

# Unidad 13

## La ética en la empresa



### En esta unidad aprenderemos a:

- Identificar las variables éticas y culturales de las organizaciones.
- Evaluar las implicaciones entre competitividad empresarial y comportamiento ético.
- Definir estilos éticos de adaptación a los cambios empresariales, a la globalización y a la cultura social presente.
- Determinar elementos de mejora de las comunicaciones de las organizaciones externas e internas que promuevan la transparencia, la cooperación y la confianza.

### Y estudiaremos:

- Lá ética de la empresa.
- Valores éticos de la empresa.
- Ámbito de la ética de la empresa.
- La aplicación de la ética de la empresa.
- La ética y la globalización.
- La ética de la empresa y la gestión de los recursos humanos.
- La empresa como comunidad de personas.
- Los valores de la empresa.
- La dirección por valores.
- La comunicación de la ética.

### ¿Sabías que...? ?

**Adela Cortina** es una filósofa española, catedrática de Ética en la Universidad de Valencia y Directora de la Fundación ETNOR (ética de los negocios y de las organizaciones). Es autora de numerosas publicaciones sobre ética y ética de la empresa.

### CD y CEO

En el CD que acompaña a este libro encontrarás un documento con varias **Actividades de prensa**, para analizar noticias de actualidad relacionadas con los contenidos de la unidad.

**Fig. 13.1.** Distinción entre ética de la empresa y la ética económica e individual.

Ética económica

Analiza la ética desde la **visión del entorno económico, político y social** de las empresas, es decir, desde los sistemas económicos en general. Se ocupa de cuestiones como la justicia, el desarrollo sostenible, la redistribución de la riqueza, el papel del Estado, la necesidad de una responsabilidad social de las empresas, la explotación infantil o el respeto por el medio ambiente.

Ética de la empresa

Analiza la ética de las **actuaciones de la empresa**. Se ocupa de las políticas de buen gobierno en los órganos de decisión más importantes de las empresas, en los procedimientos y normas para integrar la ética en la gestión diaria, en la transparencia, en la comunicación interna, en la calidad de los productos, en la misión y visión de una organización, en los códigos de valores o de conducta, en el clima ético, etc

Ética personal

Analiza, desde la ética, las **relaciones y comportamientos individuales dentro de la empresa**. Se ocupa de temas como el acoso moral, los sobornos, el uso de información privilegiada, etc.

## 1. La ética de la empresa

Los casos de corrupción, especulación financiera e inmobiliaria, intoxicaciones alimentarias, desastres medioambientales, la falta de veracidad de la publicidad, entre otros, han concienciado a la sociedad de la importancia de que la empresa actúe conforme a unos **principios y valores éticos**.

Los clientes, los ciudadanos y la sociedad en general demandan a las empresas que se comporten de forma transparente, que se comprometan con el desarrollo de sus entornos, que sean honestas y responsables en sus comportamientos.

También las empresas reconocen cada vez más la importancia de incorporar prácticas éticas en la gestión empresarial, como elemento en la toma de decisiones y de mejora en la reputación de la empresa.

La ética de la empresa se debe hacer patente en todas sus áreas, pero el Departamento que ejerce un mayor impacto en esta materia, el que contribuye a configurar la ética de la empresa y determina en mayor medida la manera de trabajar de los empleados, es el de **Recursos Humanos**.

### 1.1. ¿Qué es la ética de la empresa?

La ética es una disciplina filosófica cuyo objeto de estudio es la **moral**. A continuación exponemos dos definiciones de ética:

- Para la Real Academia de la Lengua es la parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores.
- Para la filósofa Adela Cortina la ética es: «un saber que pretende orientar la acción humana de un modo racional en el conjunto de nuestra vida».

La ética de la empresa trata de aplicar principios éticos en la toma de decisiones y en acciones concretas, y aporta herramientas que eleven el nivel ético de las empresas.

Proponemos **dos definiciones de ética de la empresa**:

- Para Adela Cortina es «el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidos por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario».
- Para la *European Business Ethic NetWork* (EBEN): «La ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad».

Conviene distinguir también lo que es ética de la empresa frente a lo que es ética del sistema económico y ética de las personas que trabajan en una empresa (Fig 13.1).

**Ética de la empresa** y **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** son conceptos distintos aunque relacionados:

- La **ética de la empresa** son las normas y principios éticos que se utilizan para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto empresarial.
- La **Responsabilidad Social Corporativa** son las actuaciones voluntarias emprendidas por una empresa para abordar la responsabilidad de los impactos económicos, sociales y ambientales de sus operaciones comerciales y las preocupaciones de sus agentes principales. La RSC se refiere específicamente a las relaciones con grupos de interés que interactúan con la empresa: accionistas, clientes, proveedores y sociedad.

Podemos decir que la Responsabilidad Social Corporativa es la puesta en práctica de la ética de la empresa asociada a fines comerciales estratégicos.

## 1.2. Origen de la ética de la empresa

En la **década de 1970** surgió con fuerza en Estados Unidos la *Business Ethics* (Ética de los Negocios). El escándalo del Watergate, un caso de escuchas ilegales entre partidos políticos, provocó que la sociedad civil perdiera la confianza en las empresas y en el Gobierno y condujo a una mayor preocupación por la ética.

A partir de **1980** la preocupación por la ética en el mundo de los negocios era prácticamente inexistente. La prioridad consistía en obtener beneficios y los empresarios tenían una visión a muy corto plazo. El Premio Nobel Milton Friedman planteó con toda claridad cuáles debían ser los intereses de las empresas: «La responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios». Frente a esta postura empiezan a consolidarse las posiciones éticas desde el ámbito empresarial y surgen instituciones y publicaciones específicas vinculadas al ámbito de la ética empresarial y de la Responsabilidad Social Corporativa.

En esos años, la *Business Ethics* llega a Europa, donde se denominó «ética de la empresa», porque se entiende que la empresa es algo más que un negocio, a saber: un grupo humano que lleva adelante una tarea valiosa para la sociedad.

En 1987 se creó en Europa la *European Business Ethics Network* (Red Europea de Ética de la Empresa) (EBEN). Desde entonces se han ido creando centros y cátedras específicas relativos a la ética empresarial y a la responsabilidad social de las empresas.

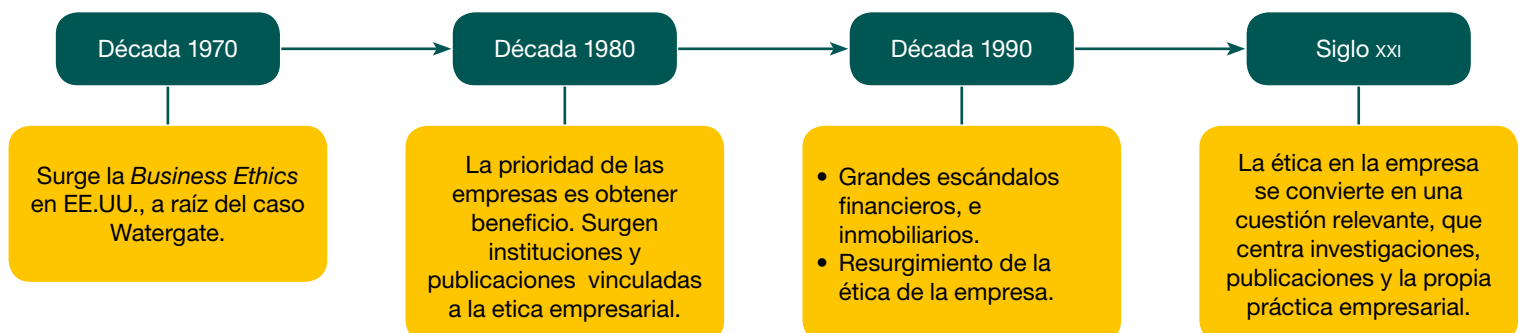
En la **década de 1990**, escándalos como los de Enron, Parmalat y WorldCom provocaron un resurgimiento en la necesidad de introducir la ética en los negocios. Esta preocupación por la ética llevó a la búsqueda de un equilibrio relativo entre la ética, los resultados financieros y los valores.

Es en la **primera década del siglo XXI** cuando la ética empresarial empieza a cobrar gran importancia y pasa a convertirse en un tema que moviliza a la opinión pública, que exige ser informada en los medios de comunicación. Los grandes titulares sobre beneficios indebidos mediante fraudes, sobornos, corrupción, privilegios, competencia desleal, productos en mal estado, etc., han dado lugar en muchos países a demandar que se ponga freno a este tipo de conductas (Fig. 13.2).

### ¿Sabías que...?

En 1991 nace en España la Fundación ETNOR (Ética de los negocios y de las organizaciones) con el fin de promover el reconocimiento, difusión y respeto de los valores éticos en la actividad económica y las organizaciones e instituciones públicas y privadas.

Fig. 13.2. Evolución de la ética de la empresa.



## □ A. Razones para la ética empresarial

Son varias las razones que están en el origen del surgimiento de la ética en la empresa:

- **Las actuaciones faltas de ética** de las empresas que están detrás de los numerosos casos de corrupción, abuso de poder, estafas del sector bancario, falta de responsabilidad empresarial han desencadenado una pérdida de confianza con dos consecuencias muy importantes: disminución de ventas y deslealtad tanto de consumidores como de trabajadores.
- **El fenómeno de la globalización**, que ha supuesto, por una parte, el crecimiento del poder de las empresas y, por otra, la deslocalización de las mismas han hecho que las leyes existentes sean insuficientes y el poder de los gobiernos sobre estas sea menor. También las decisiones de las empresas afectan a un mayor número de personas, por lo que debe exigírseles una mayor responsabilidad.
- **La imagen y la reputación corporativa** se ha convertido en los últimos años en una ventaja competitiva de las empresas. Las empresas se esfuerzan por vincularse con valores éticos y ganarse la confianza de los consumidores.

## ■ 1.3. Ventajas de la ética de la empresa

La aplicación de criterios y valores éticos en una empresa le proporciona una serie de ventajas:

- **Incrementa la motivación para el trabajo y, por lo tanto, la satisfacción del trabajador.** Esta no se debe exclusivamente a motivos como la remuneración o el prestigio social, sino también el respeto por los valores éticos que motivan a las personas y afectan a su rendimiento y actitud, a la vez que atraen a trabajadores de mayor cualificación.
- **Genera cohesión cultural**, proporcionando una cultura de empresa fuerte. Una cultura empresarial fuerte es un signo distintivo frente a la competencia. Esta se construye a partir de las actuaciones y actitudes de las personas que forman la organización, sustentadas en unos valores y criterios compartidos.
- **Mejora la imagen empresarial.** Una buena reputación en los negocios es uno de los principales activos empresariales. Cuando una empresa actúa mal, ya sea incumpliendo sus promesas, no dando la calidad ofrecida por un producto, o simplemente dando un mal servicio, se producen quejas, se crea mala reputación y las ventas caen. Y al revés, una buena reputación acaba generando confianza entre los diferentes grupos que interactúan con la empresa (empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad en general).
- **Evita casos de corrupción** gracias a una política clara que presta atención a los posibles conflictos de intereses.

### Actividades

1. Reflexiona sobre las dos siguientes posturas y debate en clase sobre cuál es la postura más ética:

- Para Milton Friedman: «La única responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias» y «generar el máximo rendimiento al accionista».
- Para Edward Freeman, padre de la teoría de los *stakeholders*: «La ética consiste en hacer cosas por los demás y por uno mismo».

2. Uno de los valores éticos es el cumplimiento de la ley. Reflexiona sobre si basta con cumplir la ley para que una empresa tenga un comportamiento ético.

3. Lee el artículo de Adela Cortina «Una empresa ética es un bien público» publicado en la revista *Ethic* (<http://ethic.es/2011/06/una-empresa-etica-es-un-bien-publico/>) o reflexiona sobre si es necesario la ética empresarial para solucionar la crisis económica actual.

## ■ 1.4. Dimensión de la ética en la empresa

La ética de la empresa se basa en la dirección y gestión a partir de valores de su actividad. Dicha actividad afecta a muchos grupos de interés o **stakeholders**. Por ello, contrae responsabilidades no solo con sus accionistas, sino también con todos aquellos grupos o individuos que puedan ser afectados por la misma. Su aplicación afecta tanto a las **relaciones externas** (clientes, proveedores, sociedad, etc.), como a las **relaciones internas** (trabajadores, directivos, etc.):

- En el **ámbito interno** se debe poner especial atención a la demanda de ética por parte de los empleados, que exigen la aplicación de unos valores que eviten malas prácticas en la gestión de los recursos humanos. Se exige actuar justamente tanto en el otorgamiento de oportunidades como en evitar favoritismos basados en intereses personales.

La gestión de los recursos humanos debe realizarse desde el ámbito de la ética empresarial y, puesto que su función está íntimamente ligada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos.

- En el **ámbito externo**, la empresa se enfrenta continuamente a conflictos de intereses que tienen que ver con la calidad de sus productos, con las relaciones con las diferentes administraciones, con sus proveedores, con sus accionistas, con la opinión pública, etc. Se exige de ella una actitud responsable para con dicha comunidad, ya que un comportamiento ético o poco ético repercute directa o indirectamente.

### Vocabulario **A**

#### **Stakeholders**

Son grupos de interés afectados por las decisiones de la empresa: clientes, proveedores, entidades de crédito, accionistas, trabajadores, competidores, distribuidores, opinión pública, medios de comunicación, administraciones, etc.

### Actividades

4. *Enron Corporation* pasó de ser una pequeña empresa a convertirse en la empresa de mayor valor en los Estados Unidos.

Enron hizo partícipe de su crecimiento a sus trabajadores a través de múltiples opciones para obtener acciones, cuando los precios de estas eran los más elevados.

De un momento a otro se fueron produciendo varios hechos que llevaron al colapso a la empresa. La investigación de estos hechos puso de manifiesto que hubo falsificación de documentos que describían una situación no real. El mercado de valores fue engañado por las personas encargadas de la parte contable y financiera de la empresa.

Enron realizó varias modificaciones a sus balances consolidados que buscaban demostrar beneficios no existentes para hacer más apetecibles sus acciones. La firma de auditores estaba directamente implicada en el caso de fraude al igual que los altos ejecutivos.

Describe en qué consistieron las prácticas poco éticas por parte de *Enron Corporation*; investiga un poco más e indica cuáles fueron sus consecuencias.

5. Indica varios ejemplos de conductas que consideras poco éticas para las empresas, consultado en la Figura 13.3.

6. *Great Place to Work* ([www.greatplacetowork.es](http://www.greatplacetowork.es)) es una asesoría especializada en la medida del clima laboral de las empresas. Este modelo establece cuáles son los valores más importantes que contribuyen a mejorar la confianza entre empresario y trabajadores.

Entra en la mencionada web y busca cuáles son en la actualidad, según este modelo, las mejores empresas para trabajar en España, en Europa y en el mundo.

Los consumidores penalizan a las empresas que no llevan a cabo un comportamiento responsable no consumiendo sus productos; a la vez que tienen un comportamiento positivo hacia aquellos productos responsables desde estándares éticos. Además, los inversores se interesan cada vez más por los fondos de inversión socialmente responsables.

Una decisión ética en la empresa es aquella que tiene en cuenta a todos los afectados, quienes estarían dispuestos a dar su consentimiento a la decisión porque persigue valores universales.

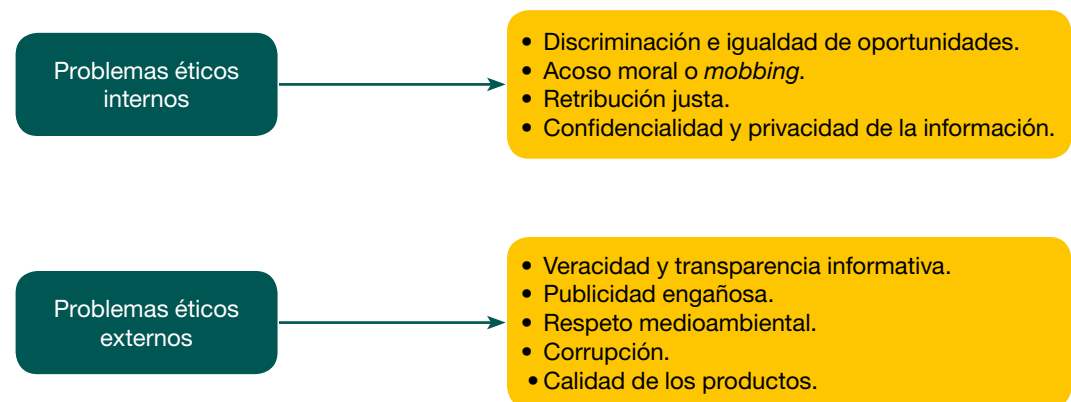


Fig. 13.3. Problemas éticos internos y externos.

## Actividades



7. A continuación aparecen algunas de las consecuencias que puede tener la falta de ética de la empresa:

- Procesos judiciales.
- Prohibición de participar en contrataciones públicas.
- Retirada de productos debido a no haber seguido los estándares y procedimientos de calidad.
- Tener que limpiar derrames de desechos tóxicos.
- Reclamaciones de acoso por los empleados.
- Inclusión en listas negras internacionales, nacionales, o de organizaciones locales.

Piensa en positivo y busca algún ejemplo en que la conducta ética de una empresa le ha producido ventajas.

8. El Foro mundial de Economía WEF elaboró en 2009 una encuesta sobre valores aplicada a través de la red social Facebook a más de 130 000 personas.

En esta encuesta quedó claro que, a nivel global, existe un déficit de confianza sobre los valores y la ética con que funciona el mundo de los negocios.

Las cifras de esta desconfianza son contundentes: aun cuando la mayoría de los encuestados considera que «la honestidad, la integridad y la transparencia son los valo-

res más importantes para el sistema político y económico global», más de dos terceras partes cree «que la actual crisis económica es también una crisis de ética y de valores».

¿Estás de acuerdo con esta opinión?

9. La actividad de la empresa afecta a diversos grupos de interés. Uno de ellos son los empleados. Señala cuáles deben ser las directrices de una empresa ética con respecto a este grupo.
10. Busca el Código ético de la empresa Fomento de Construcciones y Contratas ([www.fcc.es](http://www.fcc.es)) y realiza el siguiente trabajo:

Describe cuál es el procedimiento específico en materia de prevención de situaciones de acoso laboral y sexual.

Enumera los compromisos del código ético respecto a la relación con y entre los trabajadores.

11. Inditex ([www.inditex.es](http://www.inditex.es)), refleja cuál es su Código de conducta en la dimensión social de la Responsabilidad Social Corporativa.

Investiga cuáles son los ámbitos de su código de conducta interno y cuáles son los ámbitos de conducta de fabricantes de talleres externos.

## 2. Aplicación de la ética en la empresa

La aplicación de la ética de la empresa se basa en dos pilares importantes:

- La **definición** y **aceptación** por parte de la empresa de un **conjunto de valores y criterios de actuación**, que a su vez han de ser integrados en la cultura de la empresa.

Son los valores y criterios que definen la organización al resto de grupos de interés que interactúan con la empresa (*stakeholders*): accionistas, clientes, proveedores y sociedad.

A la vez, la empresa debe definir su responsabilidad social, que consiste en la valoración del efecto total de sus decisiones en la sociedad en su conjunto y que es un componente de la ética empresarial (la ética de la responsabilidad) que será objeto de estudio en la siguiente unidad.

- La **creación de herramientas** que sirvan de referencia o pauta de conducta, o prácticas éticas.

Las prácticas éticas son una manera eficiente de sensibilizar a la organización sobre la importancia de la ética. Se trata de documentos y/o programas que formalmente se establecen en las empresas para definir, transmitir y potenciar los valores y criterios éticos que se espera que sigan quienes trabajan en la empresa.

Estas prácticas son diversas y dependen de las características, peculiaridades y necesidades de cada empresa (Fig. 13.4).

### A. Documentos formales

- **Códigos éticos o de buena conducta**

Las declaraciones, o códigos éticos de conducta o de valores, son documentos formales cuya función principal es explicar el proyecto, los principios, los valores y las reglas de actuación de la empresa.

Un **código ético**, según ETNOR, es un documento formal donde se expresan los valores de la empresa y los compromisos adquiridos que deben guiar la actividad de las personas de la organización. Es un documento que manifiesta el conjunto de valores que guía la conducta de la organización y orienta a sus miembros en la toma de decisiones.

Una vez definido lo que es un código ético o de conducta, hay que señalar cuál es su contenido y funciones (Fig. 13.5) y de qué temas trata principalmente (Fig. 13.6):

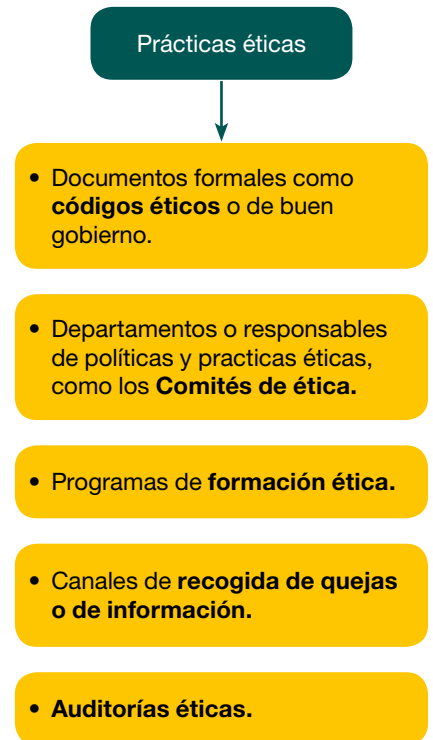
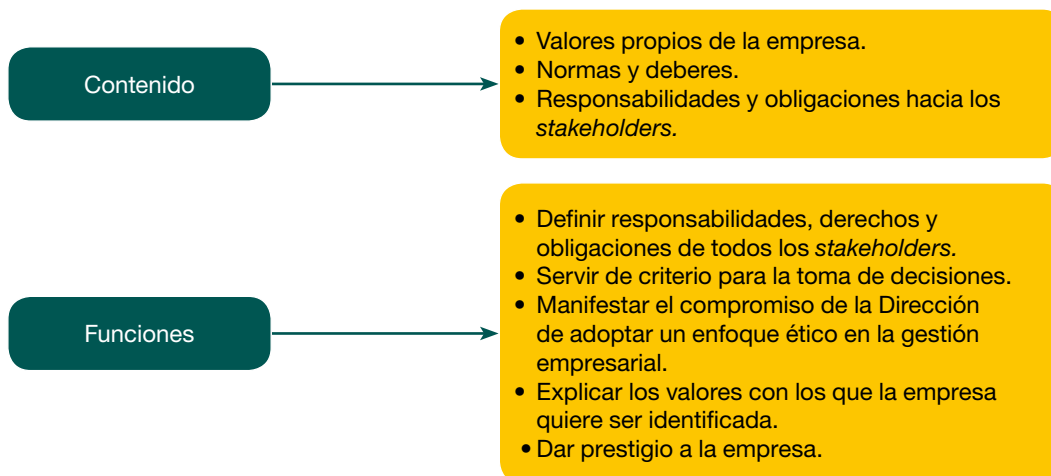
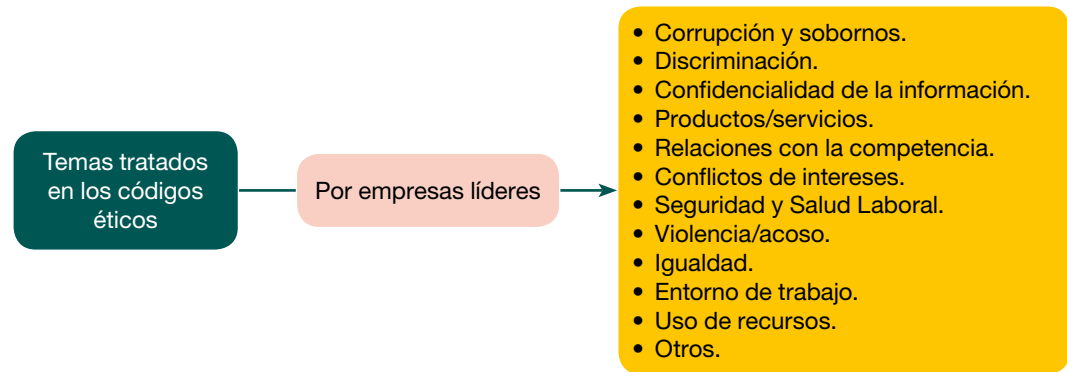


Fig. 13.4. Prácticas éticas de la empresa.

Fig. 13.5. Contenido y funciones de los códigos éticos.



**Fig. 13.6.** Temas de los códigos éticos.

### • Códigos del buen gobierno corporativo

Debido a los grandes escándalos empresariales, los accionistas e inversores demandan una mayor información sobre sus inversiones a los máximos responsables de las empresas, a la vez que solicitan participar en las decisiones estratégicas de la compañía. Existe una creciente preocupación por el desarrollo de códigos del buen gobierno, tanto a nivel internacional como nacional. Estos códigos complementan a las leyes y reglamentos de obligado cumplimiento que regulan la vida de las empresas y nunca deben sustituirlos

Los Códigos del buen gobierno corporativo, según La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (**AECA**), son códigos referidos al gobierno corporativo, compuestos por una serie de recomendaciones precisas, emitidas por comisiones de expertos con el objetivo de analizar los criterios y pautas a los que deben someterse las sociedades, pronunciando una serie de recomendaciones que mejoren el comportamiento de las organizaciones sobre la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y su relación con los grupos de interés.

#### ¿Sabías que...? ?

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) señala que «se entiende por gobierno corporativo la forma en que las empresas se organizan, son dirigidas y controladas para alcanzar unos fines determinados».

El buen gobierno corporativo está adquiriendo cada vez más importancia entre las empresas, ya que genera confianza y establece unas reglas de actuación que garantizan las transacciones económicas.

En España, se han ido realizando distintas recomendaciones para fomentar el buen gobierno y lograr la máxima transparencia en la gestión de la cúpula directiva. Los tres Códigos del buen gobierno desarrollados en España son de aplicación voluntaria (Tabla 13.1):

Informes	A quién va dirigido
El Informe Olivencia, 1998.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Consejo de Ministros celebrado el 28 de febrero de 1997 acordó la creación de una Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades. Va dirigido a sociedades cotizadas, pero sus recomendaciones también estaban indicadas para las sociedades que captan recursos financieros en los mercados de capitales, aunque sus acciones no cotizaran en bolsa.</li> <li>• Aconseja informar sobre las recomendaciones adoptadas, justificando el no seguimiento de algunas prácticas.</li> </ul>
El Informe Aldama, 2003.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Código Aldama continúa con la tarea iniciada por el Código Olivencia y reflexiona sobre la aplicación y seguimiento de las recomendaciones. Va dirigido a las sociedades cotizadas en los mercados de capitales, pero aclara que sus recomendaciones también podrían extenderse a otras sociedades que acudan al mercado primario de valores (mercado de emisiones, aunque no coticen en el mercado secundario).</li> <li>• También se debe informar sobre el grado de seguimiento de las recomendaciones o justificar su incumplimiento.</li> </ul>
El Informe Conthe, 2006.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Va dirigido a la totalidad de sociedades cotizadas, aunque reconoce que algunas de las recomendaciones pueden resultar poco apropiadas o excesivas para entidades de menor tamaño.</li> <li>• Este informe resalta la importancia del principio de cumplir o explicar por qué no se ha cumplido, es decir, si alguna sociedad cotizada no cumple alguna de las recomendaciones debe explicar los motivos por los que no lo ha hecho.</li> </ul>

**Tabla 13.1.** Códigos del buen gobierno desarrollados en España.



La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) debe supervisar el cumplimiento de las exigencias sobre gobierno corporativo en las sociedades cotizadas, las cuales deben publicar anualmente un informe del grado de cumplimiento de las recomendaciones del buen gobierno.



Fig. 13.7. Aspectos de los códigos del buen gobierno corporativo.

## □ B. Responsables de prácticas éticas

En nuestro país no es tan frecuente la figura de **departamentos** o **cargos** directamente relacionados con la ética como en el mundo anglosajón. Sin embargo, en la medida en que las prácticas éticas se están generalizando será necesario que las empresas creen estas figuras encargadas de supervisar su cumplimiento y de incentivar su uso.

Existen empresas que crean comités de ética; otras, departamentos específicos; pero la mayor parte de las empresas asignan esta labor a algún otro departamento como el jurídico, el de responsabilidad social o el de recursos humanos, ya que muchos de los aspectos que se relacionan con la ética de la empresa tienen que ver con los recursos humanos, como el respeto de los derechos humanos, la intimidad de sus trabajadores, la no discriminación y promoción de la igualdad (en especial de trabajadoras), la creación de empleo, la mejora de las condiciones de los empleados y el apoyo a la conciliación de la vida laboral y familiar.

El **Comité de ética** está vinculado al desarrollo de Códigos éticos, y empezaron a surgir dentro del ámbito sanitario e investigador.

Tiene como funciones:

- Vigilar el cumplimiento del código ético. Resolver conflictos y dilemas.
- Interpretar las normas.
- Asesorar en la búsqueda de soluciones a los problemas éticos.
- Valorar los intereses de todos los *stakeholders* de la empresa.

Para funcionar correctamente, los comités de ética deben estar compuestos por personas que representen a todos los estamentos de la empresa y a todos los grupos de interés.

## □ C. La auditoría ética

Las empresas deben valorar el cumplimiento del comportamiento ético de la empresa. Las auditorías éticas son una herramienta fundamental para responder a la mayor exigencia de transparencia, y como herramienta para la dirección de las organizaciones en un entorno de mayor complejidad económica, social y cultural.

En España existen en la actualidad dos sistemas para acreditar el cumplimiento de unas políticas ética y socialmente responsables: uno es la SGE21, que es una iniciativa que surge de la asociación de varias empresas (Forética), y el otro es la norma SA8000 (de la organización *Social Accountability Internacional*).

### Importante !

Por la Orden APU516/2005 se aprobó el Código de buen gobierno de los miembros del Gobierno y de altos cargos de la Administración General del Estado.

Este código pretende ofrecer a los ciudadanos el compromiso de que todos los altos cargos, en el ejercicio de sus funciones, han de cumplir no solo las obligaciones previstas en las leyes, sino que su actuación ha de inspirarse y guiarse por principios éticos y de conducta no recogidos en normas y sí en un Código de buen gobierno.

**Actividades**

12. Busca información en las páginas corporativas de Telefónica, Gas natural y Adif y señala qué prácticas éticas llevan a cabo.
13. En algunas empresas se han constituido canales éticos. Localiza alguna que lo tenga instituido y señala cuál es su funcionamiento.

**D. Formación ética**

La formación ética proporciona a los directivos y empleados una base para la resolución de dilemas éticos. Esta herramienta es muy valiosa, ya que como demuestran varios estudios la mayoría de los incumplimientos éticos no se deben a una mala voluntad, sino a un desconocimiento de las cuestiones éticas. La formación en ética empresarial es un elemento básico y primordial para implantar el comportamiento ético en cualquier ámbito, sea público o privado

La formación en ética es muy distinta en cada empresa y, frecuentemente, es impartida por el Departamento de Recursos Humanos. Se utiliza principalmente para transmitir la preocupación de la organización por integrar la ética empresarial en el día a día e informar sobre qué es y cómo se lleva a cabo la ética en la empresa.

**E. Canales éticos**

Son canales formales para resolución de conflictos o dudas éticas (*hot-lines, help-lines*). También algunas empresas promueven políticas de «delatores» que transmiten las actividades poco éticas a la oficina o al comité ético de la empresa, que juzga e investiga la situación de forma justa e imparcial. Las políticas de delatores protegen a los empleados que revelan las prácticas ilegales o inmorales.

## 3. El Departamento de Recursos Humanos y la ética de la empresa

Las áreas funcionales donde se plantean problemas éticos con más frecuencia son recursos humanos, compras y comercial y ventas ya que su propia naturaleza los hace más propicios a la aparición y detección de problemas éticos.

En el caso de recursos humanos, puesto que su función está íntimamente ligada a la relación y desarrollo de las personas, es fácil establecer la relación entre problemas con las personas y problemas éticos.

La gestión de los RRHH es una herramienta clave para la construcción de la ética de la empresa. Es un departamento clave para la integración de la ética en la gestión diaria.

**A. El reclutamiento y selección**

Se deben seleccionar aquellas personas cuyos principios y valores coincidan con los de la empresa. Pero también las empresas deben ofrecer algo más que un salario competitivo, y son ellas las que deben «vender» la organización y el puesto de trabajo a los entrevistados.

También existen múltiples posibilidades de realizar aquí acciones con capacidad de afectar positivamente al clima, que construyen una cultura de la organización y que forjan la ética corporativa, como, por ejemplo, seleccionar a personas capacitadas para el puesto pero marginadas por algún motivo, como discapacitados físicos, mujeres en entornos «machistas», extranjeros en entornos xenófobos, etc.

Otro ejemplo de integración de la ética en el proceso de selección es la gestión de la información personal necesaria para llevar a cabo la selección.

Es este sentido, se deben desarrollar políticas que fomenten la diversidad, crear entornos de trabajo que transmitan claramente a los empleados que serán valorados por lo que pueden aportar y no por elementos relativos a su persona.

Así, la nacionalidad, la raza, la edad, la religión o creencias, el sexo, el estatus social, etc., no deben ser elementos determinantes a la hora de seleccionar al personal.

## □ B. La evaluación del rendimiento

La evaluación del rendimiento es un sistema de valoración de los empleados. Debe utilizarse más que como una forma de control como un reconocimiento para motivar a los empleados y generar cohesión. La dirección por valores (DpV), como ya veremos, permite evaluar a los individuos a partir de la demostración de la aplicación de los valores en el día a día.

## □ C. La Formación y desarrollo del individuo

La gestión de los recursos humanos también se responsabiliza del proceso de formación y desarrollo de los empleados. La formación en ética empresarial es una forma de conseguir que los empleados revisen sus valores y comprendan los valores corporativos.

El administrativo de recursos humanos, como integrante del Departamento de Recursos Humanos, debe adecuar su comportamiento a las normas y principios éticos de la empresa en el desempeño de sus funciones. Todas las actuaciones que a lo largo de este libro hemos visto que le corresponde realizar deben corresponderse con la ética de la empresa.

### Actividades

14. Accede a la página web de Repsol y realiza las actividades siguientes:

- a) Observa los principios básicos de actuación que sirven de guía de conducta ética empresarial.
- b) Observa el código de conducta de los empleados de la compañía.

c) Observa las normas de conducta en relación con la compraventa de valores e instrumentos financieros de Repsol YPF, SA., y de las sociedades del grupo cotizadas en bolsa.

## ■ 4. La empresa como comunidad de personas

El elemento esencial de la empresa son las personas; en ella también existen otros elementos materiales e inmateriales (inmuebles, equipos, existencias, marca, etc.), pero estos tienen su causa en las personas que los aportan, producen o los emplean para llevar a cabo su actividad.

Un enfoque ético del gobierno de la empresa presupone aceptar que esta no es solo una organización para obtener beneficios, sino una comunidad de personas que requiere un gobierno responsable.

Según el filósofo mexicano Carlos Llanos, en la sociedad contemporánea la empresa desarrolla un papel muy importante, y define la empresa como «una comunidad de personas en donde la condición de ser persona prevalece sobre cualquier otra condición, incluso la condición que se deriva de su pertenencia a esa comunidad que llamamos empresa».

Se concibe así la empresa como una comunidad de personas, que aportan conjuntamente su trabajo directivo, su trabajo operativo y su inversión. La tarea principal de la empresa desde este punto de vista es conseguir la síntesis y el logro de todos los intereses de las personas que constituyen la empresa.

### Actividades

15. Identifica en estos supuestos qué tipo de responsabilidad están ejerciendo las siguientes empresas:

- Johnson & Johnson SA. anuncia una extensión de la retirada voluntaria de unos lotes de Lentes de Contacto 1•DAY ACUVUE® TruEye™ (Narafilcon A) en España como medida preventiva.

- El Grupo El Corte Inglés ha puesto en marcha un plan para dejar de comercializar en todos sus centros aquellas prendas de marcas propias que tengan un tratamiento de acabado con chorro de arena (*sandblasting*) sustituyéndolas por otras que empleen métodos alternativos que no comporten riesgos.

### ■ 4.1. La empresa como sujeto moral

Para Carlos Llanos, la empresa es un sujeto moral por ser la persona originaria y destinataria de moralidad; todas las personas integran la comunidad-empresa independientemente del tipo de actividad que desempeñan, todas tienen la misma calidad de persona.

Definir la empresa como sujeto moral le otorga derechos y deberes adicionales y es la base de su responsabilidad moral.

El concepto de responsabilidad moral, tal y como es aplicado a las personas, puede ser proyectado a las empresas con tres significados.

- Ser responsable haciéndose cargo de las consecuencias de sus acciones.
- Seguir las reglas, cumpliendo con la legalidad.
- Tomar decisiones siguiendo un «razonamiento moral», es decir, adoptar el «punto de vista moral».

En resumen, las empresas son sujetos a los que podemos adscribir responsabilidad moral.

### ■ 4.2. La personificación de las tareas

A partir de la definición de la empresa como comunidad de personas, hay que entender que las empresas se rigen en esencia por las leyes y principios que derivan de las personas. Se pueden establecer los siguientes niveles de las actividades realizadas por el trabajador en la empresa o en torno a la empresa (Fig. 13.8):

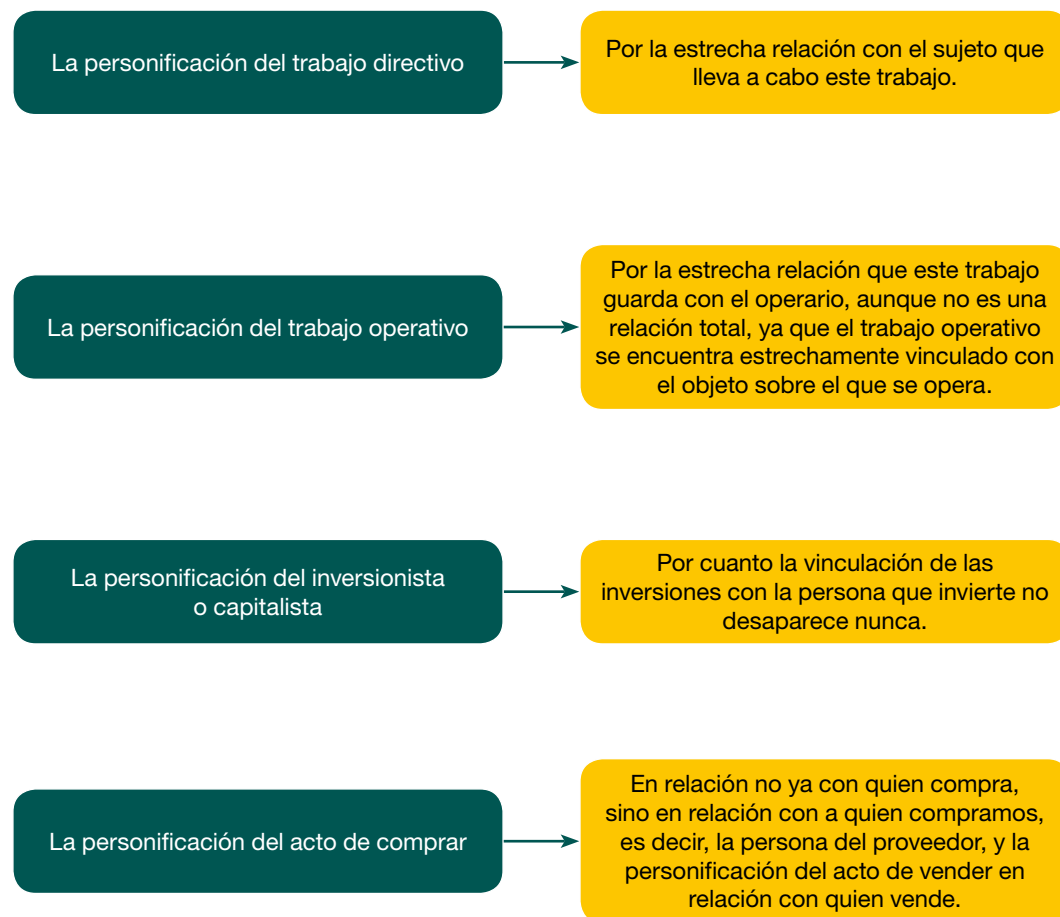


Fig. 13.8. Personificación de las tareas en la empresa.

## 5. La ética y la globalización

Desde la perspectiva económica, tecnológica y de la comunicación, el mundo actual se encuentra globalizado, por lo que es necesario hablar desde el punto de vista de la ética de unos **principios éticos globales** o de una **ética global**. El fenómeno de la globalización ha supuesto para las empresas la posibilidad de ver incrementado su poder, tanto en la esfera económica como en la social. Pero conjuntamente se ha producido un aumento de sus responsabilidades, ya que deben dar respuesta a las expectativas de la sociedad: creación de empleo, incremento del bienestar social y económico, cuidado del medioambiente, compromiso con el desarrollo de los pueblos, expansión de los Derechos Humanos a través del ejemplo de sus empresas, etc.

La empresa, como uno de los agentes económicos más importantes, debería asumir su responsabilidad en la consecución de un mundo más justo llevando a cabo comportamientos éticos. Existen propuestas desde dentro de la propia economía que están promoviendo una transformación ética, más allá del capitalismo salvaje, en los procesos de globalización.

Una de estas propuestas es la de Amartya Sen, claro ejemplo de la ética del desarrollo, una nueva vía que pretende superar las deficiencias de una economía unilateral, con una nueva economía que haga posible combinar competencia y cooperación, beneficio y justicia. Una economía en donde el crecimiento económico sea, no un fin en sí mismo, sino un instrumento para aumentar las libertades reales de las personas, capaz de generar expectativas sociales, confianza y libertad.

La ética debería ser un parámetro de acción de las empresas en **mercados globales**, donde todas, para poder competir, deberían respetar y cumplir ciertos estándares y normas globales

La empresa debe trasladar sus códigos y estándares éticos a todos los lugares donde opera. Surge entonces la cuestión de qué hacer cuando en países donde desarrolla su actividad empresarial no hay legislaciones sociales o incluso se vulneran claramente los Derechos Humanos. La ética de la globalización demanda a las empresas que aplican criterios de responsabilidad social en sus países de origen, que los mantengan también en países con regímenes autoritarios y faltos de libertades. A pesar de que las leyes y el sistema de un país puedan ser antidemocrático e ilegales, las políticas internas de una empresa deberían ser de respeto hacia los trabajadores y grupos de interés, ofreciéndoles un buen ambiente de trabajo, buenas condiciones laborales, salarios justos, formación, seguridad, etc.

### ¿Sabías que...?



La Real Academia Española define la **globalización** como «tendencia de los mercados y de las empresas a desarrollarse a escala mundial fuera de sus fronteras».

### Importante



Desde la ONU se ha promovido el Pacto Mundial de la ONU o **Global Compact**, que entre sus fines tiene el de globalizar un compromiso ético de las empresas en torno a diez principios sobre Derechos Humanos, Trabajo y Medio Ambiente.

### Caso Práctico 1



Apple audita anualmente a todas las compañías en las que se ensamblan sus dispositivos, así como otros proveedores dependiendo de diversos factores de riesgo, como las condiciones de los países en los que están instalados. Las auditorías se llevan a cabo con el apoyo de un auditor local que actúa como tercera parte, comprobando no solo las condiciones laborales de las instalaciones a través de entrevistas y visitas, sino también los sistemas de gestión y procedimientos internos de las empresas contratadas. Durante el año 2010 se detectó el empleo de menores de la edad laboral, comprobándose que la dirección de la empresa proveedora pasó por alto esta situación, por lo que la multinacional americana decidió dejar de trabajar con ella.

### Actividades



16. Lee atentamente el siguiente texto de Adela Cortina y selecciona dos ideas para comentarlas en el aula: *Empresa y derechos humanos* ([www.elpais.com/articulo/opinion/Empresa/derechos/humanos/elpepiopi/20100204elpepiopi\\_5/Tes](http://www.elpais.com/articulo/opinion/Empresa/derechos/humanos/elpepiopi/20100204elpepiopi_5/Tes)).

### ¿Sabías que...? ?

La formación de valores en la empresa depende de muchas variables, entre las que se encuentran:

- Las creencias y valores del fundador, de la dirección actual, de los empleados.
- La formación y la influencia de los consultores.
- La normativa legal existente.
- Las reglas de juego del mercado.
- Los valores sociales de cada momento histórico.
- La cultura social.
- Los resultados de la empresa.

## 6. Los valores en la empresa

Todas las organizaciones se gobiernan o dirigen por valores. Estos valores son explícitamente declarados por las empresas en algunas ocasiones. En otras no se declaran pero se manifiestan en el ambiente o «clima» de la organización.

Estos valores son un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, y crean un sentido de identidad del personal con la organización.

Para Salvador García y Simón Dolan, los **valores** son guías, principios de acción adecuados para conseguir lo que nos proponemos. Orientan las conductas ante el trabajo, las relaciones entre las personas y los resultados a obtener. Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado de actuación.

### A. La cultura de empresa y los valores

Las organizaciones, y como tal las empresas, están afectadas por lo que se denomina cultura organizativa. El conjunto de valores normas, creencias y comportamientos forman parte de la cultura de la empresa

Diversos autores sitúan la Misión, Visión y Valores Corporativos, como el elemento central o el porqué existe una organización, dónde quiere llegar y cómo lo quiere hacer.

En la cultura corporativa, los valores representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar al servicio de la Misión y Visión de la empresa.

Para ello, estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización.

### B. Tipos de valores en la empresa

Toda empresa debe tener definidos dos grupos de valores que orienten sus objetivos y su actividad cotidiana: los valores finales y los valores instrumentales.

- **Valores finales:** están asociados con la Visión de la empresa (hacia dónde vamos) y su Misión (razón de ser o para qué) (Fig. 13.9).

Los valores finales asociados a la Visión

- Dan sentido y cohesionan el esfuerzo de la empresa.
- Se refieren al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar.
- La diferenciación que quiere alcanzar, por ejemplo: ser líderes, ser innovadores, etc.

Los valores finales asociados a la Misión

- Relacionados con la misión económica de la empresa:
  - Ser rentables, dar beneficios.
- Relacionados con la misión social general de la empresa:
  - Generales: generar empleo, satisfacer necesidades.
  - Específicas en función de la actividad, como enseñar, curar, limpiar, etc.

Fig. 13.9. Valores finales de la empresa.

- **Valores instrumentales u operativos:** están asociados a la forma de pensar y hacer las cosas, son los medios tácticos, es decir, los principios que deben regir la conducta de la empresa para alcanzar la Misión y la Visión (Fig. 13.10):

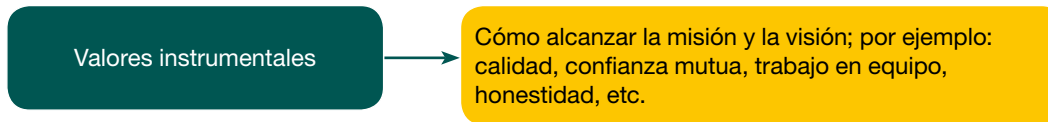


Fig. 13.10. Valores instrumentales u operativos, de la empresa.

## C. Los valores éticos en la empresa

Cada empresa tiene sus propios valores que, para ser considerados éticos, deben coincidir con los valores compartidos por la sociedad.

La EA-10, modelo de auditoría ética creada por la Fundación Etnor, propone un listado de 10 valores éticos como imprescindibles:

<b>1. Integridad</b>	Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
<b>2. Confianza</b>	Credibilidad y reputación de la empresa.
<b>3. Justicia</b>	Distribución equitativa de cargas y beneficios.
<b>4. Diálogo</b>	Participación y consenso.
<b>5. Transparencia</b>	Veracidad y comunicación interna y externa.
<b>6. Dignidad</b>	Respeto y fomento de los derechos humanos.
<b>7. Legalidad</b>	Cumplimiento de las disposiciones legales.
<b>8. Compromiso cívico</b>	Corresponsabilidad social.
<b>9. Ecología</b>	Respeto y mejora del medio ambiente.
<b>10. Responsabilidad</b>	Respuestas ante expectativas y demandas sociales.

### Actividades

17. A continuación, tienes algunos ejemplos de valores de empresas. Identifica a qué ámbito de actuación se refieren:

- Nos ocupamos de la satisfacción de nuestros clientes.
- Todo el mundo puede discrepar.
- Escuchamos a nuestros clientes.
- Aceptamos que el éxito significa aprender de nuestros errores.
- La calidad es lo primero.
- Aquí es agradable trabajar.

18. Entra en la página web corporativa de BBVA y analiza dentro de su código de conducta cuáles son los valores éticos que promueve.

19. Accede a la página Web de Repsol (<http://www.repsol.com>) y busca cuáles son aquellos valores irrenunciables y fundamentales de la compañía y que deben guiar todas sus acciones y comportamientos, y constituyen la base de la confianza mutua tanto dentro de la compañía como hacia los grupos de interés.

Asimismo, investiga cuáles son los valores profesionales sobre los que sustentan sus ventajas competitivas (estos valores profesionales les permiten alcanzar la visión, cumplir los compromisos y llevar la excelencia a la gestión).

## 7. La dirección por valores

Íntimamente relacionada con la ética y los valores de la empresa está la **dirección por valores** (DpV).

En el año 1997 aparece la dirección por valores como una nueva forma de liderazgo estratégico. El término «dirección por valores» (DpV) aplicado a la dirección de empresas fue acuñado por los profesores Salvador García y Simón Dolan en España, al mismo tiempo que Ken Blanchard y Michael O'Connor en EE.UU.

La dirección por valores pretende introducir la dimensión personal dentro del pensamiento directivo, no únicamente de manera formal, sino en la práctica diaria.

Para García y Dolan la dirección por valores es una herramienta de liderazgo estratégico que ha de orientar las conductas y decisiones cotidianas. Según García y Dolan algunos elementos clave de la dirección por valores son:

- La identificación de los valores esenciales de la empresa: su integración en la Visión y la Misión de la organización.
- Incluir los valores esenciales en los objetivos de acción.
- Realizar una dirección de personas basada en valores.

Para Salvador García, la DPV es, además de una nueva forma de dirección, «una nueva mirada sobre la forma de trabajar y vivir, de utilizar el poder, de comprometernos éticamente como ciudadanos, de disfrutar y de dar sentido a nuestro paso como humanos por el Planeta Tierra».

### 7.1. Objetivos de la dirección por valores

Según García y Dolan, la dirección por valores pretende esencialmente:

1. Lograr el equilibrio entre la salud económica, la salud emocional y la salud ética de la empresa, generando así una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor (Fig. 13.11).
2. Construir participativamente una idea ilusionante y ética de hacia dónde vamos, para qué y con qué compromiso de reglas del juego.
3. Humanizar la empresa, en el sentido de considerar a las personas no como meros «recursos humanos a optimizar».
4. Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la propiedad y del equipo directivo de la empresa ante sí mismos, ante sus colaboradores y ante el conjunto de la sociedad.

**20.** *Reputation Institute* es una organización internacional que publica anualmente el *Global RepTrak*. Para la realización del estudio se entrevista a más de 85 000 consumidores, en 41 países, para evaluar a más de 2 500 de las mayores empresas del mundo e identificar las más respetadas.

Entre los factores clave de reputación está el «Entorno de Trabajo, Integridad y Ciudadanía», que son las dimensiones que más se relacionan con la ética en las empresas.

Buscar en Internet el estudio del año en curso y localiza las empresas con mejor reputación en España y en el mundo.

#### Actividades

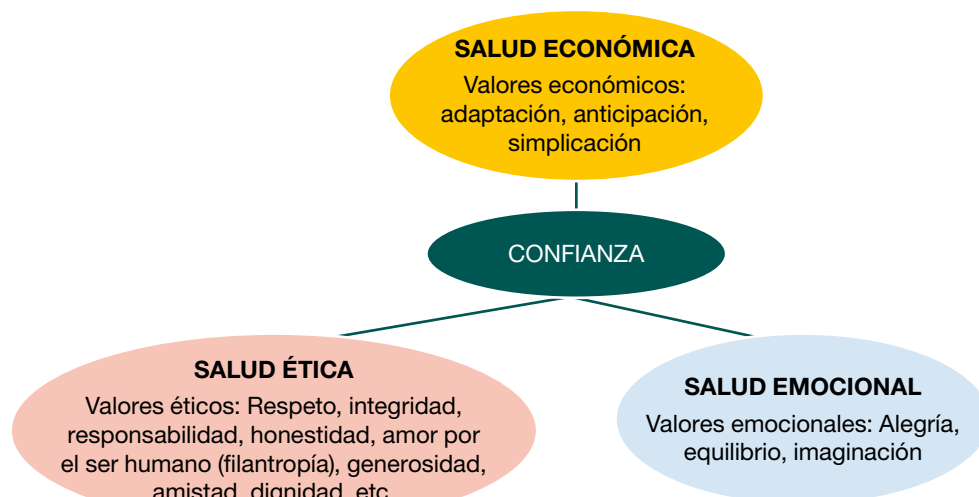


Fig. 13.11. Equilibrio de la empresa.



## ■ 7.2. Fases de la DpV

En la práctica, la dirección por valores se desarrolla en diversas fases (Fig. 13.12):

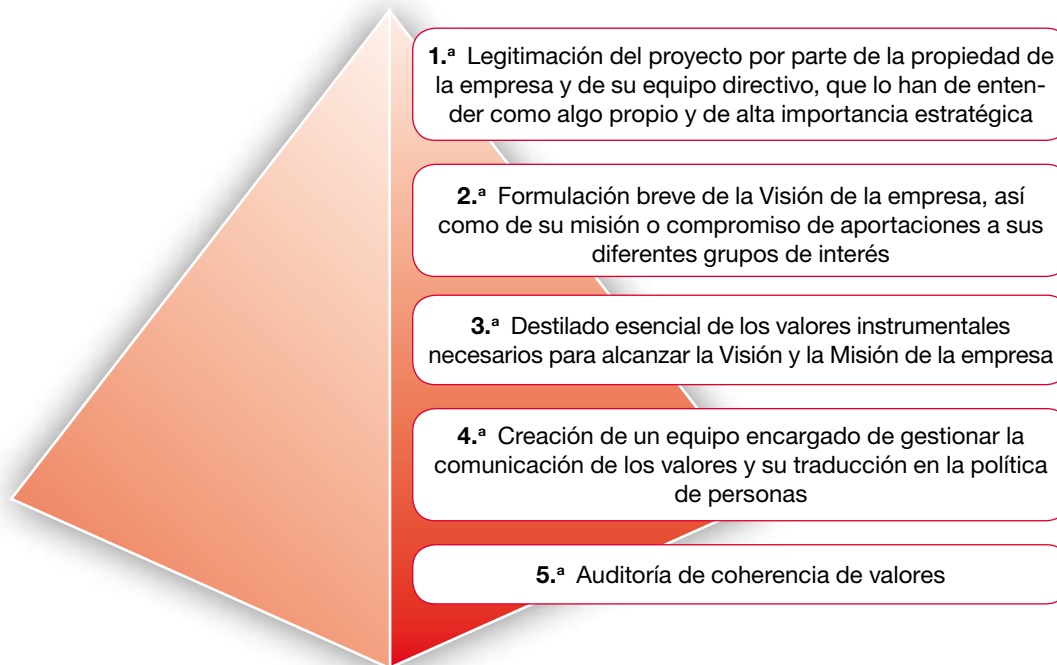


Fig. 13.12. Fases de la dirección por valores.

## ■ 7.3. La dirección por valores y la gestión de los recursos humanos

La dirección por valores debe sustentarse en la política de recursos humanos. Los valores de la empresa sólo se consolidan si se ponen en práctica. Algunas aplicaciones de la DpV en la Gestión de Recursos Humanos son: la selección, la formación y la evaluación.

- **Selección.** Los valores constituyen una dimensión esencial de las competencias profesionales, por lo que podemos hablar de «Selección por Valores». Por ejemplo, en una entrevista de trabajo se pueden plantear cuestiones sobre los principios a la hora de trabajar, cómo hay que comportarse con los clientes, etc.
- **Formación.** Una forma innovadora de aumentar la eficacia de la formación es formularla en torno a los valores clave de la Empresa.
- **Evaluación del desempeño.** En la medida que los valores son criterios de orientación de la conducta, han de ser evaluados y recompensados los esfuerzos que se realizan para traducirlos en acciones concretas, y, por tanto, incorporarlos en los sistemas de evaluación del desempeño y dirección por objetivos.

### Caso Práctico 2



Dos empresas que han implantado la dirección por valores y la han puesto en práctica son *General Electric* y *Mondragón Corporación Cooperativa*.

*General Electric* decidió plasmar sus valores en unas pequeñas tarjetas de bolsillo que distribuyó entre todos los trabajadores de la compañía. Antes, se emplearon muchas horas en el Instituto de Liderazgo de *General Electric* para decidir cuáles eran los principales valores que debían cultivar los empleados.

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) se creó como un experimento diseñado para afrontar la carencia de trabajo en

la región. Fundada en el pensamiento católico, la principal característica de Mondragón Corporación Cooperativa es su capacidad para combinar negocio empresarial y vocación social como uno de sus valores centrales.

El reconocimiento de MCC como líder mundial en cooperativismo impulsó la creación, en 1987, de la Escuela Cooperativa y de Negocios.

El objetivo del centro es impartir programas de enseñanza en torno a MCC y el cooperativismo a personas y organizaciones de todo el mundo.

## 8. Los comportamientos éticos y su repercusión en la imagen corporativa

### ¿Sabías que...? ?

Los actuales sistemas de dirección consideran la construcción y comunicación de la imagen corporativa como un elemento estratégico de la empresa.

La época en la que vivimos presenta la imagen, tanto personal como empresarial, como uno de los recursos intangibles con los que contamos. Las organizaciones empresariales han sabido sacar provecho de la importancia de la imagen, convirtiendo este elemento en una herramienta de gran valor en la competitividad de la empresa, puesto que la imagen de la empresa es un elemento que despierta el interés de los consumidores o clientes, que en definitiva son quienes contribuyen a obtener el beneficio empresarial.

La **imagen empresarial** es el conjunto de impresiones que suscita sobre el público una empresa.

Si las impresiones que recibe una persona de una empresa pasan por su percepción y las capta como positivas, la empresa obtiene una ventaja frente a sus competidores, por ello las empresas trabajan por emitir una imagen que resulte positiva a los grupos con los que se relaciona. En algunas ocasiones, la imagen de una empresa tiene una proyección tan amplia que la convierte en líder de su sector, hecho que puede tener consecuencias muy significativas en el campo del beneficio, ya que vivimos en un mundo globalizado en el que las informaciones se difunden con gran rapidez a través de medios tecnológicos, llegando a cualquier rincón de nuestro planeta.

### 8.1. La imagen corporativa y el *marketing*

La importancia que suscita la imagen de las empresas se ha convertido en objeto de estudio en la disciplina del *marketing* que es, sin duda, un instrumento que ha ayudado en gran medida a crear y difundir la imagen corporativa de muchas empresas. Este hecho es en gran medida resultado de la conciencia que existe sobre la importancia de difundir las mejores impresiones posibles de la empresa entre los grupos de interés (*stakeholders*) con los que se relaciona la empresa.

El **marketing** es la herramienta utilizada para difundir la imagen de las organizaciones empresariales; también trabaja para dar a conocer al público los productos o servicios que presta la empresa.

Las empresas se relacionan con diferentes colectivos que configuran lo que se conoce como grupos de interés o *stakeholders*. Entre ellos se encuentran los clientes, pero no son los únicos sujetos con los que se relaciona una empresa; otros grupos de interés significativos son los accionistas, proveedores, Administraciones Públicas, agentes sociales, banca, o la sociedad en general (Fig. 13.13).



**Fig. 13.13.** Vertientes de la imagen corporativa más importantes para algunos grupos de interés

A cada uno de estos grupos de interés le resulta más significativo uno u otro aspecto concreto de la empresa, por lo que las organizaciones deben atender a proyectar en su imagen lo que a cada grupo le puede interesar de ellas mismas (Fig. 13.14).

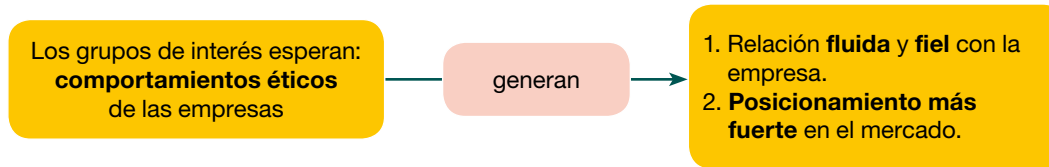


Fig. 13.14. Intereses que generan los *stakeholders*.

Por lo tanto, la imagen corporativa tendrá que cuidar su vertiente comercial, su vertiente financiera y su vertiente social.

### Actividades



21. Imagina que eres administrativo en el Departamento de *Marketing* de una empresa de alimentación. En la empresa se está desarrollando una campaña de imagen que presente los valores que la empresa quiere transmitir al público en general. ¿Qué valores éticos te parece que pueden ser importantes para la sociedad en general, en una empresa dedicada al sector alimentario?

## 8.2. Imagen y comunicación de comportamientos éticos

La comunicación de los comportamientos éticos de la empresa se transmite con la propia actividad empresarial, si bien la transmisión espontánea de los mismos hoy día no es suficiente y muchas empresas planifican y ordenan la transmisión de su imagen a través de lo que se conoce con el nombre de Plan de Diseño de la Imagen Corporativa o Plan de Comunicación de Imagen Corporativa.

El **Plan de Diseño de la Imagen Corporativa** se puede definir como el conjunto de acciones que una empresa planifica y desarrolla para configurar y comunicar su imagen corporativa al conjunto de la sociedad. En este plan se incluye la comunicación a los diferentes grupos de interés de los valores éticos que la empresa ha adoptado.

El Plan de Diseño de la Imagen Corporativa incluye:

- Los **valores éticos** que la empresa quiere emplear en el desarrollar de su actividad empresarial dado su valor estratégico.
- La **planificación de las acciones** que va a realizar para comunicar sus valores.
- La **definición de los valores éticos** que la empresa empleará en su actividad empresarial vienen marcados por la dirección de la misma. Son los directivos y propietarios de las empresas los que fijan las normas de conducta éticas que se aplican en la propia actividad empresarial.

La planificación de las acciones para comunicar los valores éticos que puede ser desarrollada por un grupo encargado de esta tarea, incluirá:

- Las acciones concretas para comunicar los valores éticos.
- Los recursos necesarios y disponibles dedicados a este fin.
- Los tiempos en los que las tareas de comunicación se van a realizar.

### Importante



La **comunicación de los valores éticos** en la empresa tiene una doble dimensión:

- Dimensión interna: supone comunicar dichos valores a los miembros de la organización (trabajadores).
- Dimensión externa: supone comunicar dichos valores a los grupos de interés que no forman parte interna de la empresa (sociedad en general, Administraciones Públicas, clientes, proveedores, etc.).

Las empresas comunican sus valores éticos al conjunto de grupos de interés con los que se relacionan. Entre ellos, son de especial importancia los trabajadores de la propia empresa, que son quienes han de asumirlos y aplicarlos en el trabajo diario. No se puede olvidar que los clientes también son un grupo cada vez más importante puesto que muchos de ellos contratan los servicios de las empresas en función de su forma de actuar y comportarse en distintos medios.

Esta función de comunicación es desarrollada principalmente por el Departamento de Recursos Humanos o el Departamento de Comunicación, si existe en la empresa.

### ■ 8.3. Herramientas para comunicar los comportamientos éticos

Entre las herramientas que utilizan las empresas para comunicar sus comportamientos éticos, y en consecuencia difundir la imagen de la empresa, encontramos la construcción y la documentación de la propia cultura empresarial, la formación de los trabajadores en los valores éticos de la empresa y la creación de campañas publicitarias o programas de actuación concreta.

- **La construcción y documentación de la propia cultura empresarial**

En la actualidad, muchas empresas documentan su sistema difundiendo los valores, que tienen que regir sus comportamientos, por escrito de la «misión y la visión» de la empresa, documentos que ya se han analizado anteriormente.

- **La formación de los trabajadores en los valores éticos de la empresa**

Normalmente, la formación en valores debe generar la incorporación de los mismos a las actividades, creando una forma de estar concreta en el medio empresarial que identifica el actuar de esa empresa y la diferencia de las demás.

- **La creación de campañas publicitarias o programas de actuación concreta sobre una materia de importancia para algún grupo de interés**

Si observamos el comportamiento de algunas empresas, podemos ver como muchas de ellas incluyen entre sus actividades la difusión de campañas publicitarias en las que difunden alguna acción relevante de su política empresarial o patrocinan algún evento de interés (deportivo, cultural, o con fines humanitarios) y otras veces son ellas mismas las que crean programas para difundir su compromiso con comportamientos éticos relevantes para la organización.

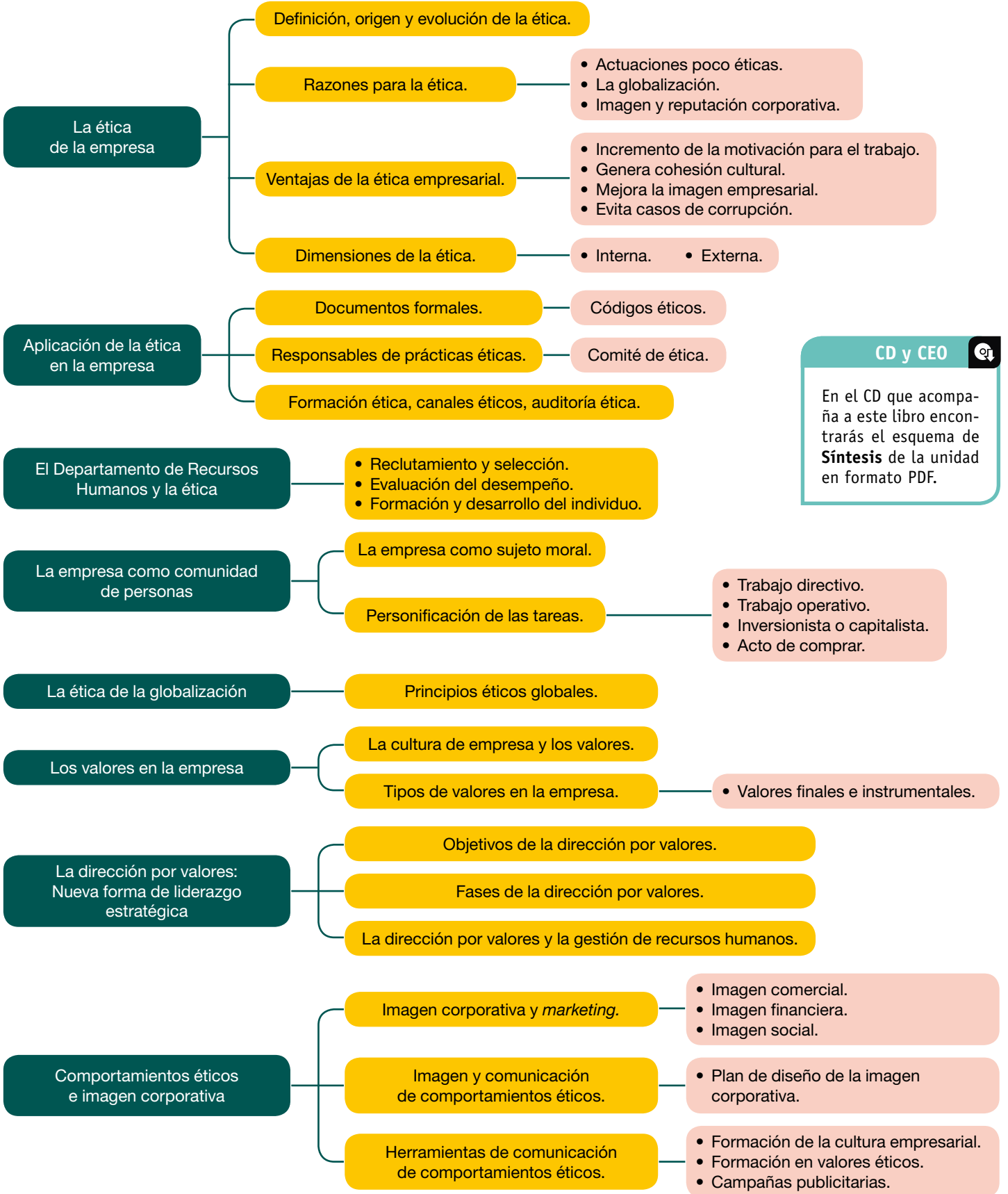
#### ¿Sabías que...? ?

Algunos ejemplos de programas para el desarrollo de comportamientos éticos son el Premio Europeo de la Seguridad Vial, que patrocina la empresa Norauto, o el compromiso de la empresa Mercadona de que todo su personal sea fijo.

Estas empresas comunican con estos programas y acciones su compromiso con estas importantes tareas.

#### Actividades

22. Visita la página web de la empresa Danone ([www.danone.es](http://www.danone.es)) y busca los valores que son importantes para la organización y que difunde en su web como imagen de empresa. ¿En qué apartado de la web la empresa Danone comunica sus comportamientos éticos?
23. Entra en la página web de la empresa de servicios profesionales PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com/es/es](http://www.pwc.com/es/es)) y busca en la pestaña «Quiénes somos» su Visión. Explica qué imagen comunica la empresa a través de su Visión y los valores que forman parte de su imagen corporativa y los comportamientos que se esperan de las personas que forman parte de la empresa.
24. Localiza alguna empresa que realice actividades de formación en ética para sus empleados.
25. Muchas empresas realizan campañas publicitarias para difundir sus comportamientos éticos. Identifica al menos dos de estas campañas, y extracta las ideas o las acciones éticas que tratan de difundir.
26. Localiza las páginas Web de al menos tres empresas en las que se comuniquen sus comportamientos éticos o su programas de actuación en esta materia.



**CD y CEO** 

En el CD que acompaña a este libro encontrarás el esquema de **Síntesis** de la unidad en formato PDF.

## Test de repaso



1. El origen de la ética en la empresa se sitúa en el siglo xx en la década de los:
  - a) Años 50.
  - b) Años 70.
  - c) Años 60.
  - d) Años 80.
2. La ética de la empresa es:
  - a) Cumplir la ley.
  - b) Un modo de dirección basado en valores morales.
  - c) No existe.
  - d) Las normas y principios éticos que se utilizan para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto empresarial.
3. La ética de la empresa es:
  - a) La ética del sistema económico.
  - b) La ética individual de los empleados de la empresa.
  - c) La ética de las actuaciones de la empresa.
  - d) La ética de la sociedad.
4. La aplicación de principios éticos en la empresa implica:
  - a) El respeto de los derechos humanos de los empleados.
  - b) La obtención del máximo beneficio para el accionista.
  - c) Adopción de criterios de respeto medioambiental.
  - d) Cumplir con la ley.
5. Son herramientas para la aplicación de la ética en la empresa:
  - a) Los códigos éticos.
  - b) Las auditorías éticas.
  - c) El comité de ética.
  - d) Todas las respuestas son correctas.
6. Un código ético es:
  - a) Un programa de formación ética.
  - b) Un código de buen gobierno de la empresa.
  - c) Documento que expresa los valores que deben guiar la actividad de las personas de una organización.
  - d) Procedimiento para la resolución de conflictos.
7. Tener un código de ética para una empresa es:
  - a) Voluntario.
  - b) Obligatorio.
  - c) Obligatorio para las grandes empresas.
  - d) Es sólo voluntario para las pymes.
8. La misión de una empresa es:
  - a) La razón de ser de una empresa, lo que hace y cómo lo hace.
  - b) Cómo se ve la empresa proyectada en un futuro.
  - c) Es parte de la cultura de empresa.
  - d) Los objetivos de la empresa.
9. Los valores asociados a la misión de la empresa son:
  - a) Valores operativos.
  - b) Valores económicos.
  - c) Valores finales.
  - d) Valores sociales.
10. La Dirección por valores es:
  - a) Una forma de dirección basada en los objetivos.
  - b) Una forma de dirección basada en instrucciones.
  - c) Es una forma de liderazgo.
  - d) Es una forma de dirección basada en valores.
11. Son formas de comunicación de los comportamientos éticos empresariales:
  - a) Las campañas publicitarias.
  - b) Los códigos éticos.
  - c) La dirección por valores.
  - d) La difusión de la cultura empresarial.
12. La gestión de los recursos humanos desde la ética pertenece a:
  - a) La dimensión interna de la ética.
  - b) La dimensión externa de la ética.
  - c) La ética no se tiene en cuenta en la gestión de los recursos humanos.
  - d) La dimensión internacional de la ética.
13. La ética se debe integrar en la gestión de recursos humanos en:
  - a) Reclutamiento y selección de personal.
  - b) Evaluación del rendimiento.
  - c) Formación y desarrollo del individuo.
  - d) Todas las respuestas son correctas.
14. El plan de diseño corporativo es:
  - a) Un conjunto de acciones de una empresa para configurar su imagen ante el conjunto de la sociedad.
  - b) Una herramienta para difundir la imagen de la empresa.
  - c) Una herramienta para configurar la cultura empresarial de la empresa.
  - d) Una herramienta para la formación de los trabajadores en valores éticos.

CD y CEO



En el CD que acompaña a este libro encontrarás un documento con el **Test de repaso** de la unidad y las soluciones del mismo.

## Comprueba tu aprendizaje

### Identificar las variables éticas y culturales de las organizaciones

1. Explica en qué consiste para ti la ética de la empresa.
2. En España existen instituciones que se dedican a promover la aplicación de la ética en la empresa como ETNOR, Eben (España), Foretica, etc. Entra en sus páginas web y describe cuáles son los objetivos que persiguen.
3. Señala si es lo mismo la ética empresarial que la responsabilidad social corporativa.
4. Enumera tres casos en los que se haya producido alguna conducta poco ética empresarial y tres casos de conductas éticas empresariales, y explica en qué consisten.
5. Señala si te parecen éticas las siguientes conductas. Razónalo.
  - No pagar a la seguridad social para hacer frente a los pagos que se tienen con los proveedores.
  - Aceptar un regalo de un cliente.
  - Pagar una comisión para poder conseguir un contrato.
  - Pagar impuestos en paraísos fiscales.
6. *Comprar, tirar, comprar* es un documental de TVE sobre obsolescencia programada, o lo que es lo mismo, la reducción deliberada de la vida de un producto para incrementar su consumo.  
Visualiza el vídeo y comenta las prácticas que realizan algunas empresas desde el punto de vista ético (<http://vimeo.com/18605453>).
7. Una de las conductas menos éticas de las empresas es la corrupción. Entra en la página de «Negocios limpios» (<http://www.negocioslimpios.org>). Busca la definición de corrupción, señala cuales son las formas de corrupción y qué riesgos implican para la empresa las prácticas empresariales corrupta.
8. En España, en los últimos años se ha producido una situación de burbuja inmobiliaria vinculada a prácticas de corrupción inmobiliaria.
  - a) Indica qué prácticas poco éticas se han producido.
  - b) Identifica los grupos de interés que se han visto afectados por ellas y en qué medida.

Te proponemos un texto que te puede ayudar en tu reflexión:  
**[http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/Quien/responsable/burbuja/inmobiliaria/elpepueconeg/20090222elpneglse\\_2/Tes](http://www.elpais.com/articulo/primer/plano/Quien/responsable/burbuja/inmobiliaria/elpepueconeg/20090222elpneglse_2/Tes)**
9. Busca algún ejemplo de cómo la conducta poco ética de la empresa puede afectar al ámbito interno y externo de la misma y qué problemas puede generar.
10. Define qué son los valores de una empresa.

11. Explica en qué consiste la cultura de empresa.
12. Indica qué tipo de valores existen en una empresa.
13. Entra en las páginas corporativas de Indra, Gas Natural y enumera los valores de empresa.
14. Busca en la página corporativa de Acciona, Pzifer, y señala cuáles son los valores de la empresa, indicando de qué tipo de valores se trata.
15. Busca información en la página corporativa de Iberdrola, Indra, Mafre y señala:
  - ¿Cuál es su misión y su visión?
  - ¿Cuáles son los valores asociados a esta?
  - ¿Cuáles son los valores operativos para conseguir la misión?
16. Consulta el Libro rojo de Lilly y clasifica sus valores operativos. Menciona algún ejemplo de la conducta que deben seguir los empleados, por ejemplo ante un regalo, intento de soborno...

### Evaluar las implicaciones entre competitividad empresarial y comportamiento ético

17. La empresa americana Johnson & Johnson detectó en 1982 que uno de sus productos, el champú «Extra Strength Tylenol» provocaba efectos nocivos para la salud e incluso la muerte. Inmediatamente, la dirección, aparte de desembolsar cien millones de dólares para afrontar los daños ocasionados, ordenó retirar del mercado treinta y un millones de botes y sometió a prueba miles de ellos, cuyos resultados eran ofrecidos a la opinión pública. Por último, dispuso que se reemplazaran gratuitamente todas las botellas que los preocupados clientes devolvían. Asimismo, remodeló parte del proceso de producción, introduciendo nuevos sistemas de empaquetado. Estas medidas ayudaron a elevar el grado de credibilidad del consumidor hacia la empresa «J&J», la cual vio crecer rápidamente sus beneficios. Ahora bien:
  - ¿Qué valoración ética te merece esta conducta?
  - Analiza por qué la actuación ética de las empresas les puede proporcionar ventajas, como en este caso.
18. Dos de los casos que ocasionaron en los años 90 un resurgir del interés por la ética empresarial fueron ENRON, en Estados Unidos, y PARMALAT, en Europa. Investiga en qué consistieron sus prácticas poco éticas, y las consecuencias que tuvieron para dichas empresas.
19. Busca ejemplos en los que el comportamiento ético de la empresa les repercute positivamente
20. Busca varios ejemplos de cómo la falta ética de la empresa repercute desde el punto de vista interno y de cómo lo hace desde el punto de vista externo.

## Comprueba tu aprendizaje

21. Reflexiona sobre cuales serían acciones éticas que pueden realizar algunas de las cadenas mundiales de comida rápida para combatir la obesidad infantil.

### Definir estilos éticos de adaptación a los cambios empresariales, a la globalización y a la cultura social presente

22. El documental «No a la venta» analiza algunas consecuencias de la globalización, a la vez que pone de manifiesto algunas conductas empresariales poco éticas en los países en desarrollo. Visualiza el documental, describe en qué consisten estas prácticas y analiza las propuestas que se hacen para evitarlas.

<http://www.noalaventa.com/contenidos/el-documental/no-a-la-venta>

23. Busca iniciativas que promuevan la mejora de las prácticas empresariales dentro del marco de la globalización.

24. Visita la página web <http://www.ropalimpia.org/> y explica en qué consiste su campaña **No Sandblasting**.

25. Indica qué tipo de responsabilidad ejerció Zara en Israel cuando se disculpó y retiró del mercado un modelo de traje en el que se mezclaban algodón y lino. Esta mixtura está prohibida por el judaísmo al ser considerada un híbrido que va contranatura.

26. La organización FACUA elige cada año las 5 peores empresas, las 5 peores prácticas empresariales y los 5 peores anuncios. Entra en su página web y analiza si las conductas o los eslogan que han obtenido dichas valoraciones son éticos o no y por qué ([www.facua.org](http://www.facua.org)).

27. El Instituto Ethisphere publica anualmente el ranking de las empresas más éticas del mundo. Comprueba cuáles son y si existe alguna española (<http://ethisphere.com>).

28. En los años setenta del siglo pasado surgen las primeras iniciativas que se consideran como el origen de la banca ética: bancos que intentaban conseguir simultáneamente dos objetivos compatibles y necesariamente complementarios: por un lado, la financiación de actividades económicas que tuvieran un impacto social positivo y por otro, la generación de beneficios. En España también existen ejemplos de banca ética o social, Triodos Bank, FIARE, La Banca Ética de Badajoz.

Investiga:

- ¿Cuáles son los rasgos identificativos de la Banca ética y qué les diferencia de la banca tradicional?
- Visualiza el vídeo Dinero y conciencia, y opina que te parece cómo funciona la banca ética.

29. Explica en qué pilares básicos se basa la aplicación de la ética en la empresa.

30. Explica qué instrumentos de gestión ética pueden utilizar las empresas y en qué consisten.

31. Explica qué es un código ético y cuál es su contenido.

32. Entra en la página de REPSOL y analiza qué prácticas éticas aplica.

33. Busca en la página corporativa de la empresa FCC y explica qué tipo de herramientas éticas aplica ([www.fcc.es](http://www.fcc.es)).

En el caso de que un empleado encontrase documentación personal sobre los empleados, ¿cómo debería actuar? Busca el procedimiento para que este empleado pueda comunicar, de manera confidencial, las actuaciones inapropiadas teniendo en cuenta el código ético de la empresa.

34. Busca el código ético de varias empresas y analiza qué materias tratan y qué *stakeholders* contemplan.

35. Indica en qué consiste el buen gobierno de una empresa y qué implica.

36. Comprueba si alguna de las empresas del IBEX 35 tiene código de buen gobierno y qué aspectos recoge.

37. Define qué es el Comité de empresa y cuál es su finalidad.

38. Repsol ha creado una comisión de ética. Busca en su página web qué función se le ha asignado.

39. Los hospitales y los centros de investigación suelen crear comisiones o comité de ética. Busca cómo funciona éste en alguna de estas instituciones.

40. Entra en la web (<http://valoretica.com/productos/>) y señala qué indicadores recoge y menciona para la mejor gestión de los recursos humanos.

### Determinar elementos de mejora de las comunicaciones de las organizaciones externas e internas que promuevan la transparencia, la cooperación y la confianza

41. Señala cuáles son las herramientas para comunicar los comportamientos éticos de una empresa.

42. Busca algún ejemplo de iniciativa empresarial utilizada para poner de manifiesto el compromiso ético de la empresa y describe en qué consiste.

43. Explica qué es la imagen corporativa y cómo se crea.

44. Entra en la página corporativa de DANONE (<http://www.danone.es/danone-en-accion/compromiso-social/>) y analiza cuál es la imagen que quiere proyectar a la sociedad y qué acciones lleva a cabo para conseguirlo.

45. Busca información en la página corporativa de Telefónica y analiza qué imagen social quiere transmitir.