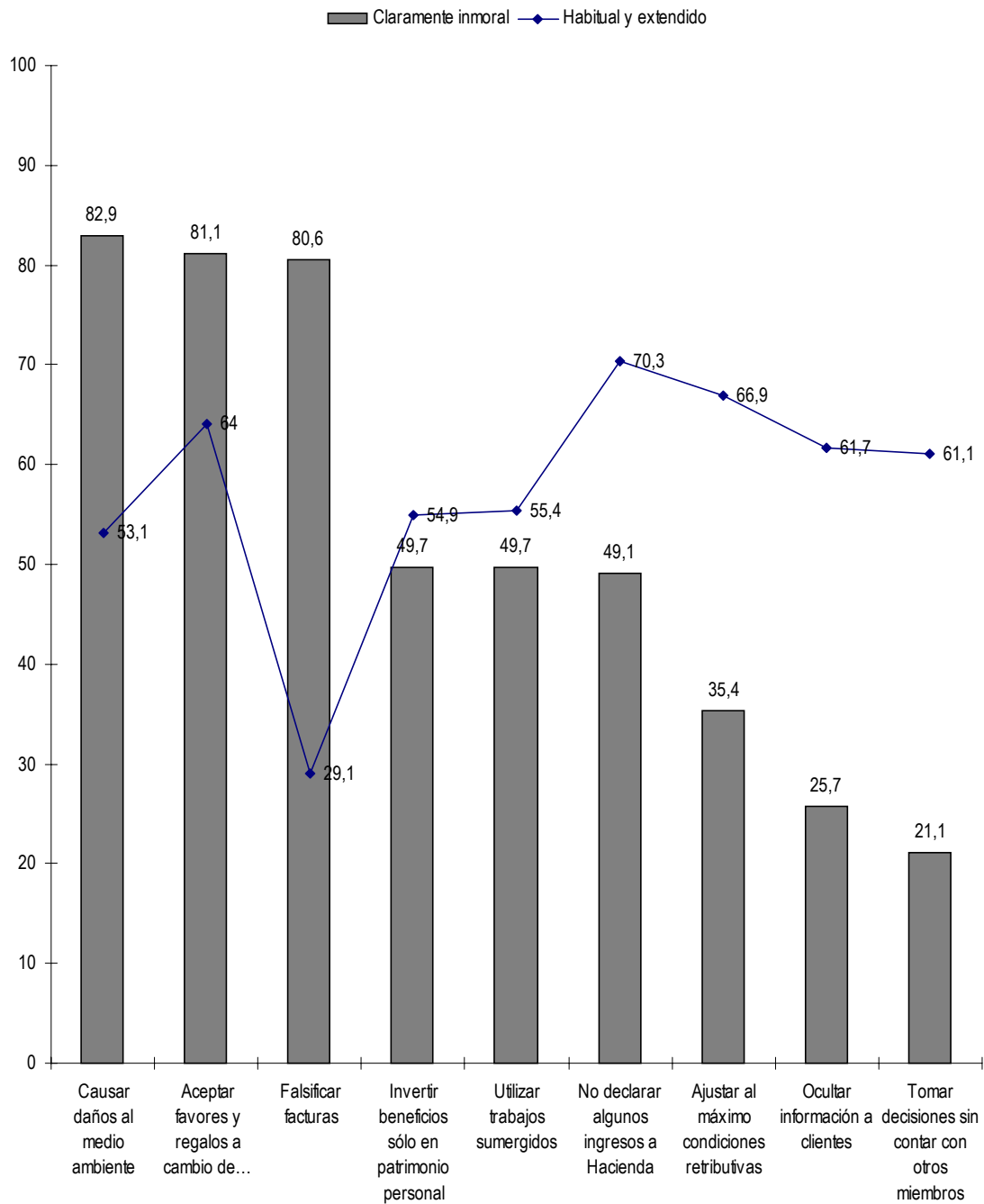
*El resto de conductas han sido consideradas como claramente inmorales por menos del 50% de los consultados.* Invertir beneficios únicamente en el patrimonio personal o en economía no productiva (49,7), utilizar trabajo informal o sumergido para sacar adelante la empresa (49,7%), no declarar algunos ingresos a la hora de tributar a la Hacienda Pública (49,1%), ajustar al máximo las condiciones retributivas de la fuerza de trabajo con el fin de obtener los máximos beneficios (35,4%), pasar por alto cierta información en las relaciones con un cliente con el fin de conseguir un contrato (25,7) y tomar decisiones que afectan a todos los miembros de la empresa sin tener en cuenta su opinión (21,1%).

Las cuatro últimas, por otro lado, son, junto a la de aceptar favores y regalos a cambio de impulsar decisiones que comporten beneficios para quienes los da (64%), las actitudes que se perciben como las más habituales y extendidas, al situarse todas ellas en porcentajes que van del 60% al 70%.

En suma, podemos decir que cuatro de las cinco conductas más extendidas son también las que en menor medida se ven como inmorales (no declarar algunos ingresos a Hacienda, ajustar al máximo las condiciones retributivas, ocultar información a clientes y tomar decisiones sin contar con otros). Por otro lado, de las tres conductas más inmorales, dos de ellas son vistas en altos porcentajes como habituales y extendidas, en concreto: aceptar favores y regalos y causar daños al medio ambiente.



**Gráf. 16: Dilemas ético-morales**



#### 4.6. El papel de la ética en algunas actuaciones empresariales: actitudes ante la discriminación sexual laboral y respeto por el medio ambiente

En este penúltimo epígrafe analizamos los datos vertidos por la encuesta en relación a las actitudes de empresarios y directivos ante dos cuestiones controvertidas en su interrelación con el mundo empresarial: la discriminación sexual y el respeto por el medio ambiente.

Con relación a la primera cuestión les hacíamos la siguiente pregunta:

*A la hora de contratar empleados en su empresa ¿tienen Uds. algún tipo de preferencia por el sexo de los mismos? (Rodee con un círculo el número de la respuesta elegida).*

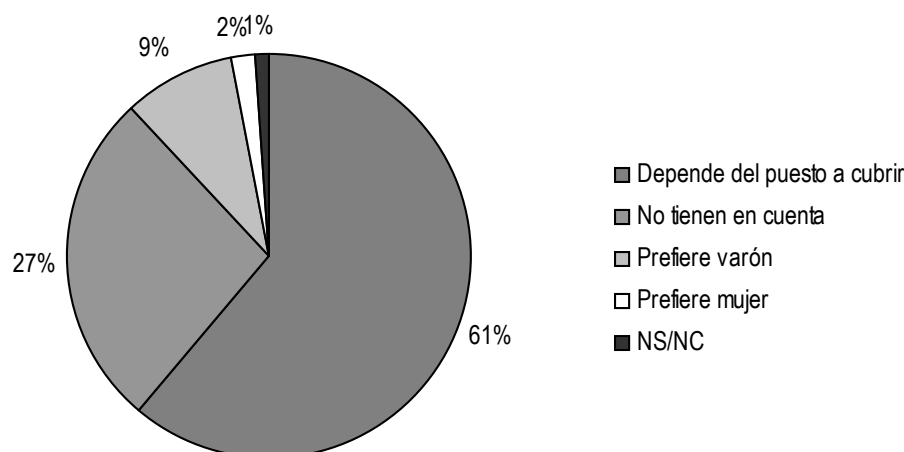
1. Preferimos que sea varón
2. Preferimos que sea mujer
3. No lo tenemos en cuenta
4. Depende del puesto de trabajo a cubrir

Del análisis de los datos se desprende que el 61,1% manifiesta una desigualdad tácita, al admitir que la preferencia por uno u otro sexo depende del tipo de puesto de trabajo a cubrir.

Junto a ese dato, nos encontraríamos otro más bien explícito: el 8,6% declara abiertamente que sea varón y sólo el 2,3% se inclina por las mujeres.

Una actitud no desigualitaria sería la del 27,4% de la muestra que afirma no tener en cuenta el sexo del futuro contratado.

**Gráf. 17: Actitudes ante la igualdad de sexos**



La segunda cuestión relacionada con las actuaciones empresariales que recogemos en este epígrafe es la de las razones de adaptación a la normativa legal sobre medio ambiente, en relación a la responsabilidad socio-ecológica de la empresa. La pregunta en cuestión era la siguiente:

*En los últimos años, las empresas han tenido que adecuar sus instalaciones y el producto de sus residuos a la normativa europea encaminada a la protección del medio ambiente. En su opinión ¿cuáles son las razones de fondo que les mueven a ello? (Ordene las siguientes afirmaciones, de 1 a 4, por orden de preferencia, la más preferida un 1, la menos preferida un 4).*

*Para ser una empresa más competitiva e innovadora*

*Para evitar futuras sanciones*

*Por respeto al medio ambiente*

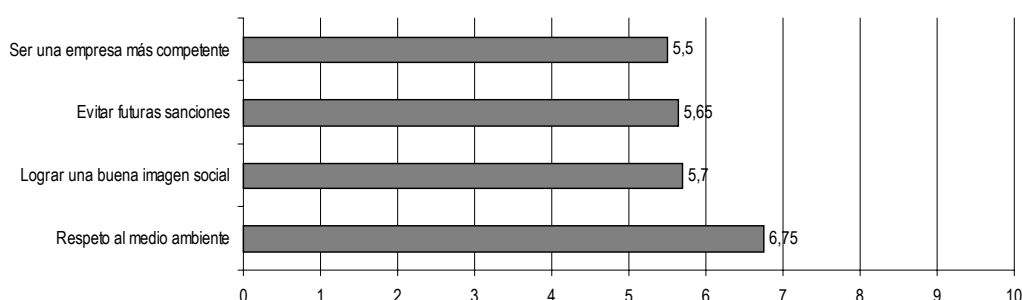
*Para lograr una buena imagen social*

De las cuatro razones que se incluyeron en la batería de ítems de respuesta todas ellas obtienen puntuaciones en una escala de 1 a 10 cercanas, si bien una de ellas sobresale con una diferencia de un punto.

Efectivamente, el respeto por el medio ambiente es la razón más importante cuando el empresario responde a la pregunta acerca de las razones para adaptarse a la normativa sobre medio ambiente, en contradicción con los discursos recogidos en el punto 2 de este informe.

El resto de razones: lograr una buena imagen social, evitar futuras sanciones y ser una empresa más competente e innovadora, oscilan entre el 5,7 de la primera y el 5,5 de la tercera.

**Gráf. 18: Razones adaptación a normativa sobre medio ambiente**



#### **4.7. El papel del cliente externo (atención al cliente) y el cliente interno (formación) en el mundo empresarial valenciano**

El último apartado del informe lo dedicamos a presentar los resultados relativos a la importancia que tanto el cliente externo como el interno tienen para los directivos y empresarios en cuanto a la realización de acciones dirigidas a los mismos; esto es, atención al cliente y formación, respectivamente.

Por lo que respecta a la primera cuestión, las preguntas planteadas eran:

*¿Existe en su empresa/organización una persona o Dpto. responsable de la atención al cliente? (Rodee con un círculo el número de la respuesta elegida).*

1. Sí
2. No
3. No sabe/No contesta

*En los últimos años, se viene diciendo que la orientación y atención al cliente se ha convertido en un factor de éxito fundamental en las empresas/organizaciones; ¿cuáles son, a su juicio, las razones? (Ordene las siguientes afirmaciones, de 1 a 3, por orden de preferencia, la más preferida un 1, la menos preferida un 3).*

*Porque a la larga es más rentable*

*Porque el marketing actual lo considera un factor clave para el éxito*

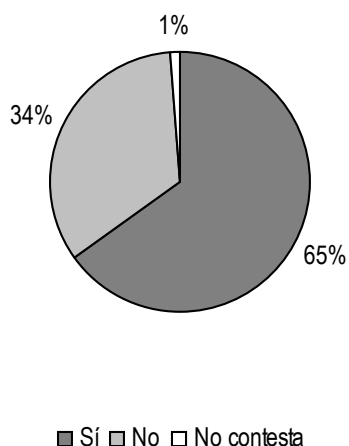
*Porque queremos adaptarnos y responder a las exigencias de nuestros clientes*

Para la primera de estas preguntas, el 65% de las empresas consultadas manifestó la existencia de dicho departamento de atención al cliente.

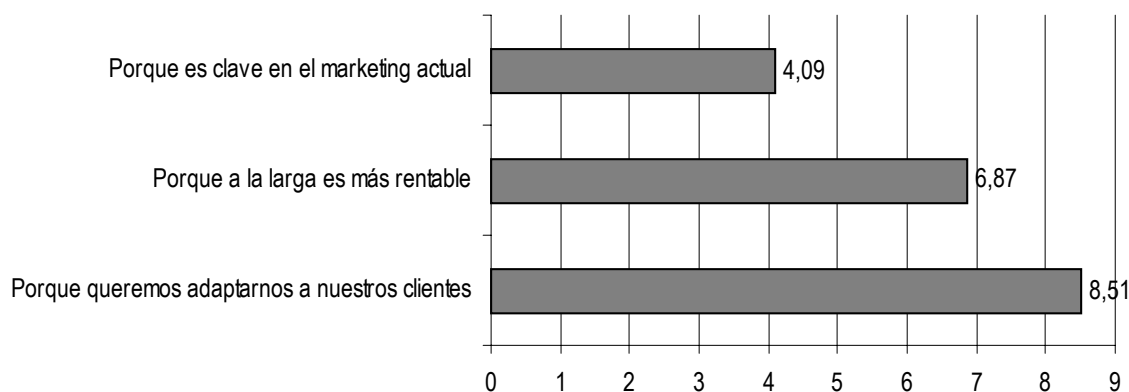
En la segunda pregunta, los consultados tenían que pronunciarse por las razones del auge de la atención al cliente, y la respuesta más destacada, en una escala de 1 a 10, fue que ello respondía a la necesidad de adaptarse a los clientes (8,51).

En segundo lugar, se consideraba que a la larga es más rentable (6,87) y finalmente se consideraba como un aspecto clave del marketing actual (4,09).

**Gráf. 19: ¿Existe en su empresa un departamento de atención al cliente?**



**Gráf. 20: ¿Cuál es la razón del auge de la atención al cliente?**



En cuanto a lo que en terminología de los propios empresarios se denomina atención al cliente, que en gran medida viene configurada por la propia formación interna, el 87% de las empresas consultadas manifestó que realizaba algún tipo de acciones formativas para sus empleados, mientras que casi el 11% respondió negativamente.

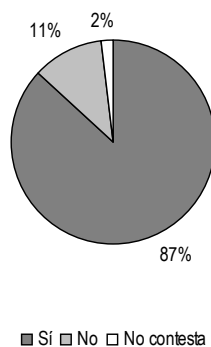
A continuación se intentaba profundizar en el tema planteando la siguiente pregunta:

*¿Cuáles son los motivos principales para que se realicen acciones formativas en su empresa? (Rodee con un círculo el número de la/las respuestas elegidas).*

1. Por la necesidad de la formación continua de los empleados
2. Para aprovechar las ventajas de los planes de formación vigentes
3. Porque así lo exige el convenio
4. Otros (cuáles)

Entre las razones por las que se justificaba la realización de estas acciones formativas se citaban, de manera más destacada, la propia necesidad de formación continua de los empleados (83,3%) seguida de las demás opciones propuestas con porcentajes destacadamente inferiores.

**Gráf. 21: ¿Se realizan acciones formativas en su empresa?**



**Gráf. 22: Razones por las que se realizan acciones formativas**



## 5. Conclusiones: perfil ético de la cultura empresarial en la Comunidad Valenciana

A través de las diversas fases de la investigación realizada se puede aventurar un diagnóstico de la situación ética en la vida empresarial valenciana. La investigación nos permite *esbozar un perfil ético de los directivos empresariales valencianos*.

Partimos del hecho de que en nuestras sociedades complejas y democráticas existe una pluralidad de formas de entender la empresa, de culturas empresariales, es decir, existe un claro "pluralismo empresarial". Aun dentro de este pluralismo se detectan unos rasgos predominantes que definen la dimensión ética de las empresas en nuestra cultura empresarial valenciana.

No debe olvidarse que se trata de una investigación cualitativa que intenta analizar los valores que rigen los comportamientos en relación con opiniones, creencias, actitudes y pautas de comportamiento de los agentes empresariales. Un perfil no es evidentemente una fórmula matemática, sino un conjunto de rasgos peculiares que caracterizan una determinada situación. En nuestro caso, se trata del contorno aparente de la figura representada por las líneas de fuerza que determinan la forma moral predominante de los directivos en la vida empresarial valenciana.

Apoyándonos en el marco teórico expuesto y reiteradamente aludido a lo largo de las diversas fases del proyecto, *podemos definir* el perfil ético de los directivos empresariales valencianos *a través de los siguientes rasgos básicos*.

### 5.1. Reconocimiento verbal de la dimensión ética de la empresa

Un porcentaje muy alto reconoce el interés por la ética aplicada a la empresa y responde afirmativamente a la aplicabilidad de las ideas éticas en la empresa.

Incluso la inmensa mayoría reconoce haberse planteado dilemas morales en la toma de decisiones en la empresa, lo cual nos permite concluir que los directivos empresariales valencianos son conscientes de la importancia de la dimensión ética en la vida empresarial.

En las entrevistas realizadas se reconoce la necesidad de una ética en la empresa, y esta necesidad está relacionada siempre con el largo plazo, es decir, con la vida y durabilidad de la empresa. *"Yo creo que una empresa sin ética se hundiría en muy poco tiempo"*, nos decía en una entrevista un destacado directivo empresarial.

*Sin embargo, este reconocimiento verbal no implica necesariamente el mismo grado de asentimiento en las convicciones ni en los comportamientos. De hecho no encaja ni con los modos de pensar ni con las pautas de conducta más habituales.*

Con respecto a las convicciones, siguen siendo decisivos los dictados de la propia conciencia, sin necesidad de someterlos a criterios intersubjetivos. Se reconoce una ética, pero subjetiva.

Respecto a los comportamientos, la investigación muestra que algunas prácticas consideradas como inmorales, se reconoce mayoritariamente que son habituales.

Una posible explicación de esta diferencia tan marcada entre lo que se reconoce verbalmente (lo que se dice), por una parte, y lo que se piensa realmente o lo que se hace, por otra, puede estar motivada por el propio contexto empresarial, donde las malas prácticas empresariales son tan usuales que los agentes se sienten forzados a reconocer la urgente necesidad de otro modo de pensar y de hacer, de tal manera que el reconocimiento verbal de la ética expresa un deseo, un anhelo, y hasta un consuelo, pero no un remedio que se esté llevando a la práctica. Ese podría ser el sentido de frases como la siguiente, que se encuentran en las entrevistas: *"Yo creo que se está hablando tanto, últimamente, de ética, porque es una de las cosas de las que más se carece hoy en día"*.

## 5.2. La ética oscila entre "lo legal" y "la utilidad para la mayoría"

Nos encontramos con una concepción de la ética, de lo que se considera justo o moralmente correcto, que se rige tanto por el derecho (por lo que está legalmente permitido) como por lo que se considera "normal", es decir, por lo que corresponde a las normas, costumbres y usos, que a su vez contribuyen al mayor bien de la mayoría de la gente (al "mayor bien del mayor número").

Estamos, por tanto, ante una cierta ética utilitarista muy delimitada convencionalmente por lo que está establecido de hecho, ya sea por las normas legalmente establecidas, ya sea por las normas sociales.

Es significativa la baja presencia de la respuesta que relaciona lo justo o moralmente correcto con las exigencias del mercado. Esto indica un claro reconocimiento de que el mercado y el beneficio económico se consideran insuficientes para definir la moralidad de una decisión en el ámbito empresarial. Esta constatación revela que la concepción liberal-economicista extrema (puramente mercantilista) no es la que inspira los criterios morales que usan los empresarios valencianos.

## 5.3. La conciencia como fuente de legitimación moral

La fuente de legitimación moral o de criterio de validez último para decidir lo que está bien o mal lo sitúa la inmensa mayoría de directivos empresariales en la propia conciencia individual. Es reveladora la siguiente declaración de una empresaria: *"¿dónde están las normas? las únicas normas que hay de momento, son la conciencia propia de cada uno, las normas morales que hay establecidas en la sociedad y las que te marca la ley"*

La última instancia de legitimación la sitúan los directivos empresariales valencianos en uno mismo, en la propia conciencia, en los propios criterios ante uno mismo. Este acusado individualismo no explica la referencia implícita a una cierta intersubjetividad moral, especialmente en el momento en que los directivos empresariales consideran que algunas actuaciones son inmorales, a la hora de resolver conflictos y dilemas éticos en la empresa.

Por otra parte, el individualismo es difícil de compaginar con las exigencias actuales de las empresas, porque suele manifestarse, por parte de los directivos, en forma de paternalismo empresarial y, por parte del resto de agentes, de apatía o desafección empresarial.

## 5.4. Definición convencional de lo moral

El valor positivo atribuido a las experiencias pasadas, que han cristalizado en los usos y costumbres sociales, convierte la apelación a la conciencia individual en una apelación a lo convencionalmente instituido como justo o moralmente correcto, pero que incluso se ha instalado en las mentes de los agentes que lideran la actividad empresarial.

Existe una disonancia entre el ámbito empresarial y otros ámbitos sociales que sí han reconocido o asumido el progreso moral que supone en la sociedad actual el tránsito al nivel postconvencional; incluso esos mismos agentes empresariales lo reconocen y asumen, cuando se desenvuelven en otros ámbitos de la vida social. La evolución de la conciencia moral personal y social ha conducido a un nivel de desarrollo postconvencional, en el que las personas y las instituciones son capaces de abrir un espacio crítico de auto-reflexión, más allá de la inercia de las normas convencionales establecidas por la coerción fáctica del derecho y las costumbres.

Este excesivo anclaje en la tradición explica en parte la dificultad con que nuestro tejido empresarial responde a la necesidad actual de flexibilidad y apertura innovadora. A estas exigencias puede ayudar a responder una perspectiva ética que tenga en cuenta a la hora de tomar decisiones con relevancia moral a todos los implicados, una ética que deje que resuene

la voz de los afectados por las decisiones empresariales, que sepa valorar el factor humano en la empresa.

## 5.5. Responsabilidad ética de la empresa, pero muy reducida

La falta de consideración por parte de los empresarios de grupos de intereses implicados en la actividad empresarial, como pueden ser los ciudadanos o el estado, refleja la desconexión existente entre la empresa y su entorno social, y por consiguiente no es de extrañar que lo más normal sea que reine una concepción de empresa para la cual la responsabilidad se reduce a los grupos internos de la empresa.

La empresa parece así "cosa de dos", propietarios-directivos y empleados. A lo sumo, los clientes aparecen en una tímida tercera posición. Así pues, la empresa no se concibe como una institución social, donde todos los grupos de implicados y afectados tienen algo que decir, en mayor o menor medida.

Esto queda claro en el tema ecológico, pues si bien es considerado claramente como inmoral causar daño al medio ambiente, sin embargo es una de las acciones más extendidas y habituales. De hecho, la responsabilidad ecológica es considerada como algo "externo" a la empresa. Y lo mismo se podría decir de las relaciones con la Hacienda Pública.

También es sintomático que los conflictos más relevantes tengan que ver con los asuntos del personal y la organización interna de la empresa. Es que se ve lo moral en una parte de la responsabilidad global de la empresa, cuando en realidad debería abarcar tanto a los grupos internos (empleados y directivos) como a los externos (clientes, proveedores, sociedad...).

## 5.6. Vigencia social de comportamientos inmorales en la empresa

El modo que tienen los directivos empresariales de enfrentarse a la lista de conflictos morales muestra, por una parte, que se percibe un ámbito moral propio, en el que se ven inmersos a la hora de solucionar los problemas de la empresa; sin embargo, existe una clara disonancia entre lo que se reconoce como inmoral y la conducta, ya que lo que se percibe como inmoral, a la vez se reconoce que es habitual. Por ejemplo, aceptar regalos a cambio de impulsar decisiones que comportan beneficios para quienes así actúan; mayoritariamente se considera un comportamiento inmoral y, acto seguido, se reconoce que se trata de una conducta habitual.

Estos datos hacen reflexionar acerca del valor real de la ética en el mundo empresarial. Lejos de ver en ella un activo, esta cultura empresarial aquí perfilada, ve en la ÉTICA una barrera para lograr aumentar el beneficio económico. Un impedimento más. "¡Lo que faltaba!" (Según llegó a expresar más de uno de los directivos consultados).

Este sentir es el que se encuentra detrás de argumentos muy comunes, ya tópicos, que aluden a situaciones de competencia desleal: si todos actúan inmoralmemente, entonces está en desventaja quien actúa ateniéndose a criterios morales; por ejemplo, si es habitual el engaño o los sobornos, quien renuncie a ellos estará en peores condiciones para llevar adelante su empresa en un contexto de competencia con quienes actúan contando con tales procedimientos. Es habitual recurrir a escenarios de carácter *hobbesiano* (lucha de todos contra todos) para justificar la ineficacia de la ética en la lucha empresarial.

*La aceptación de estas situaciones es uno de los factores que favorecen las malas prácticas, erosionan la vida social y abonan la corrupción. Lo que refuerza todavía más la desestructuración socio-empresarial de la Comunidad Valenciana, tradicionalmente afectada de falta de asociacionismo e integración. Y en cualquier caso producen una generalizada desmoralización, sobre todo desde el momento en que la empresa tiene un papel cada vez más preponderante de liderazgo social.*



Por lo demás, a la larga todos pueden perder mucho, si no se hace más que proseguir la guerra latente y no se incorpora la ética como autorregulación, sino sólo como meramente reducida a una coerción externa jurídica y/o política. Porque la única estrategia moral que puede ayudar a responder eficientemente a un mercado cada vez más abierto y dinámico es el autocontrol y la autorregulación.

## 5.7. Importancia de los valores morales

Por lo general se estima que los valores morales son una clave imprescindible para el éxito de la empresa. Entre los valores morales más importantes destaca de modo muy especial el valor de las personas, como tales, que forman parte de la empresa.

Pero también hay otros valores muy cotizados en las declaraciones de los directivos: el trabajo como medio de autorrealización humana, la confianza en las relaciones personales, la eficacia, la honradez, la satisfacción personal, la participación y la actitud colaboradora o cooperadora en las tareas de la empresa.

Pero una vez más encontramos una enorme diferencia entre lo que se reconoce verbalmente, lo que se dice que se desea, y lo que realmente ocurre en la vida cotidiana, es decir, con la disonancia manifiesta de la cultura empresarial valenciana.

Un caso en el que se detecta y comprueba esta diferencia entre el reconocimiento verbal y el vigor práctico de los valores es el de la igualdad de sexos. Si bien únicamente el 8'6% una mínima parte de los encuestados, declara preferir al varón, la mayoría manifiesta una preferencia desigual entre los sexos, al admitir que la preferencia por uno u otro de los sexos depende del puesto que se trate de cubrir. Indirectamente queda clara, pues, la preferencia desigual, que pocos se atreven a admitir directamente. Así pues, los valores expresados verbalmente no responden al valor real que se otorga en la práctica.

## 5.8. Deficiente institucionalización de la ética en la empresa

Si bien se percibe la importancia de la dimensión ética en la empresa, este hecho no mueve a adoptar las medidas oportunas para que la vida empresarial se nutra de contenidos éticos.

Los empresarios y directivos manifiestan que "no es tarea fácil" introducir en la práctica empresarial el dinamismo moral, pero también confiesan que no se han tomado muchas molestias, ni han invertido de modo especial en crear las mediaciones idóneas para lograr esa innovación empresarial. Prefieren la rutina. Como suele decirse: más vale malo conocido que bueno por conocer! En realidad tienen miedo a la innovación ética, desconfían de su rentabilidad e incluso de su viabilidad. No confían en que la ética aporte algo sustancial al progreso social a través de la renovación moral de la vida de las empresas. De ahí el inexistente interés por institucionalizar la ética en la vida de las empresas. Aunque algunos remitan a la necesidad de "códigos éticos", parece, de nuevo, un síntoma de no asumir la "complejidad", de rechazarla por lo que de compromiso social comporta, y como mucho, soportar una "receta institucionalizante" llamada código ético.

Así como nadie duda que es necesaria la formación científica y técnica, no hay apenas conciencia de la necesidad de una formación ética. Es necesario aumentar la formación, pero ésta no incluye la ética. En ningún momento se detecta la idea de que la ética es un "saber práctico" que nos enseña a tomar decisiones prudentes y justas, y que como tal saber es enseñable.

Todavía no muchos, pero ya algunos bien conscientes, son los que se han percatado de la necesidad de cambiar la mentalidad de los agentes económicos desde su formación profesional, a través de la introducción de asignaturas en la formación reglada de los correspondientes estudios medios y superiores.

## A modo de conclusión

El perfil ético de la cultura empresarial valenciana muestra una cultura empresarial, en la que los directivos se sitúan preponderantemente entre dos modos de entender la empresa, entre aquel que la entiende como mero negocio y el que la entiende como organización.

El componente ético ha ayudado a superar la "cultura del negocio", en favor de un modelo que concibe la empresa como una organización apoyada en los intereses de dos grupos, los propietarios-dirigentes y los empleados. Apenas aparecen los clientes por mor de la calidad, pero se tiende a ignorar o relegar las responsabilidades sociales de la empresa, de las que depende su legitimidad, su imagen e incluso su creciente liderazgo.

Una empresa ética sería aquella que se concibe a sí misma, no sólo como negocio o como organización, sino como una institución social, formada y sostenida por diversos grupos de intereses, en la que sólo cuando el beneficio de unos no vaya en detrimento o perjuicio de los otros, tendrá viabilidad a largo plazo. Es éste un camino por recorrer para el que pueden ser fructíferas las enseñanzas prácticas de la ética empresarial.

## Bibliografía

CORTINA Adela, Jesús CONILL, Agustín DOMINGO, Domingo GARCÍA-MARZÁ. **Ética de la empresa**. Madrid: Trotta, 1994.

GARCÍA ECHEVARRÍA, Santiago, Cuno PÜMPIN. **Cultura empresarial**. Madrid: Díaz de Santos, 1988.

MORGAN, Gareth. **Imágenes de la organización**. Madrid: Ra-Ma, 1990.

SCHEIN, Edgar H. **La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica**. Barcelona: Plaza y Janés, 1988.

ULRICH Peter, Edgar FLURI. **Management**. Stuttgart: Haupt, 1992. 6ª ed.

ULRICH Peter, Ulrich THIELEMANN:

**Ethik und Erfolg**. Stuttgart: Haupt, 1992.

**"How do Managers Think about Market Economies and Morality? Empirical Enquiries into Business-ethical Thinking Patterns"**. En: *Journal of Business Ethics*, n. 12 (1993), pp. 879-898.

## Índice de gráficos

### Características personales de los entrevistados

|  |    |
|--|----|
| <a href="#">Gráf. 1:</a> Provincia de residencia .....           | 10 |
| <a href="#">Gráf. 2:</a> Lugar de nacimiento .....               | 10 |
| <a href="#">Gráf. 3:</a> Sexo .....                              | 10 |
| <a href="#">Gráf. 4:</a> Edad .....                              | 10 |
| <a href="#">Gráf. 5:</a> Antigüedad en el puesto de trabajo..... | 11 |
| <a href="#">Gráf. 6:</a> Cargo actual en la empresa.....         | 11 |
| <a href="#">Gráf. 7:</a> Nivel de estudios .....                 | 11 |

### Características de las empresas

|   |    |
|---|----|
| <a href="#">Gráf. 8:</a> Tamaño: número de empleados .....  | 12 |
| <a href="#">Gráf. 9:</a> Sector de actividad .....  | 12 |
| <a href="#">Gráf. 10:</a> El papel de la ética en las empresas .....  | 18 |
| <a href="#">Gráf. 11:</a> Implicación de diversas personas, colectivos e instituciones en la actividad de la empresa .... | 19 |
| <a href="#">Gráf. 12:</a> Definición de lo justo o moralmente correcto .....  | 20 |
| <a href="#">Gráf. 13:</a> Importancia de diversas fuentes de legitimación de lo moralmente correcto .....                 | 21 |
| <a href="#">Gráf. 14:</a> ¿Se le han planteado dilemas morales al tener que tomar decisiones empresariales?.....          | 22 |
| <a href="#">Gráf. 15:</a> ¿En qué ámbitos se le han planteado los dilemas?.....   | 22 |
| <a href="#">Gráf. 16:</a> Dilemas ético-morales .....   | 25 |
| <a href="#">Gráf. 17:</a> Actitudes ante la igualdad de sexos.....  | 26 |
| <a href="#">Gráf. 18:</a> Razones adaptación a normativa sobre medio ambiente .....                                       | 27 |
| <a href="#">Gráf. 19:</a> ¿Existe en su empresa un departamento de atención al cliente? .....                             | 28 |
| <a href="#">Gráf. 20:</a> ¿Cuál es la razón del auge de la atención al cliente?.....                                      | 28 |
| <a href="#">Gráf. 21:</a> ¿Se realizan acciones formativas en su empresa?.....  | 29 |
| <a href="#">Gráf. 22:</a> Razones por las que se realizan acciones formativas .....                                       | 29 |