

XIV CONGRESO NACIONAL DE ÉTICA DE LA ECONOMÍA Y LAS ORGANIZACIONES: “ÉTICA Y EJERCICIO PROFESIONAL”. VALENCIA, 15 Y 16 DE DICIEMBRE DE 2006

CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESAS: EL PAPEL DE LA ÉTICA EN LA FORMACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Dr. D. Juan-Fco. Mira García-Gutiérrez

Datos de contacto:

Fundación ESTEMA (Centro Adscrito a la UMH)
C/. Benjamín Franklin, 18
Parque Tecnológico de Valencia
46980-PATERNA (VALENCIA)
Tel: 961318500
Fax: 961318189
móvil: 647831572
e.mail: jfmira@estema.es
e.mail 2º : juan.mira@coev.com

XIV CONGRESO NACIONAL DE ÉTICA DE LA ECONOMÍA Y LAS ORGANIZACIONES: “ÉTICA Y EJERCICIO PROFESIONAL”. VALENCIA, 15 Y 16 DE DICIEMBRE DE 2006

CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESAS. EL PAPEL DE LA ÉTICA EN LA FORMACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Dr. D. Juan-Fco. Mira García-Gutiérrez

Resumen:

Todos los empresarios españoles mejor valorados, afrontan el siglo XXI desde la perspectiva de la responsabilidad, el buen gobierno, la ética y el compromiso con el desarrollo sostenible. Ser líder, en definitiva, no es sólo una cuestión de ventas. La imagen social, el reconocimiento de los empleados, el respeto de los clientes y la confianza de los proveedores también son atributos culturales que deben tener las grandes Compañías, y, necesariamente, todas las empresas, sean grandes o pymes, locales, regionales, nacionales o internacionales. Pero la reputación no es sólo cuestión de imagen, sus beneficios se miden también económicamente.

La presente comunicación trata de exponer la influencia de la Ética en la formación de la cultura empresarial, de modo que una organización en la que la cultura compartida esté en contra de los valores morales está orientada a su auto-desintegración.

En una cultura consistente y congruente, Ética es el arte de hacer bien las cosas bajo todos los puntos de vista, tanto en los fines que se persiguen como en los medios que se utilizan. Tratar de reducir la Ética a un conjunto de códigos de lo que no se debe hacer es un reduccionismo de la peor especie. El fin de los códigos éticos es la creación de valor para todos los implicados con la organización.

La auténtica Ética de empresa será el conjunto de conocimientos que ayude a formular juicios acerca de las consecuencias de las estrategias de la empresa, en el plano del aprendizaje moral.

Summary:

All the best valued Spanish managers, face the 21st century from the perspective of responsibility, good government, ethics and a commitment with the principle of sustainable growth. Being a leader, by all means, it is not merely a question of selling. All companies, no matter whether they are big, small, local, regional, national or international, must have other cultural attributes, such as social image, their employee's appraisal, the customer's respect, and the supplier's trust. But reputation is not just an image issue; the benefits that it brings can be also economically measured.

The present paper is aimed at exposing the influence of Ethics in the process of establishing the company culture, in this sense, an organization in which the shared culture is against the moral values and is oriented towards auto-disintegration.

In a consistent and cohesive culture, Ethics is the art of doing things well from every single point of view, not only as regards objectives, but also the means. Trying to reduce Ethics to a group of codes of what cannot be done is the example

of the worst reductionism. The purpose of the ethical is the creation of value for all the people involved in the organization.

The real company Ethics therefore, knowledge that will help to formulate judgements about the consequences of the company's strategy at the level of moral learning.

Palabras clave:

Ética y Cultura; Reputación Corporativa; Valores de la Organización; Códigos Éticos.

Área temática:

Ética en la actividad profesional.

Área temática alternativa:

Ética y Cultura en el comportamiento de las organizaciones.

CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESAS. EL PAPEL DE LA ÉTICA EN LA FORMACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL.

Tabla de contenidos:

1. Los cambios en el entorno del entrante siglo XXI y la creación de valor en las empresas: Conferencia Internacional de Montecarlo.	5
2. Los Factores de la Cultura Empresarial en España, década de los años 90.	6
3. Ética y Cultura Empresarial.....	8
4. Clima Organizativo, Ética y Liderazgo.	10
5. Cultura, Ética y Reputación Corporativa.....	12
6. Conclusiones generales:	15
CITAS BIBLIOGRÁFICAS DOCUMENTALES	16

Dr. D. Juan-Fco. Mira García-Gutiérrez
Valencia, 15 y 16 de Diciembre de 2006

CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESAS. EL PAPEL DE LA ÉTICA EN LA FORMACIÓN DE LA CULTURA EMPRESARIAL.

1. Los cambios en el entorno del entrante siglo XXI y la creación de valor en las empresas: Conferencia Internacional de Montecarlo.

En los días 13, 14 y 15 de marzo de 2002 se celebró en Montecarlo la 20ª edición de la Conferencia Internacional Haygroup (2002 a) bajo el lema “Generando Crecimiento y Valor-Personas, liderazgo y cambio organizacional”. En esta Conferencia se pudo contrastar cómo empresas europeas de primera línea se han enfrentado a cambios del entorno con soluciones innovadoras y exitosas.

En esta conferencia, directivos de empresa como Escador, Iberdrola, Orange Communications, MOL (Budapest), Euronext, Co-operative Bank plc Ian Tynsley (UK), Adidas, Unilever, Tracks & Take Off Multitronics, Sotheby's Europe, TNT Post Group, Giat Industries, Royal AHOLD, BT Plc, Henkel, Galp Energía, Electrometallurgie, etc., y estudiosos de la empresa, como Gary Hamel, Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Sylvia de Voge, Davi Ulrico, Charles Handy, Tom Maldnight (de IMD), etc., intervinieron destacando multitud de ejemplos en que el crecimiento y la generación de valor están íntimamente unidos a la consecución de una nueva cultura de cambio por el éxito de las soluciones adoptadas. Resumiremos aquí, algunos de los resultados de los workshops de dicha Conferencia por la influencia experimentada en los modelos de cambio:

- En el workshop sobre “*la construcción de habilidades para el éxito*”, Fergus Balfour, VP Denfor de Unilever, mostró el programa de coaching para generar liderazgo orientado al crecimiento. Objetivo: construir una nueva cultura de empresa y **comportamientos focalizados al crecimiento**. La integración del coaching en las iniciativas de liderazgo y talento han producido un impacto muy positivo en el desempeño.
- En el workshop sobre “*del activo al cliente: un viaje a través del cambio cultural*”. Antonio Mexia de Galp Energía (Portugal) mostró cómo uno de los mayores grupos portugueses, líder de la industria energética en dicho país, surgido de la fusión de las dos mayores Compañías en el sector del gas y petróleo, ha desarrollado un programa de cambio en un año, reformando su cultura corporativa, **redefiniendo la visión y valores** y construyendo unas fuertes técnicas de liderazgo en el equipo de dirección.
- En el workshop sobre “*de star-up a éxito sostenible*”, Christian Luginbühl, Director General de RRHH de Orange Communications SA/AG mostró cómo cuando la Compañía se enfrentó a la necesidad de cambiar el foco de crecimiento puro a **gestión de valor y crecimiento sostenible**, el Comité de Dirección revisó tanto la cultura organizacional como el liderazgo.

Un estudio de clima organizacional mostró como cuestión más destacada, la necesidad de mayor claridad en la misión y dirección, así como en la organización. Basándose en el resultado del estudio, el Comité de Dirección definió un plan de acción focalizado en **la claridad organizacional**. El plan ganó el compromiso de toda la Dirección e involucró a los 1.600 trabajadores en la misión de llenar ese vacío. Como consecuencia, se incorporó este nuevo valor como objetivo de desarrollo de la nueva cultura corporativa.

- En el workshop sobre “*crecimiento empresarial basado en los valores*”, Mervyn Pedelty, jefe ejecutivo de The Co-operative Bank plc, expuso el “enfoque asociativo” como la fórmula guía para el éxito sostenible, que colocó al Banco en la vanguardia con siete años seguidos de beneficios record y en primera línea de la información social, como **entidad líder en ética corporativa**.

Este enfoque consiste en lograr un compromiso con cada uno de los accionistas mediante el establecimiento de objetivos flexibles y verificables, mediante la **comunicación de los logros y, honestamente, de todas sus imperfecciones**. Esto ha generado una cultura de crecimiento por los valores, un desempeño empresarial sostenible y negocio para los accionistas.

- En este mismo workshop se mostró la experiencia de fusiones empresariales entre empresas de Europa Central. Johann Petrásová, VP de Slovnaft (Bratislava) y Béla Váradi, Director de RRHH de MOL (Budapest), expusieron cómo durante los dos años anteriores, se han producido más de 700 grandes fusiones y adquisiciones en Europa del Este y Central. En marzo de 2000, Hungarian National Oil (MOL) y Slovak National Oil (Slovnaft) firmaron su acuerdo de fusión.

Desde entonces han surgido muchos temas culturales, la experiencia de la fusión ha sido muy rica en procesos de **acercamiento en tendencias de gestión efectiva de personas**, lo que ha llevado a un nuevo modelo cultural en la empresa resultante de la fusión. Un caso singular sin duda a diferencia de lo que ocurre en las fusiones de empresas en Europa Occidental, pues lo corriente en estas es que se imponga la cultura de la empresa absorbente.

2. Los Factores de la Cultura Empresarial en España, década de los años 90.

- Del Val (1994)¹, realizó una encuesta en los años 1993-94 –una época, por cierto, de crisis económica- sobre los factores de la cultura empresarial en España, en los entornos societario y político, económico y social, internacional e institucional. La encuesta dirigida a unas quinientas empresas de tamaño grande (de más de diez mil millones de pesetas de facturación y con más de cien empleados).

La conclusión general es que prima una cultura funcional frente a una cultura basada en las personas y el bajo valor de la influencia de la cultura sobre la I+D pone todavía más de manifiesto que esta es un valor con base en los conocimientos (*'hard'*) y no con fundamento en las habilidades (*'soft'*)².

- Las empresas españolas que creen poseer unos valores culturales más desarrollados que la competencia y ello sea causa de su liderazgo son:
 - La atención al cliente.
 - La calidad del producto.
 - Los precios en línea con la competencia.
- Las que piensan están igual se basan en tener una imagen al menos igual que la competencia.
- Las que piensan que están peor creen que les falta capacidad directiva e innovación pues los valores incorporados a los productos no les diferencian.
- Los elementos de la cultura empresarial, aceptados por los empresarios para producir el cambio organizativo son:
 - El trabajo en equipo
 - Cambio en el perfil directivo, hacia más participativo

¹ La publicación de referencia de M^a Teresa del Val es consecuencia de su trabajo doctoral de 1992 leída en la Universidad de Alcalá de Henares sobre “Cultura empresarial en España y su potencial estratégico. Exigencias de cambio institucional de la empresa en España”. De esta se deduce la existencia de dos culturas empresariales en España con idénticas características y con una diferencia sólo gradual en función de su interdependencia con los potenciales estratégicos.

² Por analogía a los elementos de la tecnología informática, se entiende por valores ‘hard’ aquéllos adquiridos que tienen que ver con los conocimientos, en tanto que valores ‘soft’ serían aquéllos relativos a las habilidades, sociales y emocionales, que tienen que ver con las destrezas desplegadas en las relaciones humanas.

- Extensión de la formación interna a todos los niveles
 - La retribución según resultados
 - La promoción interna
 - La integración del cambio generacional
 - La utilización de instrumentos de relación y comunicación interna, workshops y seminarios internos
 - La definición de la filosofía de la empresa y la ‘compatibilización’ entre la cultura y la filosofía.
- Las manifestaciones de esta cultura son:
 - Capacidad de cualificación. Buenas relaciones laborales, clara definición del puesto, orientación a las personas, integración del cambio generacional.
 - Desarrollo de la cultura empresarial en los recursos humanos (RRHH). Fomentar la auto-responsabilidad del colaborador, fomentar la participación del colaborador en los resultados, permitir la auto-realización en el puesto de trabajo, generar humanización del trabajo, proporcionar mayores áreas de libertad en la configuración del trabajo.
- En el ranking de valores del perfil directivo en España, se encuentran como más valorados (de un 74% a un 91% de los casos):
 - La capacidad de entusiasmar
 - **Los principios éticos**
 - El comunicar ideas
 - La capacidad analítica
 - La lealtad
 - El espíritu de apertura
- Y, como menos valorados, en los que se necesita progresar, los siguientes valores:
 - La movilidad
 - La planificación a largo plazo (‘lp’)
 - El trabajo en equipo
 - La predisposición a la formación
 - La mentalidad económica de gestión
 - La delegación
 - La iniciativa.
- Mientras la empresa nacional española se caracteriza por permitir la auto-realización en el puesto de trabajo y fomentar una organización eficiente del mismo, la multinacional española, más orientada a la persona que a los resultados, se caracteriza porque la cultura:
 - Le ha proporcionado una mayor capacidad de trabajo en equipo
 - Una mayor adaptación a nuevos entornos competitivos a través de la reducción de costes con una organización más flexible
- Asimismo no cree que en el futuro uno de los elementos clave en la Estructura Organizativa sea la comunicación inter-funcional. Las competencias, el trabajo en equipo y la flexibilidad borran las barreras funcionales.

La característica fundamental de la cultura empresarial en España es de ruptura, hacia una cultura dinámica que ha de romper la cultura administrativa, de una modificación ‘mutativa’ de valores, lo que significa la necesidad de un nuevo espíritu ‘schumpeteriano’³, es decir necesita de orientación y no aferrarse a los

³ J.A. Schumpeter en *The Theory of Economic Development* (Harvard University Press, 1949) configura la aparición de un nuevo agente de cambio social, el empresario innovador, móvil principal del crecimiento económico. Para Schumpeter también los ciclos económicos eran una consecuencia necesaria del proceso de

valores tradicionales. El empresario no sólo debe descubrir cuál es la dinámica de valores, sino que además tiene que saber cómo los configura, cómo los institucionaliza, en suma cómo los convierte en una filosofía, operativamente.

Queda pues, mucho por hacer en España y la contribución de la cultura empresarial como ciencia, como modelo con potencial estratégico para la gestión del cambio, tiene un gran papel que desarrollar. **Las propuestas no obstante, pasan por interpretar correctamente el papel de los códigos éticos como garantía de pervivencia de la cultura de la empresa.**

3. Ética y Cultura Empresarial

En primer lugar, conviene distinguir el concepto de cultura respecto al de clima ético de las organizaciones. Siguiendo a Ribes (1998), la cultura organizacional comprende el concepto de clima, este manifiesta lo que la cultura es en el comportamiento grupal. Así, calidad de vida es a persona individual lo que clima ético a organización.

Para situar esta cuestión y de acuerdo con Ribes (1998: n° 84, p.3), diremos que “entenderemos por Ética Empresarial un arte, esto es, un conjunto de conocimientos teóricos y prácticos, experiencias y destrezas, que nos permitirán actuar en la empresa y desde ella del modo más conveniente para los afectados: actores y receptores en el sentido más universal, siendo todo ello fundamento del éxito existencial de las organizaciones”, o, como él mismo resume: **“Ética es el arte de hacer bien las cosas desde todos los puntos de vista” (Ribes, 1998: n° 84-p15)**. Si en una organización se hacen las cosas bien se originará un buen clima ético que se caracterizará entre otras, por la calidad y la excelencia.

El clima ético guarda semejanza con la calidad de vida en las personas individuales. En las personas grupales existen diversos ámbitos circunstanciales que podemos reducir para nuestro objeto a dos, el interno y el externo. Por ámbito interno entendemos el conjunto de circunstancias que atañen a las personas muy vinculadas a la organización, socios, trabajadores, directivos y consejeros. Por ámbito externo nos referimos al conjunto de circunstancias que afectan a los restantes implicados por ella: accionistas, clientes, proveedores, sociedad en general.

Si tomamos en consideración las circunstancias éticas, de estos dos ámbitos, aquellas que implican virtudes y/o vicios, al conjunto de todas ellas le denominamos clima ético y este nos da noticia, desde el punto de vista de las personas que lo disfrutan y padecen, de si la organización hace las cosas bien o no, en ella y desde ella.

Cuando constatamos un buen clima ético en una persona grupal, podemos dar por supuesto que subyace en ella una cultura coherente y consistente en la que todo suele funcionar bien: resultados, iniciativas, cooperación, etc. y cuando se deteriora, todo empeora: calidad, absentismo, reclamaciones, y lo que es más grave, los mejores, porque pueden, se van, y entra la organización en un proceso de degradación que una vez iniciado resulta difícil de detener. A este respecto, Suárez (1997) señala que uno de los aspectos más olvidados, a pesar de su importancia en la cultura de las empresas, es el de la eliminación del miedo en el clima de trabajo para que todos los integrantes de la organización puedan trabajar eficazmente y en armonía mientras persiguen los objetivos de la empresa.

Las patologías de las personas grupales tienen como principal síntoma el deterioro del clima ético que refleja un proceso de descomposición en marcha. Es oportuno –mejor antes que después de- identificar la cultura de una organización, previamente a analizar su clima ético, porque siendo una manifestación sintomática de la organización global nos

innovación. La economía del cambio tecnológico sólo está comenzando a recibir ahora la atención seria de los economistas.

permitirá hacer un elemental diagnóstico acerca de su unidad, coherencia, consistencia y dispondremos de una aproximación expresiva de la misma.

De igual modo que la economía de empresa es un conjunto de conocimientos que ayuda a formular juicios acerca de los beneficios que producirá la aplicación de un plan de acción en unas circunstancias determinadas, la auténtica ética de empresa será el conjunto de conocimientos que ayude a formular juicios acerca de las consecuencias de ese plan de acción, en el plano del aprendizaje moral de los afectados por ese plan.

Para Pérez (1998:41-50) reducir la ética de empresa a la descripción del carácter no-ético de ciertos planes de acción en determinadas circunstancias es un reduccionismo de la peor especie. Por el contrario, **la ética de empresa trata de mostrar cómo todas las decisiones empresariales tienen un valor que incide en la moral de las personas, y por ende, de la persona grupal, la empresa u organización en o para la que aquellas trabajan.**

Una organización en la que la cultura compartida esté en contra de los valores morales está orientada a la desintegración de la misma organización.

Para Mulder y Ortiz (2001), “la vieja Ética reaparece, aplicada al mundo del management y la economía, como el mejor navegador de los comportamientos correctos en las relaciones de convivencia para transitar por la globalización, y, plantear relaciones mercantiles atractivas y ganador-ganador para todos los stakeholders,...”, “en la nueva economía, la innovación y el poder del cliente predominan sobre el producto y los costes. Hemos entrado en una era de crecimiento del mercado y de predominio de las políticas de numerador (los ingresos) sobre las de denominador (los costes)” (Mulder y Ortiz, 2001:139).

Esta historia reciente nos lleva a replantearnos las relaciones entre la ética, estrategia y cultura: para crear, satisfacer y retener valor para los clientes en un entorno global de incertidumbre, aspectos como la valoración de intangibles (el talento organizativo, la capacidad de innovación, la satisfacción del cliente, etc.), el retener a los empleados en un mercado de personal valioso escaso, satisfacer y retener a clientes cada vez mejor informados y con una oferta muy variada y a su alcance, exigen unos valores que impregnen la cultura corporativa y se proyecten a partir de un conjunto de comportamientos comunes aprendidos. Por ser comunes, forman parte de la cultura corporativa, de otro modo jamás se identificará a la empresa por ellos.

La nueva economía nos conduce pues, hacia la Ética como un sistema de creencias y pautas de comportamiento para la convivencia. Ética y Cultura, inseparablemente unidas, pasan a ser una necesidad estratégica de primer orden y no una mera estética.

Pero la ética no sólo busca describir lo que ha sucedido, también pretende constituirse en un marco referente para las personas y por lo tanto para las organizaciones. De este modo **la ética desde el ‘ser’ se remonta hasta el ‘deber ser’, ofreciendo una guía para pasar de uno a otro. Este aspecto va a ser crítico para encauzar, más que condicionar, todo modelo cultural y por ende, cualquier método de identificación de la cultura.**

Para Ortiz “el contexto externo y el contexto interno del crecimiento nos llevan a la armonización de intereses y al desarrollo de las capacidades personales” (Mulder y Ortiz, 2001:190). Todas las historias de éxito en los procesos de crecimiento, fusión, cambio organizativo, etc., pasan por un período de aprendizaje, que conformará la nueva cultura organizativa. Y esta, que permitirá sin duda generar nuevas capacidades, no será exitosa si no va acompañada de valores éticos, si no produce nuevas cualidades que garanticen que las nuevas estrategias se han implantado adecuadamente.

Por otra parte, **la Ética exige no sólo que sean buenos los resultados sino que también los medios que se hayan usado sean en sí mismos éticos**, de lo contrario no producirán una relación armónica entre los interesados y si estas no se dan no hay

verdadero conocimiento. No puede haber progreso sin verdad para los interesados, ni unidad entre los empleados, accionistas y todas las personas que intervienen en la gestión del cambio cultural.

Para Potts y Matuszewski (2004), es esencial que la ética esté integrada en la cultura de las organizaciones, de lo contrario no estimulará al público en la confianza de los cambios que se operen en la misma.

En un estudio realizado por APD y Haygroup (2000), de forma que a la pregunta ¿en qué medida cree que los factores: clima ético, capacidad de liderazgo, cultura de la Compañía, definición de una estrategia adecuada, diseño de puestos en la estructura, existencia de sistemas de gestión de RRHH, contribuyen a fortalecer el compromiso de las personas con los objetivos de la organización?, es precisamente el clima ético, con un 69% de respuestas quien ocupa el primer lugar.

4. Clima Organizativo, Ética y Liderazgo.

Para comenzar, no confundiremos “clima ético” con “clima organizativo”, aunque existen evidentes relaciones entrambos. En realidad el buen clima organizativo será consecuencia de la existencia de un buen clima ético. Siguiendo a Haygroup (2001b:c3.p.345), entenderemos como buen clima organizativo “la ausencia de elementos que impidieran el mejor desempeño de una persona en su puesto de trabajo” y asociado a ello, la “existencia de una calidad de vida, en torno al puesto de trabajo, que permita el bienestar y el desarrollo de una persona como trabajador en el futuro” (loc. cit., c3.p.345). Esta última apreciación nos lleva a considerar aspectos éticos.

Medir el clima organizativo es una tarea ardua al tener que valorar conceptos como calidad de vida, bienestar, capacidad. Además, el problema, como señala Haygroup (2001b) es bidireccional, pues depende tanto de la persona, sus expectativas y motivaciones, como de la empresa, sus valores, su cultura y sus objetivos, y, de cómo varían e interaccionan ambas realidades en el tiempo.

Para poder medir el *clima organizativo* debemos tener en cuenta tres elementos, primero la definición de la unidad o agregado objeto de medición, siguiendo a Litwin (1968), quien expuso la conveniencia, fundamentada empíricamente, de agrupar en unidades o equipos de trabajo el agregado que ha de ser objeto de medición y el criterio es el de considerar como equipo aquél conjunto de personas que ocupan varios puestos de trabajo con un jefe común al frente.

En segundo lugar debemos recoger las opiniones individuales de cada una de las personas que componen la unidad de análisis y en tercero que el clima global de la empresa no es la media aritmética de los microclimas de las unidades medidas.

La existencia de diversos microclimas llevará a intervenciones distintas, no valen recetas comunes. Así, mientras los microclimas pueden variar, la percepción de las personas sobre el clima global puede ser la misma y esto puede llevarnos, engañosamente a no actuar para corregir un comportamiento, porque el conjunto aparentemente está controlado.

Todas estas consideraciones van a ser muy importantes para tomarlas en cuenta, análogamente, al tratar de identificar la cultura de la organización ya que si ésta es su ‘personalidad’⁴, **el clima organizativo -como “compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores y procedimientos que se resumen en comentarios sobre la manera en que se hacen las cosas en un equipo”** Haygroup (2001b:c. 3)- es un conjunto de manifestaciones como más evidentes o que afloran en la

⁴ Para Carreño, reconocido psiquiatra, “Personalidad” es el repertorio habitual de conductas psico-sociales que expresan en cada individuo la integración singular de sus características cognoscitivas, afectivas y conativas –referidas a la voluntad- y que son reconocidas por él mismo y por los demás como una individualidad autónoma y constante. En “Esquema sociológico de la civilización”, 1996.

superficie del comportamiento de una organización que nos hacen ‘percibir’ qué cultura puede haber debajo.

Al tratar de identificar y dimensionar de qué factores de clima se trata, como por ej., confort, innovación, tarea, apoyo, presión, autonomía, cohesión, orientación al riesgo, recompensa, responsabilidad, motivación, apertura al cambio, espíritu participativo, etc., **estamos en realidad aflorando valores que serán culturales cuando sean constitutivos o entitativos de la organización**, es decir cuando se hayan consolidado en la misma y sean compartidos por todos sus miembros o un número significativo de personas de la organización.

Conocer el tipo de clima organizativo nos puede servir para explicar una ‘tendencia cultural’, pero no las particularidades de cada área para lo que **necesitamos complementar nuestro análisis con el de los microclimas existentes**. De hecho, partiendo del punto de vista de las dimensiones concretas, el clima se puede analizar desde la creatividad, la comunicación, la seguridad, las relaciones laborales, la orientación al desarrollo y el progreso en la ocupación (Payne y Pugh, 1970) desde donde podemos obtener las particularidades de cada área de una organización.

El modelo de Hay-McBer de generación de clima, basado en los estudios experimentales sobre la empresa McBer fundada por McClelland, uno de los expertos en motivación del siglo XX, empresa vinculada a Haygroup y al Centro de Investigación de la Universidad de Harvard, en Boston, cuyos resultados fueron recogidos por Tagiuri y Litwin (1968), equipo de investigadores de la Harvard Business School, está muy orientado a los aspectos que influyen en el rendimiento de las personas en la organización y en los resultados que estas y los equipos de los que forman parte, consiguen.

La principal conclusión de este modelo es que **los distintos microclimas de una organización se pueden crear o modificar a través de los estilos de dirección**, y, una vez creado, el clima tiene efectos importantes sobre la disposición y los resultados de los trabajadores, evidentemente esto va a influir en la disposición a que sea más o menos compartida la Cultura de la organización.

En todos los casos, la medida de clima se efectúa por el grado de percepción que los individuos tienen: de las normas, la delegación de autoridad, el buen desempeño en el trabajo, el reconocimiento y las recompensas, la manera en que los procesos de trabajo están definidos, el orgullo de pertenencia a la organización. **La correlación que exista entre el clima, los beneficios y el crecimiento, con el estilo de dirección, mostrará la eficacia del modelo.**

A su vez, el estilo de dirección adoptado incide en el clima laboral. Para Chaparro (1990), director de RRHH de CEPSA, el estilo de Dirección adoptado tiene que ver con la visión que se tiene del colaborador, del hombre en definitiva. Se hace necesario un estilo donde:

- Dirección no sea medio para aprovecharme.
- Se base en el servicio a los demás.
- Busque compartir los trabajos y la autoridad, las opiniones, los puntos de vista, las responsabilidades, y, en la medida que lo consiga será un generador de cultura empresarial.
- Potencie el trabajo en equipo, disminuyendo las diferencias, pidiendo opinión.
- Promueva la toma de decisiones en los niveles más bajos posibles.
- Se comparta la información.
- Se fomente la creatividad en todos. Se incentive nuevas y distintas formas de hacer las tareas.
- Se solicite ayuda para resolver problemas.

- Para este autor, la autoridad no se adquiere por decreto, en base al organigrama, sino por dedicación, servicio e interés sincero.

En opinión de Kotter (2003:84), **“el acto supremo del liderazgo es institucionalizar una cultura centrada en él”**. Para Kotter, la mayoría de las empresas carecen de este liderazgo. Asimismo sugiere que para llegar a ser un verdadero líder se han de seguir las diez pautas de comportamiento que se citan a continuación. Hemos añadido unos comentarios para explicar el valor que toma el liderazgo como valor cultural de la persona grupal.

- *Lograr cambios significativos para avanzar con claridad.* El auténtico líder tiene que saber cuándo se está ante un cambio cultural o simplemente ante una modificación evolutiva de la misma.
- *Tener en cuenta las contingencias locales.* Lo que vale aquí no vale allá.
- *No conformarse con pequeños cambios sino buscar grandes transformaciones.* Cuando se trata de transformación de la personalidad grupal estamos ante una evidencia de cambio cultural.
- *Liderazgo no es lo mismo que gestión.* Liderazgo es algo más porque el éxito sólo se consigue plenamente, a nivel de toda la organización, si va acompañado del éxito de los demás, se trata pues de un componente cultural.
- *A mayor velocidad de cambio cultural se exige un mayor liderazgo.* El liderazgo es un valor que va unido al calendario de transformaciones culturales, a la vez que lo precede y asegura⁵.
- *El líder combina la inspiración (liderazgo) con la gestión (aplicación práctica).*
- *El líder acepta que las organizaciones son cada vez más planas y requieren más recursos externos.*
- *Para el líder el trabajo directivo es un juego en el que se depende cada vez más de los demás, no en el que sólo se tiene poder sobre los demás.*
- *Los líderes tratan de que se cree un buen ambiente de relaciones laborales.*
- Los líderes dedican mucho tiempo a comunicarse con los demás y, al mismo tiempo, son eficientes en su trabajo.

5. Cultura, Ética y Reputación Corporativa

Tomando como base el informe que anualmente realizan PricewaterhouseCoopers (PwC) y Financial Times (FT), publicado por este diario británico el 20 de enero de 2003, y, como resume el diario Expansión (2003), “el pasado 2002 será recordado como el año en que las sociedades cambiaron su concepto sobre gobierno corporativo. Los escándalos empresariales –continúa diciendo este periódico- generaron una crisis de credibilidad que afectó a los negocios, la Bolsa, los directivos, empleados, accionistas, clientes e, incluso, al marco legal. La ley Sarbanes-Oxley en USA, el Informe Winter en la UE o la Comisión Aldana son el más claro ejemplo de que algo está cambiando en el mundo empresarial”.

En el citado informe anual de PwC y FT se reflejan cuáles son las Compañías con mejor reputación, cómo es su compromiso con la sociedad y qué proyectos están llevando a cabo. El resultado es una información, basada en una encuesta a más de mil directivos mundiales, sobre los grupos y los líderes mejor valorados del mundo y de España.

La situación actual de falta de confianza en los mercados financieros, a raíz de los recientes escándalos empresariales, ha provocado una mayor sensibilización en los aspectos relacionados con el gobierno corporativo de las Compañías, la transparencia informativa y los conflictos de interés. Aspectos como la veracidad de los resultados comunicados por las

⁵ Para Javier Doncel Jover, autor de la tesis doctoral en 1997 sobre “El liderazgo como base de la correcta interacción humana en la empresa actual”, leída en la Universidad del País Vasco, Facultad de Psicología, los líderes son las personas idóneas para definir y cambiar la “cultura” consensuándolo con sus liderados.

empresas, la calidad de dicha información o la rapidez con que se transmite a los mercados son relevantes.

Todos los empresarios españoles mejor valorados –en el citado informe- de las empresas CTNE, el BSCH, Repsol YPF, IBERIA, Porcelanosa, El Corte Inglés, Inditex, ACS, Iberdrola, Endesa, etc., afrontan el siglo XXI desde la perspectiva de la responsabilidad, el buen gobierno, la ética y el compromiso con el desarrollo sostenible. Ser líder, en definitiva, no es sólo una cuestión de ventas. La imagen social, el reconocimiento de los empleados, el respeto de los clientes y la confianza de los proveedores también son atributos culturales que deben tener las grandes Compañías, y, necesariamente, todas las empresas, sean grandes o pymes, locales, regionales, nacionales o internacionales.

Pero la reputación no es sólo cuestión de imagen, sus beneficios se miden también económicamente. En USA, uno de cada ocho dólares se invierte atendiendo a criterios socialmente responsables, lo que ha llevado a que la inversión en empresas con buena reputación haya aumentado un 82% desde 1987 hasta alcanzar los dos billones de dólares. El número de índices y fondos de inversión preocupados por la gestión social también se ha disparado en los últimos años, hasta el punto de formar parte del *Dow Jones Sustainability*, *Footsie for Good*, *Domini Sociel*, *Fortune 500* o *Financial Times Most Admired*, se ha convertido en un objetivo estratégico.

“El pasado 30 de octubre de 2002, la CTNE (Expansión, 2003: nº 20, p.1) sorprendió a los mercados al anunciar un nuevo código ético para directivos y empleados. En este código, la CTNE desmenuza hasta el último detalle el comportamiento que debe tener un directivo y un empleado de la Compañía, poniéndose así a la cabeza de las multinacionales españolas en la aplicación práctica del buen gobierno. El objetivo general del nuevo código ético es incrementar la transparencia de las operaciones y el fin crear valor empresarial”.

La creación de valor empresarial significa creación de valor para todos los interesados (o *'stakeholders'*). Esto se consigue a través de un enfoque común en toda la organización, centrado desde la estrategia hasta el 'relineamiento' de la Compañía en todas sus dimensiones (sistemas, procesos, personas, organización,...) con el objetivo de cumplir las expectativas de los mercados y crear riqueza. La cuestión es, cómo identificar o medir esos valores comunes que definen la cultura de la organización. Precisamente, si logramos obtener una información fiable y aplicable de esta cultura, habremos diseñado un conjunto de referencias, que a través del conocimiento de lo 'intangibles' nos permitan proyectar las estrategias de creación de valor de la empresa para todos los interesados (*stakeholders*).

Para Llano (2002:49-65), la reputación corporativa es consecuencia de la responsabilidad social de la empresa. El núcleo de responsabilidad social de la empresa viene dado actualmente por el ejercicio de su capacidad para suscitar nuevas realidades que promuevan una mejor calidad de vida en su entorno social. Calidad de vida, obviamente, que tiene como base el respeto a la dignidad de la persona humana y la atención a sus operaciones superiores, entre las que destacan el conocimiento y el despliegue efectivo de la libertad⁶.

Si adoptamos el enfoque comunitario de la empresa frente al individualista, su responsabilidad social se impone como una realidad netamente positiva que contribuye a que la organización sea un ámbito de diálogo en el cada uno de sus miembros da lo mejor de sí mismo al empeño compartido. ¿Cómo se logra esto?, en opinión de este autor:

a) *Siendo innovadora*. Y la innovación más característica de las organizaciones no se refiere tanto a la tecnología como al comportamiento humano. Comportamiento caracterizado por el ejercicio creativo de la inteligencia y la capacidad de decisión.

b) *Anticipándose a los cambios*: esto lleva a un nuevo concepto de cultura de empresa, un concepto *dinámico* que lleva a que la empresa cumpla su responsabilidad social primaria que es la

⁶ La libertad humana es un dinamismo básico, de cuya fuerza creadora surge la propia empresa como realidad socialmente relevante. Y la responsabilidad es, según dice Millán Puelles, “la gallardía de la libertad”, su resello ético, que no es algo que se le añade sino que forma parte de su propia esencia.

invención de lo nuevo. De ahí que la responsabilidad social de la empresa exija una cultura de anticipación.

Sin embargo, para este autor, innovación-responsabilidad social-cultura empresarial de anticipación, íntimamente unidas, no se refiere a lo que mercantil y tecnocráticamente entendemos por ‘innovación’, sino a ‘repensar la cultura’, a realizar el esfuerzo para lograr lo inédito, única forma de cumplir su propia misión para ser competente y competitiva.

c) *Siendo coherente*: Una organización acaba comportándose en el exterior tal y como es en el interior. Y cuando la coherencia se pone al servicio del bien de los demás, es justa. Por ejemplo si se alienta a que los empleados paguen a terceros comisiones injustas, no es de extrañar que acaben por aceptarlas ellos mismos.

A estos efectos, un error muy común es ver a los competidores como enemigos. Si se adopta esta apreciación, el siguiente paso es el ver a los compañeros de trabajo como obstáculos en la carrera de progreso profesional⁷.

Una visión más legalista, protectora de esta responsabilidad social, la aporta el Libro Verde de la UE (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). El documento analiza en primer lugar la gestión de los Recursos Humanos. Con respecto al personal, la Comisión entiende que es responsabilidad social de las organizaciones crear un clima conveniente así como poner los medios necesarios que permitan iniciar medidas tales como “el aprendizaje permanente, la ‘responsabilización’ de los trabajadores, la mejora de la información en la empresa, el fomento de un equilibrio adecuado entre trabajo, familia y ocio, una mayor diversidad de los recursos humanos, la igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa y la consideración de la capacidad de inserción profesional y la seguridad en el lugar de trabajo” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001:c2.1., p.210).

El libro Verde de la UE (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001:c.2.1.), hace hincapié en cuatro factores:

- Combatir la discriminación, tanto por razón de raza, sexo, edad como en lo que respecta a la condición de origen social.
- El cuidado en la salud y prevención de riesgos laborales.
- La adaptación al cambio tendrá en cuenta los derechos de los trabajadores. Así se pondrán en marcha acciones que no se refieran exclusivamente a aspectos dinerarios sino a la formación, el reciclaje, la modernización, los instrumentos y procesos, otorgar líneas de financiación, generar estrategias activas de empleo, el desarrollo local sostenido, etc.
- La gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales, como responsabilidad social directa, presente y futura, de las organizaciones.

Estos cuatro factores son de tipo interno, es decir que pertenece a la responsabilidad social corporativa intraempresa. En opinión de Carneiro (2003) Director de COFOR-Grupo CESI, esta reglamentación, en lo que corresponde al concepto de gestión de la diversidad, ha supuesto la incorporación de unos nuevos valores culturales al entorno del funcionamiento de las empresas, que se han de respetar y llevar a la práctica contemplándolos en las políticas de recursos humanos:

- *Igualdad*. Idea o principio ético que pertenece al ámbito del ‘deber ser’. Como derecho a igual tratamiento en iguales circunstancias. Igualdad no supone lo mismo que identidad, no son ideas intercambiables.
- *Respeto por la diferencia*. Esta idea de ‘diferencia’ no se corresponde con desigualdad absoluta que puede asociarse a discriminación y explotación, sino como desigualdad

⁷ En 1995, el comité de producción de MIT, reunido para estudiar los modos en los que podría mejorarse la industria americana, dictaminó en su informe ‘made in América’ que el principal problema era el exceso de competitividad y el déficit de colaboración.

parcial entendida como con valores culturales distintos, en términos de cultura organizativa.

- *Jerarquía*. Entendida como la concreción del sistema de relaciones basado en la existencia de posiciones de preeminencia en las organizaciones, las cuales permiten la ejecución de las órdenes a través de la asunción de dichas posiciones, entendiéndose todo ello como algo absolutamente normal por parte de los miembros de una organización. Como tal, la jerarquía no es mala ni buena; lo malo o bueno como consecuencia lo supone el uso de la misma.
- *La aceptación de la diversidad*, que lleva consigo la eliminación de los estereotipos. Se entiende por estereotipo la imagen que se tiene, de un sujeto o de un grupo, por asignación de contadas características. Suele derivar de la aplicación directa de prejuicios.

6. Conclusiones generales:

En definitiva, el proceso de formación de la cultura empresarial exige partir del objetivo claro de separar aquello que añade valor a la organización de lo que puede contribuir a su desaparición.

Cuando identificamos los valores diferenciales que conforman la estrategia de la empresa, donde se asienta la clave de su posicionamiento, es frecuente dejar a un lado los códigos éticos, ignorando quizá, que lo que puede hacer que las creencias pervivan, lo que hace que la cultura de la empresa se institucionalice, es precisamente la base ética que tengan los valores que la conforman.

Al analizar cómo las empresas europeas han centrado sus objetivos en la creación de valor, tal y como se recoge en el Congreso de Haygroup en Montecarlo 2002 y el análisis efectuado por el recorrido de las empresas españolas en la década pasada, obtenemos un claro ejemplo de la preocupación determinante en la visión de los CEO de las principales empresas hacia la creación de valor basada en una cultura que se arraiga en los códigos éticos como fiable garantía de su institucionalización y, con ella, la de la propia empresa.

En el artículo hemos tratado de profundizar en el papel de la ética en el proceso de formación de la cultura empresarial, diferenciando los factores que contribuyen a éste proceso, tales como: clima ético y organizativo, estilo de dirección y responsabilidad social, reflejados en la reputación corporativa, la parte más evidente del iceberg de lo que los valores culturales contienen debajo.

Para terminar concluimos que es necesario conocer el impacto de las decisiones empresariales sobre la cultura de la empresa en términos de ética, ambas no se deben separar a la hora de formular estrategias. Para O'Rourke (2004) en una correcta cultura es importante saber de antemano qué incidentes pueden sobrevenir en la gestión, incluso controlar, como elemento característico y determinante de la comunicación, qué términos usar en la negociación para evitar riesgos innecesarios.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS Y DOCUMENTALES

- APD-HAY GROUP, 2000, (2000), “Situación en España de la gestión del talento”. Número dedicado a la gestión del talento. *Rev. APD-2000*.
- CARNEIRO CANEDA, MANUEL, (2003), “La responsabilidad social corporativa interna”. *Aedipe: n° 27, especial XXXVIII Congreso, septiembre de 2003 sobre “Diversidad y responsabilidad social corporativa”*.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS, (2001), “Libro Verde de las Comunidades Europeas: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social en las empresas”; *cap. 2.1.: “Responsabilidad social de las empresas: dimensión interna”*. COM 18/07/2001.
- CHAPARRO AZANZA, JOSÉ Y OTROS (GIMÉNEZ-CASSIAN; ARGANDOÑA; TERMES, ETC.), (1990), *Ética Empresarial*. Madrid, edita A.S.E., 1990.
- DEL VAL NÚÑEZ, M^a TERESA, (1994), *Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España*. Ediciones Rialp, S.A., 1^a ed. 09/1994.
- FINANCIAL TIMES - EXPANSIÓN, (2003), “Informe I: Financial Times y PriceWaterhouseCoopers. Las Compañías con mejor reputación en 2002”. *Publicado el 20 enero de 2003*.
- HAYGROUP, ARANZADI & THOMSON, (2001b), *Factbook – Recursos Humanos 06/2001.- Libro II: El Equipo*. Cap. 3. ‘Clima Organizativo: Dimensiones y cómo medirlo’. Cap 4. ‘Concepto de estilo de Dirección’; ‘Clima en los Equipos de Alto Rendimiento’.
- HAYGROUP-CONFERENCIA INTERNACIONAL, (2002 a), “Generando Crecimiento y Valor – Personas, liderazgo y cambio organizacional”. *20^a Conferencia Internacional Haygroup, Resume of workshops. Montecarlo: marzo de 2002*.
- KOTTER, JOHN P., (2003), *¿Qué hacen los líderes?*. Colección C.G. Gürús. Editado por Deusto, distribuido por el Diario Expansión, 9 Diciembre, 2003.
- LITWIN, GEORGE H., (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston-Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 06/1968, cap.: “Climate and Motivation”.
- LLANO CIFUENTES, ALEJANDRO, (2002), “Empresa y Responsabilidad Social”. *Revista de antiguos alumnos, magazine de la Universidad de Navarra, n° 582. Diciembre de 2002*.
- MULDER DUCLÓS, E. DE Y ORTIZ IBARZ, JOSÉ M^a. , (2001), *Ética para seguir creciendo*. Financial Times, Prentice Hall, Madrid: Pearson Educación, 04/2001.
- O’ROURKE, MORGAN, (2004), “Protecting Your Reputation”, *Risk Management, April 2004, vol. 51, n° 4*.
- PAYNE, R.L. & PUGH, D.S. , (1970), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, ed. Rand McNally, 1970.
- PÉREZ LÓPEZ, JUAN-ANTONIO, (1998), *Liderazgo y Ética en la Dirección de Empresas: La nueva empresa del siglo XXI*. Ed. Deusto 1998.
- POTTS, STEPHEN D. & MATUSZEWSKI, INGRID LOHR, (2004), “Ethics and Corporate Governance”. *An International Review, apr 2004, vol 1*.
- RIBES PONS, ANGEL , (1998), “Ética, Excelencia y Calidad Total”, artículo publicado en el *n° 84, de mayo/junio de 1998 de la Harvard Deusto Business Review*.
- SUÁREZ, J. GERALD, (1997), “Miedo en las Organizaciones”. *Harvard Deusto Business Review, n° 79, julio-agosto, 1997*.
- TAGIURI, RENATO & LITWIN, GEORGE H. , (1968), *Organization Climate: Exploration of a concept*. Eds.: Boston Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1968.