

La Dirección de Recursos Humanos a través de la Cultura Ética Empresarial

Enrique Claver Cortés
Juan Llopis Taverner
José Luis Gascó Gascó

Siendo la ética un valor particular de la cultura empresarial, podemos aprovechar el mecanismo de implantación y cambio cultural para dirigirla. A pesar de ser un camino dificultoso en costes monetarios y tiempo, es uno de los más seguros para alcanzar unos valores éticos que sean conocidos, compartidos y después practicados por todos los miembros jerárquicos de la organización. En este sentido, proponemos una metodología concreta de actuación para mejorar los valores éticos de la empresa a través de la cultura organizacional.

Enrique Claver Cortés
Catedrático de Universidad.

Juan Llopis Taverner
Profesor Titular de Universidad.

José Luis Gascó Gascó
Profesor Titular de Universidad.

Los autores del presente artículo han publicado el libro *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*, que se encuentra ya en su segunda edición. Estos profesores de la Universidad de Alicante recogen en su obra los modelos y técnicas fundamentales de la Dirección de Recursos Humanos.

Influencia de la ética empresarial en la dirección de recursos humanos

Puede resultar pretencioso afirmar que hay que dirigir la ética empresarial hacia posturas deseables, máxime cuando incluso muchas compañías ni siquiera se han planteado la redacción de un código ético. Bajo esta perspectiva, en este epígrafe pretendemos reflexionar sobre algunos aspectos que puedan ayudar a mejorar los niveles éticos y de dirección de recursos humanos en las organizaciones.

1. La delegación. Es impensable en sí misma, si no se acude al concepto de confianza; pero confianza es el nombre de una virtud. Se confía en alguien cuando se espera que haga lo que todavía no ha hecho. Es decir, se le atribuye por anticipado una capacidad positiva, lo cual le honra. Confiar es establecer de antemano que un hombre es digno de eso mismo: de confianza. Algo semejante puede decirse cuando se analiza la *integración* del personal, o la *motivación*. (Gómez Pérez, 1990).

2. La formación. Podemos indicar que el solo hecho de recoger en los manuales de instrucción cuáles son los valores éticos más importantes para la firma es ya una señal positiva.

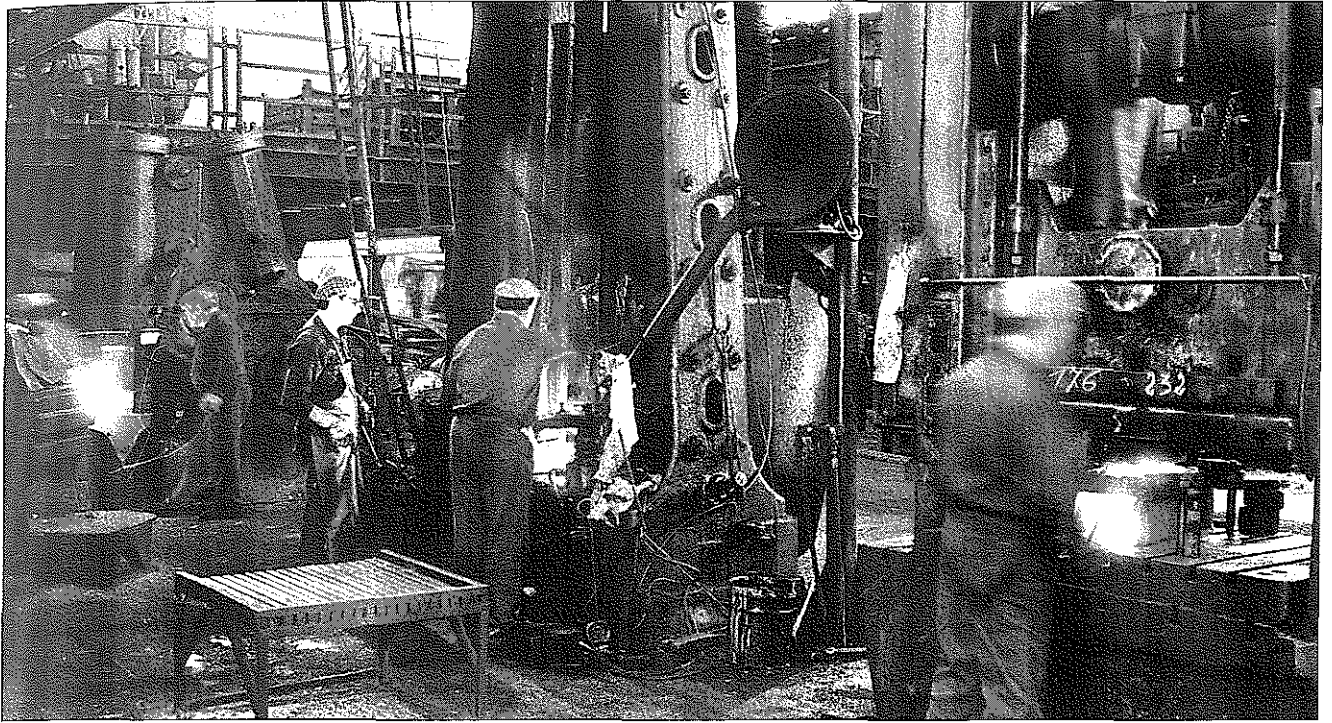
A este respecto, Fernández Caveda (1992) nos indica que la formación, cuanto más pegada esté a la realidad y a la experiencia personal, más ayuda a interiorizar los principios o valores previos, a analizar los casos concretos y a adoptar una decisión acorde con el sistema general. Esta formación puede tener una estructura propia e incluirse en otros planes de formación de directivos y, en cualquier caso, debe integrarse como una faceta perenne de la función directiva general.

3. La contratación, es obvio que cuando los candidatos tengan unos valores personales acordes con los éticamente exigidos por la firma, la probabilidad de observar con posterioridad conductas desviadas disminuye considerablemente. No obstante, el número y tipología de pruebas para la contratación es muy amplio, y no son muchas las empresas dispuestas a incrementar su número a través de la indagación ética.

4. Los sistemas de retribución, aquí lo relevante sería analizar qué criterios conforman un salario justo (Argandoña, 1994):

4.1. Proporcionar un nivel de vida digno a la familia del empleado, con continuidad y con oportunidades de mejora.

4.2. Guardar una relación con el esfuerzo realizado, la inversión en capital humano llevada a cabo, la responsabilidad del cargo, etc.



4.3. Mantener una cierta proporción con los demás salarios. La eficiencia económica aconseja que haya un amplio abanico de remuneraciones que motive el esfuerzo, la asunción de responsabilidades, etc., y esto no tiene por qué ir en contra de la justicia.

4.4. Permitir mantener un nivel de vida equilibrado respecto del resto de la población, es decir, que aumente en épocas de auge y disminuya en momentos de recesión.

5. La *reducción de plantilla*, en los casos en que sea necesaria. Con respecto a esta cuestión, los criterios éticos a considerar son:

5.1. Evitar la reducción, ya sea anticipándose o buscando soluciones alternativas.

5.2. La rectitud en las intenciones; no para favorecer a unos y a otros no, sino para conseguir la continuidad de la empresa en condiciones de competitividad.

5.3. Determinar un conjunto de criterios justos para seleccionar los empleados que han de despedirse y aplicarlos con equidad.

5.4. Comunicar la decisión adoptada con veracidad y delicadeza, comprendiendo y disculpando las posibles reacciones agrias con las que pueden responder.

5.5. Minimizar el trauma que el despido pueda ocasionar a las personas que dejan la empresa.

5.6. Evitar los posibles daños causados a la propia empresa.

5.7. Disminuir los daños ocasionados a la comunidad local y a la sociedad.

5.8. Buscar la colaboración (y no la confrontación) con los sindicatos y, en su caso, con los poderes públicos, a fin de encontrar una armonía de intereses y posibles sinergias que ayuden a solucionar el problema del mejor modo posible (Melé Carné, 1994).

A pesar de que estas facetas de la dirección de recursos humanos (delegación, motivación, formación, contratación, sistemas de retribución, reducción de plantillas, etc.) están relacionadas con la ética empresarial, no hay que olvidar que no son parcelas aisladas, sino que están insertadas en la estructura empresarial. En este sentido, Pedro Uriarte (1991) indica que la problemática ética de la dirección de recursos humanos se da en todas las empresas, independientemente de su estructura. Sin embargo, existen estructuras empresariales que suavizan o, por el contrario, obstaculizan el cumplimiento de las normas éticas.

En definitiva, el resultado de la ética en la dirección de recursos humanos debe intentar alcanzar los siguientes objetivos:

1. Incrementar el nivel de motivación y desempeño del personal.

2. Aumentar la disposición del personal a aceptar cambios.

3. Mejorar la calidad de la toma de decisiones directivas.

4. Permitir el trabajo en equipo y el aumento de la satisfacción por el mismo.

5. Proporcionar un buen desarrollo personal de los empleados (López y Vázquez, 1995).

Formación de la cultura ética empresarial. Propuesta de actuación

Si entendemos la ética empresarial como un valor de la cultura corporativa, entonces cualquier posibilidad sería de cambiar, implantar o mejorarla debe estar basada en técnicas que permitan dirigir la cultura. Bajo esta idea central, fundamentándonos en nuestra propia propuesta para dirigir la cultura, vamos a describir qué acciones específicas se deben seguir para poder conseguir unos valores éticos que sean realistas, compartidos por todos los colaboradores y válidos para mejorar la dirección de recursos humanos.

1. Conocer los valores éticos que se comparten actualmente.

La lógica de esto estriba en que no tiene sentido empezar con actuacio-

nes para rectificar o mejorar un fenómeno que no se conoce a fondo. Además, no sólo interesa definir los valores éticos que existen en la organización, sino también el grado en que se comparten.

Lo anterior se fundamenta en que, quizás, exista algún departamento o sección que, teniendo un comportamiento desviado con la orientación cultural actual, se asemeje, en mayor o menor medida, al espíritu ético empresarial deseado. En este caso, fomentando y recompensando al referenciado grupo, se expandiría su manera de hacer las cosas a toda la firma. Sin embargo, estas actuaciones sólo pueden emprenderse cuando se analiza primeramente cuál es la situación cualitativa que impera en la compañía. En tal sentido, Allen *et al.* (1987) (basándose en el Human Resources Institute, 1979) recogen un interesante cuestionario para diagnosticar el tipo de ética existente en la organización.

No obstante, si tenemos en cuenta que la ética empresarial es un valor incorporado en la cultura organizacional, como tal, su existencia estará ligada a que estos valores sean compartidos por los implicados. Por tanto, este tipo de cuestionarios deberán ser respondidos no sólo por los directivos, sino también por todos sus colaboradores; recogiendo además las opiniones y valoraciones, con respecto a la ética, que tienen los accionistas, proveedores y clientes.

De esta forma vemos que no es tan sencillo diagnosticar los valores éticos de la corporación, ya que en ellos están implicados muchas personas y no sólo lo que opinan los directivos.

2. Definir la necesidad de la incorporación o variación de los valores éticos.

Conviene hacer hincapié en que se deben aprobar las reconducciones éticas cuando los beneficios, de cualquier naturaleza, sean muy amplios y, en términos absolutos, las ventajas que reporten superen a los inconvenientes aparejados a cualquier operación de esta índole.

En este sentido, habría que decir que, a pesar de la importancia que están adquiriendo los temas relacionados con la ética empresarial, todavía hay quien piensa que no es necesaria la ética en los negocios. Al respecto se argumentan, según Melé Carné (1991), los siguientes motivos:

A. La misión de la empresa es ganar (dinero, mercado, poder...), al margen de toda ética.

B. Los negocios son una especie de juego que exige una ética diferente de la que rige la conducta de las personas en su vida social. Así, en la empresa habrían unos principios acerca de lo que está bien, que serían distintos de los vigentes en otras áreas de la vida. En realidad estas «reglas de juego» ya no serían ética, la cual, por definición, indica los principios básicos que orientan una correcta conducta humana donde quiera que se dé.

C. Lo único que debe hacer la empresa, y quienes en ella trabajan, es esforzarse por ganar dinero. Los mecanismos de la economía de mercado ya lograrán lo mejor éticamente, o los poderes públicos se preocuparán de solucionar (con leyes apropiadas) los problemas sociales que aparezcan, sin que la empresa tenga por qué dedicarse a cuestiones éticas.

Este tercer planteamiento ha sido criticado por su carácter reduccionista. Ciertamente, cumplir con la legalidad (suponiendo que las leyes sean justas), respetar los acuerdos y ser honesto, son condiciones necesarias para un comportamiento ético, pero no son suficientes. Depositar residuos peligrosos en lugares donde puedan perjudicar la salud de otros, abusar de los recursos naturales, presentar publicidad subliminal, vender productos poco seguros, o tratar con desconsideración a los colaboradores, no siempre son actividades prohibidas por la ley, ni incumplen ningún contrato y, sin embargo, a nadie se le oculta la falta de ética de tales prácticas.

Bajo esta óptica, nos podemos plantear si resulta rentable para la empre-

sa un comportamiento ético, tanto con referencia a los empleados como con terceros (clientes, proveedores, competidores y sociedad en general).

En este sentido, Gómez Pérez (1990) nos indica algunas motivaciones para ser éticos al dirigir una empresa:

-Conciencia de la solidaridad y, por tanto, de que el mal que se hace redunda siempre en perjuicio de alguien.

-Conciencia de la alteridad (álter ego) o una nueva visión del conocido principio de que «no hagas a otros lo que no quieras que te hagan a ti».

-Miedo a las consecuencias perjudiciales, en cuanto a honorabilidad y respetabilidad de la empresa.

-Miedo a las sanciones legales.

Además de estas cuestiones, debemos tener en cuenta que estamos enmarcando la ética en un ambiente empresarial, de ahí que, como indica Hosmer (1994), se debe incluir la ética en la planificación estratégica para construir unas creencias que sirvan a todos los implicados en la empresa. La razón de ello es clara, las creencias generan compromiso, el compromiso asegura el esfuerzo y este último si es cooperativo, innovador y estratégicamente dirigido, es esencial para el éxito en una economía de competencia global. La ética debe ser central y no periférica en todo lo relacionado con la administración de empresas.

En base a estas argumentaciones, habría que "inyectar" al personal la idea de que para alcanzar los fines perseguidos todos deben, al unísono, recapacitar que los valores éticos imperantes no son adecuados o, sencillamente, no existen. Como medida reforzadora, sería provechoso que los responsables de la compañía pusiesen en entredicho todo el sistema de valores y, además, que este reconocimiento fuese público, para ir mentalizando a los miembros de la unidad económica.

Es obvio que cuando se empieza este proceso conviene llegar hasta el final, puesto que si, después de reprochar la dinámica presente, los directivos se arrepienten de ello y se conforman con lo que existía, la confusión creada puede ser tal que el daño sería irreparable.

En resumen, hasta este momento conocemos los valores existentes, la definición de cuáles son las aspiraciones de la empresa en el campo ético y el nivel de enfrentamiento de estos dos hechos. Si no hay ninguna inconsistencia, la metodología acabaría aquí; en caso contrario pasaríamos al siguiente punto.

3. Definir claramente la clase de cultura ética requerida y elaborar un código ético.

Este punto es de vital importancia, ya que posteriormente condicionará todas las acciones a emprender. Además, puesto que se conoce la situación actual, se cuantificará la intensidad del esfuerzo de corrección. En algunas ocasiones hace falta cambiar globalmente la orientación de los valores éticos, tal podría ser el caso de una empresa que actúa de forma antiética en todas sus actividades; en otras circunstancias, bastará con potenciar o variar solamente algún aspecto.

Conviene tener presente que los valores éticos habrán de ser útiles para actividades futuras, aún no planteadas explícitamente, pero cuyo contenido estará ajustado a esta orientación cualitativa. Es impensable, por razones de coste y tiempo, ir variando constantemente los valores para aplicar diversos proyectos. Además, la inestabilidad de la personalidad corporativa que se originaría entre proceso y proceso sería claramente negativa, motivada porque, en esa fase de acomodación, la organización experimenta un vacío en los valores éticos que confunden todas las tareas empresariales.

La forma más clara de definir los valores éticos es a través de la elaboración de un código ético que permi-

ta visualizar rápidamente cuáles son las pretensiones a conseguir. En este sentido, convendría diferenciar con Murphy (1989) entre *credo corporativo* y *código ético*. El primero define, de forma general, los valores éticos organizativos, mientras que el segundo es una guía específica a mantener y desarrollar en cada una de las áreas funcionales de la empresa. Es obvio (Vitell *et al.* 1993) que, en principio, los individuos son más éticos si la organización tiene un código formal y escrito y menos en caso contrario.

En cuanto a los efectos de un código ético, Gellerman (1989) señala tres, los dos primeros serían positivos y el tercer negativo:

A. Permite explicar aspectos éticos que no se entendían o que no estaban claros. Esta puntualización también es sostenida por Smith (1995) al indicar que una manera de hacer que la ética empresarial sea más relevante para la toma de decisiones es reconociendo que muchas cuestiones éticas pueden ser especificadas con más precisión.

B. Los empleados saben qué acciones les llevarán problemas.

C. El código ético traslada la culpabilidad de una mala conducta de la empresa a uno o varios individuos concretos. En este sentido, un código ético puede ser una forma de que la empresa se lave las manos pasando la responsabilidad ética de las malas acciones a los empleados.

En esta misma línea argumental se muestra aún más específico Gélinier (1991), al exponer las ventajas primordiales de la existencia de dicho documento:

A. Permite que los empleados conozcan una serie de obligaciones legales o contractuales que, sin este documento, no conocerían: confidencialidad, conflictos de intereses, antidiscriminación, regalos, etc.

B. Informa al personal de prácticas y valores propios de la empresa, cuya clara comprensión incrementará su eficacia profesional y motivación.

C. Ayuda a la integración de los recién ingresados en la organización, ya que de este modo saben, por el conducto correcto, cuál debe ser su postura en determinadas acciones.

D. Si se distinguen en el mismo las actuaciones que son, no sólo antiéticas, sino también ilegales, aumentará su carácter disuasorio; tanto más si existe un servicio jurídico competente y responsable de seguir su aplicación.

A estas ventajas podemos añadir la apuntada por Jones (1995), que consiste en que los empleados no generarán situaciones de costes de transacción porque no aprovecharán las oportunidades que se les presenten para originarlos.

En otro orden de ideas, los códigos éticos son muy similares en muchas empresas y hacen referencia a cuestiones como conducta de los empleados, comunidad y medio ambiente, clientes, accionistas, proveedores, intereses políticos e innovación y tecnología. Además, las empresas suelen investigar los códigos de otros antes de escribir los suyos propios (Ciulla, 1991).

Sin embargo, si tenemos en cuenta la idea central de este trabajo: la ética empresarial es un subconjunto de la cultura corporativa, hemos de decir que la extrapolación literal de un código ético de una empresa a otra no garantiza los mismos resultados. Esto es debido a que la cultura es a la empresa lo que la personalidad al individuo, o en otras palabras es única, de ahí que la manifestación ética concreta no tiene porqué ser idéntica.

Respecto de este punto, Koontz y Weihrich (1993) advierten que a pesar de que existan estas declaraciones de principios éticos, el simple hecho de exponer un código no es suficiente, y la creación de un comité de ética es algo esencial para la institucionalización del comportamiento ético. Incluso Mathews (1988) llega a observar que los códigos éticos, por sí solos, no ofrecen respuestas reales

a los dilemas éticos planteados por las personas en las organizaciones.

En base a todas estas ideas, podemos decir que el comportamiento ético es un comportamiento cultural de la organización y que, por tanto, siendo el código ético un paso esencial para generar una actitud favorable hacia esos principios planteados, éstos se convertirán en valores éticos compartidos cuando se desarrolle satisfactoriamente todo el proceso de implantación o modificación de la cultura ética. Para este fin, pasamos al siguiente punto.

4. Implicar a los directivos en la transformación o implantación de los valores éticos.

Dado que la decisión de modificar los valores éticos en la organización se toma primeramente en el nivel jerárquico superior, la gerencia deberá ser el primer colectivo en asumirlo. Este punto de vista es coincidente con el de Stoner (1989) al indicar que los directivos tienen un papel clave para conseguir una cultura ética empresarial.

El alcance de esta etapa es tal que si no se introducen estas concepciones entre quienes toman las decisiones críticas en la compañía, difícilmente se reflejarán después en éstas. A este respecto, es muy clarificador Hunt *et al.* (1989) cuando subrayan que los valores éticos corporativos son considerados una mezcla entre los valores éticos individuales de los directivos y las políticas formales e informales de la organización sobre la ética.

Efectivamente, los empleados actúan, en muchas ocasiones, por imitación a sus superiores, si éstos conocen bien los nuevos valores éticos, la alteración es más susceptible de producirse. Al introducir y desenvolver planes estratégicos acordes con los ideales que se buscan, los demás directivos pueden percatarse de hacia dónde deben converger sus esfuerzos. Esta técnica de la emulación, siendo válida para quienes ocupan los estratos superiores, tiene todavía

una mayor proyección al situarnos en los niveles operacionales.

Hasta que el colectivo gerencial no asuma, aunque sólo sea por mayoría, las concepciones éticas para impulsar los proyectos venideros, es de esperar que la inserción de estos valores, entre los grupos operacionales, corra el peligro de fracasar al haber algún superior que los explique o los interprete erróneamente.

Por tanto, no es suficiente con decir que se tiene un código ético y ésta es una medida positiva, sino que los directivos deberán estar conformes con estos principios y practicarlos. En términos de cultura empresarial, los pronunciamientos de los altos directivos sobre ética empresarial cuentan muy poco, las acciones es lo que importa. Cuando un alto directivo elige lo éticamente correcto, es más fácil vender una señal que sea claramente entendida (Badaracco y Webb, 1995).

En muchas ocasiones, el tener que asumir un código ético anteriormente elaborado puede ser beneficioso porque lleva a reflexionar sobre el mismo. De esta forma, la puesta en práctica del mismo, por parte de los gerentes, puede conllevar la alteración de ciertas partes; esto lo enriquece y denota que es un documento vivo, susceptible de mejora en todo momento.

Hasta aquí podríamos hablar de la existencia de una *cultura ética directiva*. Cultura, porque son valores compartidos y asumidos por un grupo determinado; ética, porque estas creencias son de esa naturaleza; y directiva, porque se refiere exclusivamente al nivel jerárquico superior de la organización.

5. Comunicar a los colaboradores la pretendida cultura ética.

Siendo la etapa anterior primordial para la variación del paradigma que estamos tratando, ésta también es imprescindible, puesto que las creencias compartidas se sitúan por encima de cualquier jerarquía organiza-

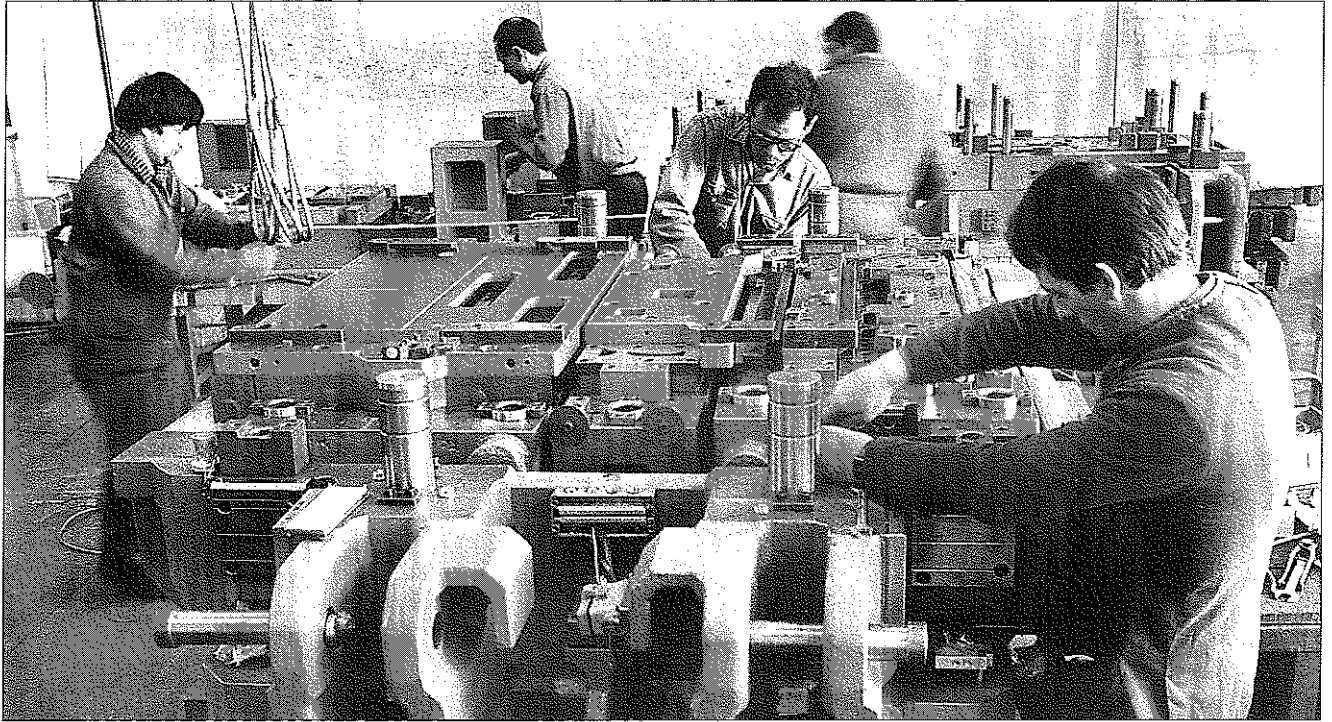
cional. No hay que olvidar que la cultura ética, para que tenga sentido, debe incorporar la plena asimilación de todos los miembros de la empresa.

Abordando la temática desde otro planteamiento, hemos de reconocer que al tratarse de un colectivo mucho más numeroso y con una visión, en principio, alejada de la que ostenta el nivel jerárquico superior, la fluidez y exactitud de la información puede catalizarse inversamente a lo esperado. Junto a esto, la intensidad de percepción varía de unas personas a otras. Por ello, es fundamental que a la hora de comunicar los valores éticos, éstos representen tanto el punto de vista de los empleados como de los directivos.

Reincidiendo en el aspecto de que los directivos deben aunar el nuevo carácter común, detectamos que, como origen de esta gran variedad de percepciones, las interpretaciones pueden ser distintas. Si, además de esta realidad, los superiores ya parten con unos ideales muy dispares, se comprende hasta qué extremo es susceptible de tergiversarse la comunicación. Sin embargo, y como indica Hosmer (1995), las creencias éticas se sustentan en comunicar primeramente los principios éticos.

De manera paralela, esta notificación debe revestir una característica imprescindible, cual es ofrecer y afirmar únicamente lo que en verdad es probable que ocurra en la organización. Esto se argumentaría en que si no se hace así, después se desarrollarán decepciones que indirectamente implicarán un aumento de la incertidumbre, creando cierta desconfianza entre el personal; de ahí la importancia del punto anterior con respecto al compromiso que adquieran los directivos en el aspecto ético.

En consecuencia, esta comunicación deberá ser lo más directa posible y nunca prometiendo cosas que luego no se puedan cumplir. Al mismo tiempo, se explicarán los móviles de estos valores éticos y los beneficios que ello reportará. El efecto inmedia-



to será una mayor facilidad para la variación de las creencias, pero sobre todo la eliminación, total o parcial, de las tensiones emergidas del desconocimiento, por parte del personal, de cómo comportarse y desarrollar sus labores en el seno de la firma. Un planteamiento paralelo es que la propia comunicación de estos valores es, a su vez, un imperativo ético. En este sentido Jones (1985) clarifica que la manipulación es antiética cuando un individuo no es informado inmediatamente de la naturaleza de un experimento o actividad empresarial que le afecta. También es antiético cuando el experimento daña a la persona que participa en él, o cuando la participación es obligatoria.

Hasta este momento, y con las etapas recorridas, todos los miembros de la organización deberían saber cuál es la orientación ética que se busca; cosa aparte es que la acepten o no. Para ello se enumeran los siguientes puntos a fin de inspirar cierta convicción común.

6. Dirigir la simbología ética.

Usualmente no será suficiente el simple enunciado de los valores pretendidos, por ello habrá que apoyar la modificación o implantación de las creencias éticas con un acercamiento de los símbolos que permitan identificar el correcto comportamiento ético. Por la naturaleza que reviste la ética, éstos serán básicamente inmateriales. En este orden de ideas, es lógico pensar que el símbolo fundamental consiste en que los directivos

muestren en su actividad diaria con empleados, clientes, proveedores, accionistas, etc. una coherencia absoluta con los valores éticos, ya que tras comunicar a los empleados cuáles son las prioridades en este campo, habrá que actuar en consecuencia.

Paralelamente, los símbolos de la cultura empresarial sugieren que pueden ser un potente origen para la motivación. Más concretamente, pueden dirigir el comportamiento y determinar las metas del negocio. Los símbolos correctos pueden dominar la cultura organizacional de tal forma que el comportamiento antiético sea impensable (Butcher, 1985).

Junto a estas apreciaciones, un esfuerzo potencial sería la recompensa, aunque sólo sea el reconocimiento verbal, de aquéllos que siguen los comportamientos éticos deseables. Sin embargo, conviene tener presente que, dado que cada organización tiene su propia personalidad, la materialización específica de, por ejemplo, la recompensa monetaria no será idéntica para todas las compañías.

7. Reformular los programas de formación de manera que lleven incrustados los valores éticos deseables.

Esto tiene su lógica en que es más viable formar en una ética cultural que modificarla. La ventaja de esta medida se encuentra en que a los nuevos colaboradores no hay que

reestructurarles sus esquemas respecto a la organización, sino que, dado que se parte de una concepción inmadura, el quedarse con unos determinados razonamientos, sin generar confusiones personales, se muestra como posible. Por contra, cuando ya se ha asumido una manera de funcionar en la compañía, la transformación de los valores éticos implica la aceptación de que los planteamientos asimilados no eran óptimos, originando en consecuencia mayores inquietudes. La realidad de este fenómeno se debería derivar en un aprovechamiento ligado a una intensificación en el esfuerzo de socialización asentado en las creencias éticas idóneas.

Además de que en todos los programas de formación, sea cual sea su naturaleza, se estructuren los valores éticos junto a ellos, hay que pensar en el desarrollo de cursos específicos sobre ética empresarial (Allen *et al*, 1987; Drake y Drake, 1988) en los que se expliquen los principios éticos y legales y se presenten aspectos prácticos para que sirvan de guía. No obstante, a menos que este esfuerzo se dirija a fortalecer el soporte cultural, será una oportunidad perdida.

No se trata de obligar al personal a "digerir" los valores éticos, sino a asumirlos como propios para que les sean útiles a ellos y a la organización ya que si no es así, y tal y como pone de manifiesto Willmott (1993) hablando de renovación ética, los programas de fortalecimiento cultu-

ral podrían llegar a dificultar el logro de valores democráticos.

8. Recordar periódicamente cuál es la adecuada cultura ética que sustenta todo el entramado de la firma.

Aunque en apariencia los valores éticos están asentados, éstos, por el poco tiempo que hace que se han establecido y sedimentado, aún son frágiles. Por eso, es necesario efectuar una evocación constante de los mismos, a fin de ir fortaleciendo esa perseguida personalidad conjunta.

Habiendo efectuado eficientemente todos los pasos precedentes, si después se adopta una dejadez, se pueden originar estos efectos negativos que pongan en peligro todo el esfuerzo realizado, de ahí la relevancia de este punto que pondría el cierre latente de toda esta dinámica de actuación.

Con la enumeración cronológica de las pautas a seguir para crear o modificar la cultura ética empresarial de una organización en concreto, hemos, a su vez, puesto de manifiesto que el management de la cultura empresarial es una potente herramienta para conseguir valores éticos adecuados y, además, compartidos por todos los miembros de la empre-

sa. Ahora es cuando tiene sentido la afirmación de Waters y Bird (1987): el influir sobre comportamientos y actitudes éticas es más fácil a través de la cultura que mediante fórmulas burocráticas. Es más, como añade Akaah (1993), los profesionales que están en organizaciones con culturas burocráticas tienen peores valores éticos que los que se encuentran en una cultura empresarial participativa e innovadora.

Conclusiones

La preocupación por la ética empresarial en cualquier firma no es únicamente una cuestión de buenas intenciones y de tranquilidad de conciencia por parte de los directivos. Realmente, el comportamiento ético en los negocios tiene repercusiones económicas que se van a sentir, pronto o tarde, en la organización.

Ante este hecho, se puede reaccionar según diferentes posiciones pero, sin lugar a dudas, quienes se relacionan con la empresa (trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y comunidad en general) no se van a mantener indiferentes a las acciones empresariales en el campo de la ética.

Específicamente, los empleados tendrán una concepción de la firma, e incluso nos atreveríamos a decir una productividad, en base a muchos factores como el nivel de delegación, la preocupación por la motivación, la formación, el sistema de retribución, etc. Pero también dependiendo de la actitud ética que tome la dirección sobre los trabajadores.

Pensamos que es posible dirigir la ética empresarial, en un grado importante, si se le considera como parte integrante de la cultura corporativa. Para ello hay que aprovechar los mecanismos de implantación y modificación cultural y aplicarlos en los valores organizativos concretos de la cultura ética empresarial. El proceso es mucho más complejo que el simple enunciado y redacción de un código ético. Se trata, como hemos desarrollado en este trabajo, de diagnosticar los valores éticos actuales para, a través de una metodología secuencial, llegar a que las adecuadas creencias éticas sean conocidas primero y compartidas después por todos los miembros organizacionales. Por supuesto, esto último con indiferencia del cargo que ocupen o del departamento en que se encuentren, construyendo así una adecuada *cultura ética empresarial*. ■

Bibliografía

- AKAAH, I.P. (1993):
"Organizational culture and ethical research behavior",
Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, N. 1, pp. 59-63.
- ALLEN, R.F. *et al.* (1987):
The organizational unconscious. How to create the corporate culture you want and need.
 Morristown, New Jersey: Human Resources Institute.
- ARGANDOÑA, A. (1994):
"Dignidad del trabajo y mercado de trabajo",
 en D. Melé Carné, (coordinador): *Ética, trabajo y empleo*, pp. 89-121. Pamplona: IESE.
- BADARACCO, J.L. Y WEBB, A.P. (1995):
"Business ethics: A view from the trenches",
California Management Review, Vol. 37, N. 2, pp. 8-28.
- BUTCHER, C. (1985):
"Unethical business behavior must be understood",
 en P.J. Frost *et al.*, *Organizational Culture*, pp. 271-275. Beverly Hills, California: Sage Publications.
- CIULLA, J.B. (1991):
"Why is business talking about ethics?: Reflections on foreign conversations",
California Management Review, Vol. 34, N. 1, pp. 67-86.
- DRAKE, B.H. y DRAKE, E. (1988):
"Ethical and legal aspects of managing corporate cultures",
California Management Review, Vol. 30, N. 2, pp. 107-123.
- FERNANDEZ CAVEDA, A. (1992):
"Dirigir al personal con equidad",
Revista AEDIPE, Junio, pp. 13-19.
- GÉLINIER, O. (1991):
L'Éthique des Affaires.
 París: Éditions du Seuil.
- GELLERMAN, S.W. (1989):
"Managing ethics from the top down",
Sloan Management Review, Vol. 30, N. 2, pp. 73-79.
- GOMEZ PÉREZ, R. (1990):
Ética empresarial. Teoría y casos.
 Madrid: Rialp.
- HOSMER, L.T. (1994):
"Strategic planning as if ethics mattered",
Strategic Management Journal, Special Issue: Strategy for New Paradigms, Vol. 15, pp. 17-34.
- HOSMER, L.T. (1995):
"Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics",
Academy of Management Review, Vol. 20, N. 2, pp. 379-403.
- HUNT, S. *et al.* (1989):
"Corporate ethical values and organizational commitment in marketing",
Journal of Marketing, Vol. 53, N. 3, pp. 79-90.
- JONES, M.O. (1985):
"Is ethics the issue?"
 en P.J. Frost *et al.*, *Organizational Culture*, pp. 235-252. Beverly Hills: Sage Publications.
- JONES, T.M. (1995):
"Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics"
Academy of Management Review, Vol. 20, N. 2, pp. 404-437.
- KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (1993)
Management: A global perspective.
 Décima edición. New York: McGraw Hill.
- LOPEZ, M.A. y VAZQUEZ, J. (1995):
"La ética en la gestión de recursos humanos",
Boletín de Estudios Económicos, Vol. 50, N. 155, pp. 291-300.
- MATHEWS, M.C. (1988):
Strategic intervention in organizations: Resolving ethical dilemmas.
 Beverly Hills, California: Sage Publications.
- MELÉ CARNÉ, D. (1991):
"Ética y empresa",
Información Comercial Española, N. 691, pp. 122-134.
- MELÉ CARNÉ, D. (1994):
"Aspectos éticos en la reducción de tamaño de la empresa",
 en D. Melé Carné (coordinador): *Ética, trabajo y empleo*, pp. 155-170. Pamplona: IESE.
- MURPHY, P.E. (1989):
"Creating ethical corporate structures",
Sloan Management Review, Vol. 30, N. 2, pp. 81-88.
- PEDRO URIARTE, S.L. (1991):
"La gestión de los recursos humanos y la ética",
Boletín de Estudios Económicos, N. 144, pp. 475-490.
- SMITH, N.C. (1995):
"Marketing strategies for the ethics era",
Sloan Management Review, Vol. 36, N. 4, pp. 85-97.
- STONER, C.R. (1989):
"The foundations of business ethics: Exploring the relationship between organization culture, moral values, and actions",
SAM Advanced Management Journal, Vol. 54, N. 3, pp. 38-43.
- VITELL, S.J. *et al.* (1993):
"Marketing norms: The influence of personal moral philosophies and organizational ethical culture",
Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 21, N. 4, pp. 331-337.
- WATERS, J.A. y BIRD, F. (1987):
"The moral dimension of organizational culture",
Journal of Business Ethics, Vol. 6, pp. 15-22.
- WILLMOTT, H. (1993):
"Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing culture in modern organizations",
Journal of Management Studies, Vol. 30, N. 4, pp. 515-552.