

Recibido: 03.11.04  
Aceptado: 14.12.04

## Ética y Recursos Humanos

**Autor:** Dr. Carlos M. Moreno Pérez  
Profesor Titular  
Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna,  
Universitat Ramon Llull

### Resumen

En este artículo se ofrece una panorámica de un tema tan apasionante como complejo: la ética empresarial, las personas y los Recursos Humanos. Se retoman algunos de los aspectos fundamentales referidos a estos tres conceptos clave. Hemos querido recordar aquello que es fundamental en RRHH, persona y ética empresarial pero que con las exigencias, del día a día, se suelen olvidar. También, se han presentando algunos retos e inquietudes que están presentes, actualmente, en el área de recursos humanos.

*Palabras clave:* Recursos Humanos, persona y ética empresarial

### Abstract

This article provides an overview of the fascinating and complex area of business ethics, people and Human Resources. The authors re-examine several fundamental

aspects of these three key concepts with a view to highlighting those essential elements of Human Resources, people and business ethics which are often overlooked under the pressure of day-to-day demands. Moreover, this article seeks to present some of the challenges and concerns currently affecting Human Resources.

*Key words:* Human Resources, people and Business Ethics

---

### **I. ¿Recursos Humanos o personas con recursos?**

Hemos escuchado y leído hasta la saciedad afirmaciones como las “personas son el capital fundamental de la empresa” o “nuestro activo principal” hasta convertirse en enunciados “políticamente correctos”, pero lo cierto es que queda mucho camino por recorrer para que aseveraciones de tal calibre tengan visos de realidad. Es indudable que algunas empresas han empezado situar a su gente en el centro de la misma organización. También lo es, que otras muchas siguen utilizando a su personal como mero recurso. Las primeras, han empezado a dar un giro a los recursos humanos y saben que disponen de personas con recursos. Las segundas, siguen teniendo recursos humanos.

La expresión “recursos humanos” es lenguaje común entre las empresas y al utilizarse, aunque sólo sea intuitivamente, sabemos de lo que se está hablando, a pesar de que las empresas sean diferentes y su concreción específica en política de recursos humanos difiera, notablemente, en función de múltiples variables como, por ejemplo, el tamaño o su sector de actividad. Pero si la referencia es a “personas con recursos”, el asunto toma un viraje, radicalmente, distinto. No es una cuestión baladí. En el fondo, situar a las personas en el corazón –*core*– de la organización conlleva un modelo un distinto de empresa. Quizás, uno de los retos más inmediatos para las empresas sea la construcción de una organización donde, *efectivamente*, las personas que la integran estén en el centro de la misma.

La distinción entre empresas con recursos humanos y personas con recursos es, sin duda, elemental. La realidad es mucho más diversa y, consecuentemente, más rica y compleja. En una balanza imaginaria, sí se podría señalar a hacia dónde se inclina la empresa. La inclinación, en un sentido u otro, nos permitirá conocer, en parte, del tipo de empresa que se trata. En otras palabras, qué “pesa” más en la empresa: los recursos humanos o las personas con recursos. De hecho, entre los distintos modelos de empresa ya existentes, se encuentran estas dos tendencias básicas. En la actualidad, todavía priman los recursos humanos. Queda, aún, mucho por hacer. En cualquier caso, paulatinamente y desde propias las empresas, consultorías, universidades, escuelas de negocios y expertos en la materia, se empieza a empujar en un cambio de concepción, fomentando expresiones como “desarrollo”, “dirección”, “liderazgo”... en un área o departamento de “dirección o desarrollo de perso-

nas”. La cuestión es de gran calado. No se trata de una moda más. Las empresas que se deciden a cambiar la denominación de este departamento, lo hacen desde el convencimiento de que la tarea no es tanto “gestionar” personas, sino “dirigir o liderar” personas. El reto es desarrollar personas. Estas pequeñas modificaciones conceptuales traslucen, sin embargo, cambios de gran envergadura. En eso están algunas empresas.

Nuestra posición quisiera ser, desde el inicio, muy clara: la apuesta es por personas... con recursos.<sup>1</sup> “Sí claro”, se dirá. “¿Y quién no?” La dificultad real reside en el *cómo* y, además, *desde* la ética. Si en cuestiones de ética y economía, no estamos por la tesis separatista –la economía por un lado, y la ética, por otro- en cuestiones relacionadas con los recursos humanos y ética, todavía, menos. Se nos hace cuesta arriba entender unos recursos humanos que no estén impregnados de ética.

Las siguientes líneas quieren abrir cauces, plantear sugerencias, abrir interrogantes para que *desde dentro* de la empresa, desde su realidad específica, se encuentre la manera más adecuada para abordar la vinculación entre la ética y los RRHH. Entendemos que la ética es, también, una parada -momentos de reflexión y análisis- para dilucidar *dónde* se está –en personas con recursos- y hacia *dónde* nos dirigimos. Vaya por adelantado que no nos duelen prendas al afirmar que, en asuntos de ética y RRHH, siempre se está aprendiendo.

## II. Las raíces de la ética: a la luz de la etimología

En la ya clásica *Ética* de Aranguren (1979, 2ªed., pp: 21- 26)<sup>2</sup>, en su capítulo segundo –“El principio etimológico”- se lleva a cabo una aproximación a la raíces etimológicas -griega y latina- de la ética que resulta muy reveladora del origen del término. Vale la pena recordarlo, aunque sea brevemente, y remito al lector a las páginas citadas para ahondar algo más. En su acepción griega, la palabra ética procede de  $\eta\theta\omicron\varsigma$  que tiene dos sentidos fundamentales. El primero, sería “residencia”, “morada”, “lugar donde se habita”. En el segundo, el “lugar” correspondería a lo que el hombre “porta en sí mismo”, su “actitud interior”, “su referencia a sí mismo y el mundo” (Aranguren, 1979: 21). En su acepción latina, sería *mos* o *mores* que se podría entender, por modo de ser o carácter pero, también, como costumbre. Aunque la noción de ética se tome en un sentido amplio de la misma, parece oportuno subrayar para el desarrollo ulterior, dos aspectos: primero, la distinción entre el “lugar” exterior y el “lugar” interior. El “lugar donde se habita” o “residencia” –el primer sentido de la ética en su acepción griega- sería la empresa o la organización. Habría, pues, una ética de la empresa en cuanto “residencia” o “morada” (y, añadirí-

<sup>1</sup> Aclarada nuestra posición, utilizaremos indistintamente a lo largo del artículo las expresiones “recursos humanos” y “personas con recursos”.

<sup>2</sup> Aranguren, J. L.: 1979, *Ética*, Alianza Universidad, Madrid.

amos, lugar donde se trabaja) externa a la persona, es decir, un “lugar” de trabajo. Esta consideración es importante porque vincula a la persona con el trabajo, la empresa y la ética. La empresa se convierte, de este modo, en un “lugar” –supuestamente ético- para la persona. El segundo sentido, caería de pleno en el “interior” de la persona, en la actitud de la persona respecto a sí mismo, su lugar en la empresa y apurando un tanto, en su posición respecto al mundo. Lo que Aranguren denominó “su referencia a sí mismo y al mundo” (Aranguren, 1979: 21). Alguien podría puntualizar y, con razón, que “estiramos” mucho de la ética. Permítasenos esta interpretación tan amplia que va bien -reconocemos- para nuestros propósitos. Este segundo sentido “interno” vendría a ser el fundamento de la *praxis* posterior. Es decir, el nexo entre el ser de la persona y su hacer; entre su pensar y su obrar; entre pensamiento y acción. La vinculación vendría dada por los actos –acciones-, por el modo de hacer vinculada, estrechamente, a un modo de ser. La repetición de los actos generarían costumbres o hábitos. Al alcance de la persona está la posibilidad de ser, a través del hacer. Sin embargo, no se puede olvidar que el lugar de la persona se comparte con otros lugares comunes o no, propios de otras personas; que el lugar común puede favorecer o no, a la propia persona. En otras, palabras no se puede obviar que la persona se encuentra bajo circunstancias determinadas. Quizás, a la construcción de un “lugar común” se le pueda llamar ética y, en la medida que alcance a todas las partes implicadas en la empresa, nos podamos referir a una empresa, más o menos, ética.

### III. La apuesta por las personas

Demos por buena aquella afirmación políticamente correcta, “las personas son nuestro principal activo”. También que como empresa, se hubiera tomado la decisión de pasar de la teoría a la práctica, de las buenas intenciones a la acción porque existe una voluntad firme de que sea así. Decididamente, se quiere que las personas sean el alma de la empresa. A continuación, se suscitan dos preguntas básicas: la primera, *¿todas* las personas de la empresa? Evidentemente, la pretensión será el mayor número de personas posibles. La segunda cuestión, *¿qué* personas? El *qué* refleja nuestra visión de empresa, las personas que queremos para la empresa. De entrada ya se sabe que, con algunas personas, difícilmente se podrá contar. Collins (2001: 13)<sup>3</sup>, lo ha expresado atinadamente: “People are *not* your most important asset. The *right* people are”. La puntualización es muy acertada. Las personas no son nuestro capital fundamental, las personas *correctas* –adecuadas- sí lo son. En este punto, el proceso de selección -como es obvio- es fundamental. Se ha de saber muy bien cómo se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de las personas en la empresa; tener muy claro a quién se quiere entrar en la organización. Es preciso ajustar lo que la empresa busca –referido a su gente- y las personas que contrata. Claro que no es lo mismo contratar

---

<sup>3</sup>Collins, J. (2001), *Good to Great*, HarperCollins Business, Nueva York.

entre lo que se encuentra, que lo que se quiere. Otro asunto diferente pero, igualmente importante, es qué sucede con las que ya están trabajando con nosotros y no son las personas adecuadas. Serán *algunas* personas, pues, el principal activo de la empresa. ¿Sabemos quiénes son?

La segunda pregunta es *qué* personas. Se contrata *una* persona. Además, de *una* en *una* (o, una tras otra). Por tanto, se tenga presente o no, se hace referencia a *una* totalidad, a *una* persona en concreto, de los pies a la cabeza. Es importante resaltar esta connotación porque, a veces, se contratan únicamente los brazos –permítasenos la metáfora- los *recursos* antes que la persona en su totalidad. Siempre se emplea a la persona en su conjunto. No se ha de perder de vista, pues, esa unidad y unicidad que, efectivamente, es toda persona. En la persona puede morar –habitar- la ética. Claro que, después, se intenta calibrar distintas “partes” de la misma: conocimientos técnicos, experiencia, preparación, habilidades, potencial... en función de lo que, previamente, se ha decidido buscar. Y en este proceso, ¿dónde queda la ética? ¿Es un añadido más? ¿La tenemos en cuenta? ¿De qué manera? ¿Es posible? ¿Cómo saber si una persona es ética? ¿Qué ética? Los interrogantes de difícil respuesta (o de respuestas múltiples) se acumulan.

Un posible punto de partida es a través de los valores de la empresa. Si tenemos unos valores ya definidos se busca, entonces, una persona que se alinee con los mismos. Como dicen Ridderstrale y Nordström (2004, p:168)<sup>4</sup>, contratemos a gente que comparta nuestros valores. Estaríamos de acuerdo. Pero, ¿cómo atinar en cuestión de valores? Si uno de esos valores fuera, por ejemplo, el compromiso porque se quiere gente, realmente, comprometida con su trabajo, con proyectos, con equipos, con los clientes... ¿cómo saber si esa persona se va a comprometer? ¿Le haremos varios tests psicológicos para conocer su personalidad? ¿Realizaremos entrevistas en profundidad? ¿Se le meterá en la “pecera”? ¿Se utilizará la grafología? Por supuesto, estos y otros posibles instrumentos, no se han de rechazar. Pero tampoco se puede olvidar que siempre que se está frente a una persona se corre el riesgo de no acertar. Nos podemos equivocar. Si, además, se quiere “acertar” sobre su compromiso, ¿cómo operar? El tiempo, desde luego, nos sacará de dudas. Si otro valor fuera la honestidad, ¿cómo saber “a priori” de su honestidad? ¿Nos estaremos metiendo en camisas de once varas? Evidentemente, la ética sólo se contrasta a largo plazo y, claro, podemos establecer períodos de contratación “cortos” para cubrirnos las espaldas, pero el riesgo siempre está presente y, en ciertos niveles de responsabilidad, es aún mayor. La persona puede fingir durante un tiempo, puede engañar a pocos o a muchos pero, tarde o temprano, se manifiesta tal cual es. Y mientras tanto, ¿qué? Apurar en los procesos de selección, intentar acertar lo máximo posible en los instrumentos utilizados y, finalmente, asumir el riesgo que supone siempre contratar a alguien. Si, real-

<sup>4</sup> Ridderstrale, J. y Nordström, K. (2004), *Karaoke Capitalism. Management para la Humanidad*, Pearson/Prentice may, Madrid, p. 168.

mente, se cree que las personas son o van a ser el auténtico motor de nuestra empresa, este punto de inicio es vital. El papel del departamento de dirección de personas desde la selección hasta los planes de formación pasando, por ejemplo, por la captación de talento, es crucial. Si la selección se hace fuera de la empresa, los procesos han de ser igualmente rigurosos y han de estar bajo nuestra supervisión.

### III.1. ¿Qué personas desde la ética?

Entendemos que la ética se ha de poner *al lado* de personas y empresas. Quizás, su función fundamental sea escuchar, ayudar en los procesos, animar, facilitar, empujar... en definitiva, *bajar al terreno* de la empresa para ayudar a entender, resolver... No es conveniente ni oportuno que la ética entre en la empresa con un modelo ético debajo del brazo. Es cada empresa la que tiene que decir qué modelo y cómo. Hecha esta puntualización que consideramos fundamental, ¿con qué personas desde la ética nos gustaría contar? De otra manera, qué ética se busca en la persona. Como, en definitiva, la ética tiene que ver tanto con el sentido común, se requieren aquellos valores que son acervo común a toda persona de bien. Una persona que tenga presente el marco general de los derechos humanos y que tenga como principio mínimo e imprescindible de actuación la “regla de oro”: “No hacer a los otros, lo que no quisiéramos para nosotros mismos”. Naturalmente, podríamos enumerar una larga serie de valores éticos para perfilar, desde la ética, qué personas. Sin embargo, subrayaremos cinco valores, -honestidad, integridad, respeto (y tolerancia), confianza -“de fiar”- y justicia, porque son los que nos parecen imprescindibles; a los que no se debería renunciar desde la ética y los RRHH. Así mismo, estos mismos valores que se requieren para las personas, son los que las empresas han de exigirse a sí mismas respecto a las personas y a la sociedad en su conjunto. Por tanto, deberíamos poder referirnos, también, a empresas honestas, íntegras, que despierten confianza, leales y respetuosas con su gente.

#### III.1.1. Personas honestas

La honestidad, generalmente, hace acto de presencia en esta sociedad marcada por los medios, cuando se destapan escándalos empresariales. Se reclama, entonces, como contrapeso a actuaciones deshonestas. Cada uno podría hacer un repaso mental rápido a los “casos” que han estallado, en los últimos tiempos, tanto en Estados Unidos como en Europa. La impresión que se tiene es que sólo cuando se cometen fechorías, el reclamo de la honestidad brilla con mayor intensidad. Será parte de nuestra condición humana y hasta se podría entender. Alguien pudiera decir, si cuando estallan escándalos no se pide honestidad, ¿cuándo se va a hacer? Precisamente, desde “el día a día”, en situaciones diarias. La honestidad se ha de exigir en el trabajo, en las actuaciones diarias de la gente. A nuestro entender, Dalla Costa

(1999, p:203)<sup>5</sup> ha definido muy bien qué significa ser honesto: “Ser honesto es ser *intencionalmente* franco y abierto”. En las personas honestas, la intención y la franqueza son decisivas. No hay sombra de doblez. Por eso, desde la ética y los RRHH convienen personas honestas. Al fin y al cabo, los comportamientos honestos o no, están en las personas y en las situaciones diarias. El reto de las organizaciones reside, precisamente, en el “día a día”. Así, la honestidad se ha integrar en “el día a día” de personas y empresas. Se dan situaciones diarias donde las personas han sido puesta a prueba, o bien por las circunstancias del trabajo o bien, desde su propia empresa. Hay organizaciones que han presionado a determinadas personas, al límite de lo legal, con artimañas de todo tipo, para conseguir ciertos resultados, colocando a esa persona determinada en una situación ética muy complicada. Es cierto, también, que hay empresas que generan un entorno de trabajo ético y que las personas que no participan de ese entorno quedan, rápidamente, en evidencia.

### III.1.2. Persona íntegras

La integridad en una organización es la distancia más corta entre lo que se dice que se hace y lo que, realmente, se hace. Aunque se diría, con acierto, que esta definición se ajusta más a la coherencia. Pero es que entendemos que integridad y coherencia están, estrechamente, unidas. La integridad hace referencia, en sus raíces, a unos principios que han de servir a la persona para guiar su comportamiento. Como señala Solomon (2000: xxiii, 38)<sup>6</sup>, “lo que prevalece, lo que nos ayuda ser cabales, es la integridad (...) *integridad* significa entereza como persona, entereza en el sentido de ser parte integral de algo más grande que la persona: la comunidad, la corporación, la sociedad...” ¿Cómo no van a interesar a la ética y los RRHH personas íntegras? Personas enteras, “de una pieza”. La persona íntegra se rige por unos principios para la acción. Estos principios se concretan en acciones que presiden el quehacer diario de la persona en la organización donde trabaja. No ha de resultar extraño, pues, que la integridad personal y profesional sea una exigencia desde la ética.

### III.1.3. Personas respetuosas

Es conocido el prestigio académico del profesor norteamericano Richard Sennett. Su penúltimo libro, nos ha puesto en guardia frente a la *destrucción* del carácter.<sup>7</sup> Las

<sup>4</sup>Ridderstrale, J. y Nordström, K. (2004), *Karaoke Capitalism. Management para la Humanidad*, Pearson/Prentice may, Madrid, p. 168.

<sup>5</sup>Dalla Costa, J. (1999), *El imperativo ético. Por qué el liderazgo moral es un buen negocio*, Piados, Barcelona.

<sup>6</sup>Solomon, R. C. (2000), *Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de los negocios*, Oxford University Press, México.

<sup>7</sup>Sennett, R. (2000), *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Anagrama, Barcelona.

empresas, como los individuos, tienen y manifiestan un carácter determinado. Si algún departamento ha de cuidar el “carácter” de las personas y de la propia empresa ese es, sin duda alguna, el de dirección de personas. El mismo autor estadounidense ha dado un paso más en la elaboración de su pensamiento y, en su último ensayo, reflexiona sobre el respeto<sup>8</sup> vinculándolo a dos conceptos más: la dignidad y la desigualdad. Entendemos que muchas de las iniciativas que, en los últimos años, se han propuesto para las empresas –por ejemplo, el Pacto Mundial impulsado por Kofi Anan, Secretario General de la ONU, el Libro Verde de la Comunidad Europea o el *Global Report Initiative* (GRI)- tienen, de hecho, en su trasfondo al respeto y la dignidad humanas como pilares fundamentales. En muchas organizaciones, el respeto y la dignidad son logros a conseguir, políticas todavía a desarrollar e implementar. Apuntamos dos ejemplos nada más como botón de muestra: la desigualdad existente todavía, en muchas empresas, entre la retribución entre hombres y mujeres con responsabilidades de trabajo similares. El segundo: puestos de trabajo “dignos” que no impliquen riesgo innecesarios para los trabajadores. En fin, se encontrarían ejemplos muy diversos.

En las empresas interesan personas que tengan claro que el respeto ha de presidir el entramado de relaciones derivadas de un puesto de trabajo. Por otra parte, a las personas y a la sociedad, en general, interesan empresas respetuosas con... y, entonces aquí, se podría añadir un lista de las temáticas prioritarias para cada comunidad. Mencionaremos tres: con las personas, con el medioambiente y con la diversidad. Si las dos primeras son, por obvias, casi perogrulladas -si no fuera su capital importancia y porque todavía hay mucho camino por recorrer-, la tercera es, en cambio, una temática que tendrá, cada vez, mayor relevancia en una sociedad donde la complejidad por la multiplicidad de ideologías, credos, culturas latentes... efectivamente, se va “traduciendo” dentro de las empresas. En definitiva, si estamos frente a una sociedad cada vez más abierta.

No quisiéramos dejar de apuntar la necesidad de la lealtad en las relaciones entre personas y organizaciones como ya, en su día, estudió Reichheld (1996).<sup>9</sup> Lealtad, en el sentido, de que las “reglas del juego” estén suficientemente explicadas para ambas partes, sean claras y estén establecidas de mutuo acuerdo. La lealtad implica “jugar limpio” con la otra parte. En el caso de la persona, con la organización y, en el de la organización, con la persona. Si la lealtad con el tiempo es creciente y se consolida va más allá de lo meramente legal o económico. Se entraría no sólo en un terreno “psicológico” sino, también, ético. La lealtad consolidada es terreno abonado para los llamados “contratos psicológicos” o los “contratos éticos”. Si hace un tiempo venía dada, ahora, como señalan Ridderstrale y Nordström (2004: 42-43)<sup>10</sup> con su

<sup>8</sup> Sennett, R. (2004), *El respeto*, Anagrama, Barcelona.

<sup>9</sup> Reichheld, F. F. (1996), *El efecto lealtad. Crecimiento, beneficios y valor último*, Ariel, Barcelona.

<sup>10</sup> Ridderstrale, J. y Nordström, K. (2004), *Karaoke Capitalism. Management para la Humanidad*, Pearson/Prentice Hall, Madrid, pp. 42-43.

estilo punzante, se ha de ganar: “La lealtad se ha terminado, ya hablemos de la lealtad a un país, a una empresa, a una marca, a un conjunto musical, a un marido o a una esposa. La lealtad era algo que solía venir dado. Ahora se tiene que ganar, tanto en nuestras vidas privadas como en el mundo de los negocios”.

#### III.1.4. *Personas susceptibles de confianza*

La confianza, como se sabe bien, se merece y son los demás quienes nos la otorgan o nos la deniegan. Si se piensa detenidamente, buena parte de lo que sucede en una empresa, tiene su base en la confianza. Muchas de las situaciones en las que nos envolvemos diariamente está impregnadas por la confianza. Buena parte del entramado de relaciones sociales, políticas y económicas tienen, también, su base en la confianza. El mundo de la empresa no está al margen de esta realidad. Al contrario, en los últimos tiempos referirse al “capital confianza” es bastante frecuente. De hecho, la confianza en la empresa es decisiva como lo es en la propia vida. Cortina (1998: 101)<sup>11</sup> lo ha señalado con precisión: “En la confianza no se confía, la confianza se gana a pulso en la vida cotidiana realizando actos dignos de ella, se la ganan las organizaciones e instituciones incorporando hábitos éticos, que ya van formando parte de su *carácter*, de su *êthos*”. Por eso, no es de extrañar que las empresas busquen (o quieran contratar) personas que sean de fiar, en las que se pueda confiar: que hagan su trabajo bien hecho, que sean honestas... en sus hábitos de trabajo diario. También lo es, por su parte, que las personas busquen empresas que sean de fiar - no sólo en o para los mercados- si no en sus posiciones con el personal: que sean fiables, que se preocupen por las personas... que no las engañen, donde la justicia esté presente. La confianza, en la empresa, nos la otorgan nuestros compañeros de trabajo, los responsables, los clientes, los consumidores... los resultados que se obtengan. Y la empresa otorga su confianza a proveedores, distribuidores, empleados... que se la han ganado gracias a un trabajo riguroso, serio, eficaz. En definitiva, profesional. Cuando la confianza se pierde, rehacerla es tarea complicada porque sentimos que nos han *defraudado*. El reverso de la confianza es el control. No seremos nosotros quienes neguemos la necesidad de “control” pero, ¿en qué medida?, ¿hasta qué punto? Si es posible, “controles” los mínimos; confianza, la máxima. Confiar siempre es mucho más arriesgado. Hay que saber bien, desde luego, en quién se confía y quién es merecedor de nuestra confianza. Una vez otorgada, hay que dar cancha, dejar hacer. Dos versiones distintas de la confianza son el “delegar” –quien confía, delega- y el *empowerment*, el pasar parte de la responsabilidad al propio empleado. Claro está, que hay personas que prefieren (o están acostumbradas) al control y que “responsabilidades”, las mínimas: sólo las marcadas por un sueldo y un horario.

<sup>11</sup> Cortina, A. (1998), *Hasta un pueblo de demonios. Ética pública y sociedad*. Taurus, Madrid.

### III.1.5. *Personas comprometidas*

Uno de los aspectos que definen a las personas en una empresa es su grado de compromiso con la empresa. El compromiso denota, por parte de la persona, su interés por convertir los objetivos de la empresa en resultados. Significa implicarse con los proyectos del equipo o área a la que se pertenece. Implica poner lo mejor de sí para que la empresa siga creciendo... además, éticamente. El compromiso ético tiene que ver con la persona en relación a sí misma y a las personas con las que se relaciona por su vinculación con la empresa. En el compromiso, al menos, siempre hay dos partes, aunque el compromiso sea con uno mismo: porque éste iría de “dentro” hacia “afuera”. El compromiso con uno mismo es, seguramente, el primer paso para comprometerse con los demás. Entiéndase “a los demás” a todos aquellos que conforman nuestro entorno de trabajo: unidades de negocio, departamento, clientes... ¿Cómo nos va a sorprender que las empresas quieran gente comprometida con sus proyectos, objetivos, en los resultados? Generar (o fortalecer) compromiso es uno de los retos a los que se enfrentan los responsables del departamento de dirección de personas (de hecho, cualquier responsable de personas, es decir, la persona que tenga bajo su responsabilidad a otras personas. Por ello, los departamentos de RRHH han de “formar” a los responsables porque son la vía más directa para concretar políticas de personal). Para ello, establecer sistemas de participación eficaces, puede ser una buena vía. Como afirma McElroy (2001: 331)<sup>12</sup>: “Participation has been shown to be a powerful tool for increasing commitment...”. Si la organización no abre cauces de participación, será más difícil apuntalar el compromiso de la gente. Por parte de las personas, el compromiso está en su disposición a colaborar activamente.

## III.2. *¿Qué recursos humanos desde la ética?*

Si hacíamos mención a cinco valores desde la ética para la persona que, a su vez, deberían serlo también para las empresas, a continuación, apuntaremos brevemente seis rasgos que los RRHH, deberían convertir en objetivos éticos. Si, efectivamente, se otorgan a las personas el lugar “capital” dentro de la empresa, el departamento de dirección de personas ha de “cuidar” algunos aspectos que, desde la ética, parecen fundamentales para implementar una política que permita el desarrollo del potencial de las personas dentro de la organización.

### III.2.1. *Trato*

Una de las acepciones del vocablo “ética” significa “manera de hacer” o “modo de proceder”. El trato tiene que ver con la manera que tienen las empresas de traba-

---

<sup>12</sup> McElroy, J. C. (2001), “Managing workplace commitment by putting people first”, *Human Resource Management Review*, vol. 11 (2001) p. 331.

jar y hacer trabajar a su gente. En el trato diario que se da en las empresas es donde se puede observar cómo la empresa acomete la realidad de las personas. Asimismo, el trato entre el personal de una empresa dice de la calidad humana de esa organización. En el trato, se pueden percibir las diferencias entre empresas, al igual que sucede entre personas. El trato tiene que ser cuidadoso, atento y prudente. Una de las maneras en que se manifiesta el buen trato de una empresa es el tiempo que se dedica a escuchar, con atención, a las personas de la organización recogiendo sus inquietudes, aspectos de mejora, preocupaciones e ilusiones... sabiendo, de antemano, que el tiempo es un bien escaso en las empresas. Si el departamento de dirección de personas no dedica parte de su tiempo a las personas, ¿quién lo hará? El trato ha de ser exquisito. Es condición necesaria para el área de RRHH aunque no sea suficiente. Tendrá que esforzarse en otras direcciones.

### III.2.2. *Clima ético*

¿Qué empresa no quiere generar un *buen* clima de trabajo entre sus empleados? El clima laboral es fundamental para cualquier organización. Muchas empresas expresan su preocupación trasladando a sus empleados encuestas de clima para conocer el tono de la organización. Sin duda, es un elemento a tener en cuenta. Todos conocemos empresas donde el clima laboral varía de un área a otra. En ocasiones, tiene que ver con la manera de dirigir de la persona responsable de tal o cual departamento. En otras, estamos encallados ante la guerra soterrada entre colaboradores. Los factores que favorecen o impiden un buen clima de trabajo vienen indicados en aquellas variables que se quieren medir.

Como una de las pretensiones de la ética es “ir más allá” de lo legal, de lo estrictamente jurídico porque así se ha decidido desde el interior de la empresa, nos planteamos si se puede favorecer una clima ético en la empresa.<sup>13</sup> Se parte del supuesto de que la empresa “hace” a las personas y las personas hacen a la empresa. Si una persona con buen talante ético entra a trabajar en una empresa donde el tono ético es más bien laxo, ¿qué le puede suceder? Básicamente que, a medio o largo plazo, se le van a suscitar algunos interrogantes sobre la manera de proceder en la empresa. Puede que se adapte a ese tono ético para sobrevivir dentro de la empresa. Dicho de otra manera, si el estándar de la organización es elevado, la persona tiende a subir su estándar ético. Si no, se queda fuera de órbita. Al revés, también, puede suceder lo mismo. Si el tono ético de la organización es bajo, la persona con estándares elevados se puede quedar “descolgada” y, a medio plazo, sentirse muy incómoda dentro de

---

<sup>13</sup> El informe “Clima ético en la empresa española: grado de implantación de prácticas éticas” llevado a cabo por el profesor Joan Fontrodona Felip (2004), del Departamento de Ética de la Empresa del IESE, es un estupendo estudio para conocer la implantación de las prácticas éticas en España entre las 500 mayores empresas españolas.

la organización. Estos niveles de “ajuste” que se dan entre persona y empresa son frecuentes, también, respecto a otros aspectos, por ejemplo, la exigencia. Si la empresa tiene un nivel de exigencia muy elevado y la persona no lo cumple o, al contrario, si la empresa no cumple las expectativas de exigencia de la persona, el “conflicto” está servido. En estos supuestos, hay que calibrar muy bien las circunstancias. El caso, por ejemplo, de un padre o una madre de familia con cuatro hijos con estándares éticos elevados y trabajando en una empresa donde la ética brilla por su ausencia. Ahí, estamos ante un problema serio. Una opción puede ser empezar a sondear el mercado y, mientras tanto, capear el temporal lo mejor que se pueda. También, se puede dar la situación inversa. La empresa con estándares éticos y con un empleado que no está por la labor.

El clima ético es fundamental para la organización. Para eso se ha de definir muy bien qué se entiende por ética y a qué no se está dispuesto a renunciar. Dicho de otra manera, en qué valores se sostiene la empresa. Se podría afirmar que empresas éticas favorecen a personas éticas y que personas éticas hacen empresas éticas.

### III.2.3. *Transparencia (y “juego limpio”)*

Uno de los conceptos que, en los últimos años, ha estado presente en el mundo empresarial es el de transparencia. Como consecuencia de los escándalos producidos, el reclamo de la transparencia ha sido constante. Ahí están todas las medidas adoptadas en España, Europa y Estados Unidos en un intento de frenar o evitar nuevos escándalos financieros. Si pudiéramos entender la transparencia en el buen gobierno como un hecho estructural para la empresa, la transparencia dentro del departamento de dirección de personas, se podría valorar como una realidad interna de la empresa. La transparencia tendría que ver con personas, sistemas y procesos. Como asegura Weaver (2001)<sup>14</sup>: “We propose that employees’ evaluations of fairness, or justice, in the organization are important to achieving valuable ethics management outcomes, and that the HR function plays a key role in fostering fairness in the organization...” Que las personas en la empresa perciban los sistemas y procesos como absoluta nitidez, resulta fundamental para la propia empresa. En el caso de los recursos humanos, los procesos de selección, por ejemplo, de los nuevos empleados o de promoción tienen que ser lo más nítidos posibles y estar lo suficientemente explicados y detallados para que nadie pueda aducir posibles favoritismos o provocar situaciones que se perciban como injustas. La transparencia ayuda a construir el capital confianza al que, anteriormente, nos referíamos. Para ello, se ha de sostener también, en una política informativa y comunicativa que sea ética.

---

<sup>14</sup> Weaver, G. R. (2001), “The role of human resources in ethics/compliance management: A fairness perspective”, *Human Resource Management Review*, vol. 11, p. 113.

### III.2.4. Comunicación, *é*tica?: El “Q&A” b $\acute$ asico

La comunicaci3n *é*tica se fundamenta en la confianza. La confianza es la primera clave en la comunicaci3n. Bennis (2000)<sup>15</sup> sostiene la confianza en cuatro pilares: cuidado, constancia, competencia y coherencia. *¿C3mo generar confianza para desarrollar una comunicaci3n que sea *é*tica?* En temas de comunicaci3n, la visibilidad de las acciones empresariales adquieren mayor dimensi3n por el impacto que pueden producir tanto dentro como fuera de la organizaci3n. Desde la empresa se ha de tener en cuenta cinco cuestiones b $\acute$ asicas: es el “Q&A” b $\acute$ asico de la comunicaci3n *é*tica. Responde a las cinco preguntas que toda empresa tiene que tener presente en la comunicaci3n *é*tica: *¿qu3, c3mo, a qu3n, cu $\acute$ ndo, d3nde... comunica?*

#### *Comunicar con fiabilidad*

El qu3 comunicamos es el contenido de la comunicaci3n. Hemos de tener, previamente, muy claro qu3 queremos comunicar. Pero como el contenido de la comunicaci3n siempre tiene su origen en la persona que comunica, se hace muy dif $\acute$ cil (por no decir improbable) desligar el contenido de la persona que lo transmite. Aqu $\acute$  es decisivo el “qu3n”. *¿Qui3n debe comunicar?* El portavoz que la empresa elija ha de comunicar con fiabilidad. En este caso, el departamento de RRHH junto con el de Comunicaci3n o, si no lo hubiere, a trav3s de una agencia especializada en comunicaci3n, ha de formar al portavoz. No todo el mundo est $\acute$  preparado para transmitir la fiabilidad necesaria en temas de comunicaci3n.

#### *Comunicar en l $\acute$ nea recta*

El c3mo es el segundo factor a tener en cuenta. En el contenido de la comunicaci3n, los mensajes han de ser claros, directos, precisos, m $\acute$ s bien cortos. Han de ser claros porque tiene que ser comprendidos por nuestro interlocutor. El c3mo tiene que ver con el modo de comunicar. Es responsabilidad de la empresa el pensar muy bien c3mo decir las cosas, la forma en que va a transmitir la informaci3n. Si el contenido es complicado o delicado, la manera puede ser decisiva a la hora de reducir el posible impacto en nuestro interlocutor. Por eso, tener preparado un “Q&A” con preguntas y respuestas b $\acute$ asicas es imprescindible. Tambi3n, tener bien meditadas y anotadas las tres o cuatro ideas que queremos transmitir. Quiz $\acute$ s, es exagerado afirmar que “el medio es el mensaje” porque, hoy en d $\acute$ a, en la sociedad de las informaci3n, como asegura Castells (1997, Vol. 1: 372)<sup>16</sup> las tornas han cambiado y “el mensaje es el medio”. Pero, la manera de comunicar las cosas, revela a quien las dice. *¿Se puede fingir? ¿Se puede simular?* Supongamos que s $\acute$ . *¿Por cu $\acute$ nto tiempo?* La fiabilidad consecuencia de la veracidad es primordial en comunicaci3n. Y es

<sup>15</sup> Bennis, W. (2000), *Dirigir personas es como adiestrar gatos. Sobre el liderazgo* (Centro de Estudios Ram3n Areces), Madrid, p. 151.

<sup>16</sup> Castells, M. (1997), *La era de la Informaci3n. La sociedad red*. Vol. 1, Alianza Ed., Madrid.

bueno que sea así en ambas direcciones: tanto para la empresa que comunica como para quien recibe la comunicación. El supuesto contrario, es dañino para ambos. En comunicación ética, el engaño no se sostiene por mucho tiempo. Podemos vivir en el engaño o ser engañados pero, ¿hasta cuándo? Entre dos interlocutores, no hay camino más corto que la línea recta. La ventaja de comunicar en línea recta es que si acostumbramos a nuestros interlocutores –tanto internos como externos– en esa dirección, se convertirá en trayectoria de ida y vuelta. La línea recta es un camino de doble sentido.

#### *Comunicar adecuadamente*

¿A quién nos hemos de dirigir? ¿Quién es la persona adecuada? El “a quién” responde a una estrategia, previamente, planificada. La estrategia, en comunicación, es básica. De otra manera, la comunicación se está convirtiendo, cada vez más, en factor estratégico para las empresas<sup>17</sup>, como la ética<sup>18</sup>. Si, tradicionalmente, la comunicación en la empresa ha sido un elemento importante a considerar, hoy en día, se hace imprescindible. Por eso, decidir previamente a quién vamos a comunicar entraría dentro de un plan de comunicación establecido por la propia empresa.<sup>19</sup>

#### *Comunicar en el momento preciso*

Hallar el momento preciso no es sólo necesario sino fundamental. También, responde a una previsión y planificación previa. No puede ser de otra manera. Hay que encontrar el momento más favorable para transmitir la comunicación. Saber elegir el cuándo es importante, sobre todo, en momentos de crisis. En los últimos tiempos, sabemos del volumen de despidos que se han llevado a cabo en muchas compañías. En este sentido, la comunicación de crisis, en situaciones de recorte de empleos, conlleva una planificación previa. La improvisación puede producir, en esta situación tan delicada, un agravamiento de la misma situación. Las empresas que, en estos casos, se plantean dar salida a sus trabajadores a pesar del cierre, demuestran su responsabilidad social hasta en las últimas consecuencias. Un caso interesante fue el de “Danone en Ultzama” (Lozano y Folguera, 2003)<sup>20</sup> donde esta empresa puso todo su empeño en dar la mejor solución al cierre de una planta productiva.

---

<sup>17</sup> Datos y Cifras. (1999), “La Comunicación Interna tiene carácter estratégico para las empresas españolas, según un informe realizado por Capital Humano e Inforpress”, *Capital Humano*, 122, pp. 6-8.

<sup>18</sup> De Mudler, E. y Ortiz, J.M<sup>º</sup>. (2001), *Ética para seguir creciendo* (Financial Times/Prentice Hall, Madrid), p. 6; p. 8.

<sup>19</sup> Ver Bel Mallén, J. I. (coord.) (2004), *Comunicar para crear valor. La dirección de comunicación en las organizaciones*. EUNSA, Pamplona.

<sup>20</sup> Lozano, J. M. y Folguera, C. (2003), *Danone en Ultzama*, ESADE/IPES, Barcelona.

*Comunicar en el mejor sitio*

La quinta pregunta que se ha de hacer la empresa es el lugar para comunicar. ¿Dónde transmitir la información? El lugar tiene que ver con el receptor o receptores de nuestra comunicación. El entorno elegido, en un grado u otro, va a tener influencia en la forma en que el receptor reciba el mensaje transmitido. También, y especialmente en situaciones de crisis, la organización, debería planificar con detalle dónde comunicar a sus empleados noticias que afectan negativamente a su continuidad en la compañía, aún cuando la naturaleza de las noticias negativas seguirá incólume a pesar del cuándo y dónde se comuniquen.

*III.2.5. Ilusión*

Uno de los retos a los que se enfrentan a las empresas, hoy en día, es su capacidad de generar ilusión en los proyectos que plantean, sobre todo, si se quiere retener a su “mejor” personal. Con otras palabras, para algunas personas ya no es suficiente trabajar en base sólo a su retribución. El llamado trabajador del conocimiento necesita, además, un “plus” donde los proyectos de empresa le resulten atractivos. Es mucho el tiempo que se dedica a la empresa y si, en otros tiempos, una buena retribución era suficiente, esto ya no es así para algunos empleados. Algunos de nuestros colaboradores requerirán tareas que ilusionen, que supongan un reto profesional. También es cierto que, cada vez con mayor insistencia, van a reclamar a las empresas la posibilidad de equilibrar su vida personal y profesional.

Es mucho lo que se viene discutiendo sobre la captación o retención de talento como uno de los retos organizacionales planteados en la actualidad. Es cierto que la sociedad está inmersa en cambios constantes. Las empresas no sólo no se escapan a los mismos, si no que intentan avanzar a los mismos. Una manera es conocer muy bien las exigencias de los mejores profesionales. Y éstos se exigen, cada más intensamente, proyectos en los que puedan implicarse desarrollando todo su potencial. El departamento de recursos humanos no puede estar ajeno a esta realidad. Al contrario, la ha de conocer en profundidad. A la pregunta que le lanza Juan Carlos Cubeiro a Carlos López Combarros acerca talento en las organizaciones, sobre su captación e importancia en esa entrevista personal<sup>21</sup> que mantienen ambos, contesta López Combarros: “Voy ser muy telegráfico: factor tan estratégico como el propio negocio, estar por delante de los demás, patrimonio, ventaja competitiva, empresa atractiva para trabajar, formación y desarrollo, gestión de excelentes profesionales, posibilidad de crecer, prestigio profesional, escuela de formación, elevada empleabilidad, fuente de buenos profesionales para el mercado, nuevos clientes, referente profesional”.

---

<sup>21</sup> López Combarros, C. y Cubeiro, J. C. (2004), *Entrevista personal. Vivencias de un catador de talento*. Díaz de Santos, Barcelona, p. 235.

Uno de los retos a los que se enfrenta los directivos es la capacidad de ilusionar a la gente, de ofrecer un “sentido” al trabajo de los demás, a sus colaboradores. Por eso, los buenos directivos se convierten en líderes si son capaces de generar esa visión que da sentido al trabajo que sus colaboradores realizan en la empresa. El departamento de RRHH, tiene un papel decisivo en todo ello.

### III.2.6. *¿Liderazgo ético?*

Toda empresa se enfrenta a la búsqueda o generación de líderes. El liderazgo es uno de los temas más complejos dentro de una organización. Nuestro convencimiento es que pueden haber líderes que no sean directivos y directivos que no son líderes. Lo deseable es que directivo y líder coincidan en la misma persona. Sobre líderes y estilos de liderazgo es tantísimo lo que se ha escrito que recuperar, aunque sea mínimamente, en qué consisten los estilos de liderazgo desbordaría las pretensiones de este artículo. En cambio, cuando al liderazgo le sumamos la ética, el panorama cambia radicalmente y es muchísimo menos la literatura sobre esta temática. El asunto es, desde luego, mucho más delicado y entramos en una temática más escuarridiza. Lo que, a continuación, podamos decir son sólo esbozos –apenas, intuiciones- de lo que nos parece que es (o ha de ser) un liderazgo ético. En este asunto, debemos seguir trabajando e investigando para poder lanzar algún interrogante con visos de credibilidad.

Sabemos que es muy discutible pero, entendemos que el liderazgo sólo es tal liderazgo si es ético. Evidentemente, que han existido o existen liderazgos poco o nada éticos pero, ¿son liderazgos? Aquí, habría mucho que discutir y analizar como así ya se ha hecho y se seguirá haciendo. Entendemos que un liderazgo ético ha de tener en cuenta siempre a la persona en su totalidad. Y, sobre todo, a la persona en su dignidad. Si el liderazgo no se ejerce teniendo siempre presente que las personas son dignas por el hecho de serlo, no hay tal liderazgo. Como señala, magníficamente, Fernández (1997: 135)<sup>22</sup>, “un liderazgo ético debe traducirse en aspectos tales como la incorporación de parámetros morales a la hora de seleccionar personal y evaluar el desempeño de las tareas; favorecer en la toma de decisiones, de acuerdo a las capacidades y circunstancias de cada miembro de la organización; prestar exquisita atención a la calidad ética de quines se encuentren en puestos de “especial riesgo”; y sobre todo, recompensar o sancionar, cuando sea el caso, las conductas que se atengan o se aparten de los procederes éticamente correctos”.

El liderazgo sin seguidores tampoco es liderazgo. Evidentemente, el líder ético tiene sus seguidores. Su liderazgo se fundamenta en la autoridad moral que desprende. Los demás le siguen porque están convencidos de su valía, profesional y personal,

---

<sup>22</sup> Fernández, J.L. (1997), “Deontología del Empresario” en Varios: 1997, *Ética y empresa: una visión multidisciplinar*. Fundación Argenteria/ Visor, Madrid, p. 135.

humana. No podemos quitarle al liderazgo ético las características técnicas que se le suponen todo liderazgo. Pero a esas cualidades para el ejercicio del liderazgo se le han de añadir algunas de las características propias a cualquier persona. Porque nuestro convencimiento es que el liderazgo lo puede ejercer, en el día a día, cualquiera persona que se lo proponga. El liderazgo ético nos acerca a la raíz de la propia persona. Se ejerce por una persona y se dirige hacia otras personas. Por tanto, las características del liderazgo ético se fundamentan en la propia persona. ¿Cuáles son esas características de la persona? Creemos que hay siete claves para ejercer el liderazgo ético de personas y equipos.

### III.2.6.1. Siete claves –“C”- para el liderazgo ético

#### 1. “C” de carácter: voluntad y hábitos

La primer cualidad de todo líder es el carácter. El carácter se hace día a día, en cada acción que se hace o se deja de hacer. Está muy próximo a la voluntad, al querer hacer y... hacerlo. También, a los hábitos adquiridos con el tiempo. El carácter se manifiesta ante todo en las adversidades, como estupendamente ha escrito Álvarez de Món,<sup>23</sup> o cuando las cosas van mal dadas. Denota un ánimo sólido, bien formado que permite estar al frente –liderar- cuando otros dan un paso hacia atrás. Dice de la consistencia, de la solidez de la persona para enfrentarse ante situaciones difíciles. El liderazgo ético se ejerce desde un carácter cuyos cuatro pilares son: la prudencia, la justicia, la moderación y la fortaleza. La prudencia es lo que lleva al líder a hacer las cosas correctas. Con la justicia, el líder ético da a cada uno lo que le corresponde. La moderación lleva al líder ético a ser fiel con sus ideas y creencias. La fortaleza es la capacidad que tiene los líderes éticos de liderarse a sí mismos. Quien no se gobierna a sí mismo, difícilmente, lo hará con los demás.

#### 2. “C” de coraje: saber decir “no”

En el día a día de las organizaciones y de las empresas, se encuentran muchas oportunidades para demostrar el coraje que se tiene. Coraje que empuja a ir un poco más allá cuando otros ya lo dejan estar. Coraje es decir “no” ante situaciones que no parecen del todo correctas y no callar por mera conveniencia o por simple adaptación a una situación más cómoda. El coraje tiene que ver, también, con la presencia. El líder siempre está “ahí”. Trabaja como el que más. No pide a los demás algo que él mismo no pudiera hacer. Concreta su coraje en su esfuerzo diario, en su empeño por salir adelante y obtener resultados satisfactorios para el conjunto de la organización.

---

<sup>23</sup> Álvarez de Mon, S. (2003), *Desde la Adversidad. Liderazgo, cuestión de carácter*. FT/ Prentice Hall, Madrid.

3. “C” de credibilidad: coherencia, consecuencia y confianza

Las personas de la organización “creen” en lo que el líder ético dice porque, en muchas ocasiones y en circunstancias diferentes, cumplió con lo que dijo. Es persona de palabra. No dice una cosa y luego hace otra. No sólo es una persona “legal”, si no que es ética. Se ha ganado la credibilidad con su trabajo. La organización sabe que es coherente, consecuente y, por tanto, que puede confiar en su liderazgo. Despierta confianza entre las personas de una empresa porque se la ha merecido día tras otro. También, el liderazgo ético se ejerce sabiendo que la construcción de confianza es tan costosa de conseguir como rápida de perder. Por eso, el líder ético es muy cuidadoso en todo lo que hace. Intenta no dañar lo que es tan arduo de construir. Es consciente que el capital confianza es esencial para que una organización funcione bien.

4. “C” de comunicar: claro y conciso

El líder ha de saber comunicar. Ha de ser claro, conciso en sus mensajes para la organización. Quiere llegar, y bien a todo el mundo. A veces es, incluso, reiterativo: se asegura de que su mensaje haya calado. Tiene la habilidad de decir sólo lo que tiene que decir en el momento oportuno y de la manera más adecuada. Empatiza con sus colaboradores. La comunicación que establece con sus equipos no está basada en el “mando” sino en las ideas, en los argumentos y en la convicción. Tiene los argumentos para convencer a sus equipos de las tareas a desempeñar y de los objetivos a alcanzar. Para ello, facilita y apoya el trabajo de su gente. Y quiere que ellos hagan lo mismo con los suyos. Todavía más: son capaces de generar proyectos que ilusionan y aportan “sentido” al trabajo de los demás. Comunican bien porque escuchan mejor. Saben de la importancia de escuchar, atentamente, a los demás.

5. “C” de conocimiento: competencia y capacidad.

Es una persona bien formada, preparada para llevar adelante a la organización. El conocimiento aporta consistencia y competencia. La organización sabe que, con su liderazgo, crecerá. Está avalado por los resultados. No se cuestiona su capacidad. Si el líder crea dudas en la gente por sus conocimientos y capacidad, el liderazgo empezará a desquebrajarse. Y si el conocimiento es clave, el reconocer que no se sabe todo, resulta fundamental. El líder ético es humilde. Por eso busca colaboradores que, en determinadas áreas, sepan más que él. Suma la conjunción de conocimientos para alcanzar logros mayores. Es así como el líder ético se convierte en un auténtico constructor de equipos.

6. “C” de compromiso: trabajo y organización

Destaca el líder ético por el compromiso adquirido con su trabajo y con la empresa. No hay reserva posible. Al contrario, su entrega al trabajo es a fondo. Su compromiso se trasluce en las acciones que emprende y las decisiones que toma. La organización percibe su compromiso por su dedicación en lo que hace. Centrado y concen-

trado en su trabajo, los integrantes de la organización saben que su liderazgo se basa en un trabajo intenso, de profundidad y calidad. Horas de trabajo, sí, muchas pero sobre todo, horas “inteligentes”, bien aprovechadas. El líder ético está comprometido, en primer lugar, con su propio trabajo y la organización percibe, nítidamente, este compromiso.

#### 7. “C” de comprensión

La comprensión significa la capacidad del liderazgo para ahondar en hechos y circunstancias que rodean a las personas de la organización. Tiene que ver con la flexibilidad, alejada de cualquier rigidez que sólo conduce a tensionar más o bloquear situaciones y personas. El liderazgo ético se ejerce con un espíritu sereno pero decidido. Sólo el que está en la posición de comprender puede, después, sugerir, facilitar y apoyar. La comprensión del otro es lo que permite al líder ético conocer la cara humana de la organización.

El liderazgo ético es una cuestión de cada día porque ocurre cada día. Lo ejercen personas que, con su trabajo diario, se han puesto al frente de una empresa, de un área o departamento, de una unidad de negocio y son referentes para los demás. Les define su actitud, sus hábitos y su manera de trabajar. O como Lozano (2003, p. 52)<sup>24</sup> ha señalado magistralmente: “Perhaps leaders are those who do not evade the question of whether a change of habits, attitudes or values is required. A leader’s most important role could be to state this issue clearly and tackle it boldly and creatively. Perhaps leaders are those individuals who are able to make us aware of the values present in our options and decisions”.

#### IV. ¿Existe una base común a toda persona?

Sólo hace falta poner el pie en la calle, para darnos cuenta de la aparente diversidad humana. Difícilmente, vemos a dos personas exactamente iguales y aunque, a primera vista, nos lo puedan parecer, en seguida, nos damos cuenta de que no es así. No hay dos personas iguales. Si, además, tenemos la oportunidad de hablar con cualquiera de ellas y conocer algo de su *biografía* personal, aunque sean hermanos hasta la médula, las circunstancias vitales, siempre crean diferencias significativas. Aún así, ¿existe una base común a toda persona? Nosotros creemos que, en toda persona, se da en mayor o menor grado, cinco rasgos en común.

El primero es que la persona es una y única. Por una, entendemos la totalidad, la persona entendida como una y entera, de “pies a cabeza”, como unidad, como una totalidad en sí misma que lo abarca todo. Uno de los males de los tiempos actuales es que la persona ha perdido su unidad, se ha escindido o, si se prefiere, se ha “roto”. ¿De qué manera? Por ejemplo, entre lo que piensa y lo que vive perdiendo la conti-

<sup>24</sup> Lozano, J.M<sup>a</sup>. (2003), “An Approach to Organizational Ethics”, *Ethical Perspectives* 10 (2003) 1, p. 52.

nidad lógica entre pensamiento y vida. Entre lo que dice y lo que hace, rompiendo la secuencia entre la razón y la acción. Todos conocemos las consecuencias negativas que tiene para la empresa, por ejemplo, que los directivos digan una cosa y hagan otra bien diferente. Por única, entendemos la unicidad propia de cada cual. No hay dos personas iguales. Sólo hace falta mirar a nuestro alrededor. ¿En nuestro equipo de trabajo hay dos personas iguales? Nunca veremos a dos personas iguales. La persona se caracteriza por su unicidad. Cada persona es única y, por tanto, cada una aporta algo específico a los demás. En las organizaciones, junto a las competencias o habilidades, su propia humanidad. Por eso interesa tanto a la empresa, además de una excelente calificación profesional, un alto grado de calidad humana.

El segundo rasgo es que la persona es un fin en sí misma. Nunca es un medio o una “cosa”. En el mundo de las empresas, tener claro esta realidad es fundamental porque así se puede tener presente la dignidad inherente a toda persona. Cuando la persona se convierte en un medio, lo único que estamos haciendo es degradarla y, al hacerlo (no hay que olvidarlo), se degrada, también, el que lo hace. La empresa debe personalizar antes que despersonalizar. Estemos convencidos o no, sea una convicción o producto de una moda pasajera -de “lo políticamente correcto”-, las personas son el centro de la empresa.

El tercero es que la persona es un ser (que lo es) gracias a otros. Desde el nacimiento, la persona está en “deuda” con la intervención de otras personas en su vida. La persona se agranda (o empequeñece) porque otras personas le ayudan (o no) en su desarrollo como tal. La persona al entrar en relación con otras personas amplía su horizonte de potencialidades. En la empresa, por ejemplo, cuando un equipo de trabajo está cohesionado y las personas suman en vez de restar, redundan en el bien de todos. O la experiencia de otros, el apoyo de un superior, tener un buen *coach*, es garantía de aprendizaje y desarrollo personal. Así, podríamos indicar otros ejemplos de cómo en la empresa la persona, también, lo es debido a la actuación de otros. Buena parte de lo que somos se lo debemos a otras personas. Sintetizando, la persona lo es, en parte, gracias a otras personas. La empresa lo es, en parte, por el trabajo de todos los que la integran.

El cuarto es que la persona es ser dinámico aunque otros prefieran referirse a la misma como un ser complejo que, sin duda, lo es. Preferimos el término “dinámico” porque la persona es un ser inacabado, siempre haciéndose y, al tiempo, siempre por hacer. Si la persona fuera un ser acabado, ¿dónde cabrían los proyectos? Tener unas limitaciones no equivale a ser o estar acabado. Como sabemos muy bien, los directivos más eficaces son los que buscan complementar en sus colaboradores, sus propias carencias. Tienen la suficiente humildad como para reconocerse limitados en su conocimiento, saben que no lo saben todo y actúan en consecuencia rodeándose de excelentes profesionales. El componente de proyección desde un pasado en un presente y con dirección de sentido hacia el futuro es lo que hace, en parte, a la persona un ser en constante evolución como sucede, también, en las mejores empresas.

El quinto rasgo es que la persona halla sentido en el trabajo. Por ello, es tan importante que la dignidad de la persona se vea correspondida con un trabajo digno. Resulta crucial, pues, en la empresa el trabajo desarrollado por las personas. El que cada persona disponga de la posibilidad de plasmar sus capacidades en el puesto de trabajo, es la mejor manera de garantizar el fin de la persona y de la propia empresa.

En RRHH como se trabaja con y para las personas, tener presentes las palabras con que Marías (1996: 9)<sup>25</sup> inicia el prólogo de *Persona* puede ser de utilidad: “Este libro intenta comprender la realidad más importante de este mundo, a la vez la más misteriosa y elusiva...”. Efectivamente, desde los RRHH la persona ha de ser la “realidad más importante” de la empresa. Pero, a su vez, hemos de tener en cuenta lo “misteriosa y elusiva” que es. Quizás, el “misterio” de la persona sería, también, característica común a todas.

## V. La ética y los RRHH: Mirando a futuro

Es en el departamento de RRHH desde donde el perfil ético de las personas y de la organización se ha de diseñar. Si el centro de la empresa son las personas, específicamente, el departamento de RRHH es el que ha de *pre-ocuparse* (ocuparse de/ por) las personas. Por tanto, en el proceso de selección –como hemos indicado anteriormente- se tendrá que calibrar, a pesar de la dificultad, esos rasgos específicos propios de la ética y que ya hemos apuntado: honestidad, integridad, respeto, confianza, compromiso y lealtad. También, aquellos aspectos éticos que atañen a la organización: trato, clima, transparencia, comunicación, motivación y liderazgo. En consecuencia, el diseño de la ética corresponde por delegación de la alta dirección al Departamento de Dirección de Personas. La responsabilidad de planificación, implementación, seguimiento y evaluación de resultados –programas éticos, códigos éticos- de la ética quizás, en algunas empresas, sea asumida por otra área o departamento vinculado a la responsabilidad social corporativa o el buen gobierno corporativo, sabiendo que son temas, en todo caso, colindantes a la ética pero diferenciados de la misma. En el caso de que la empresa creara, por ejemplo, un departamento de responsabilidad social corporativa que, a pesar de las diferencias, asumiera las tareas –responsabilidades- éticas, el departamento de RRHH debería trabajar “codo con codo” con ese departamento de responsabilidad social.

### V.1. Tres aspectos comunes a la ética y los RRHH

Entendemos que hay tres aspectos a tener muy en cuenta por el momento que se vive dentro de las empresas y el futuro que se vislumbra. Tres aspectos que, además, son coincidentes entre la ética y los RRHH. El primero es la relevancia que, paulati-

<sup>25</sup> Marías, J. (1996), *Persona*, Alianza Editorial, Madrid.

namente, empiezan a adquirir la ética y los RRHH en la estrategia de la empresa. El hecho, cada vez más frecuente, de que los responsables de RRHH están presentes en el diseño de la estrategia de la empresa. Dicho de otra manera, la alta dirección incorpora, cada vez más, a los responsables de RRHH en las decisiones estratégicas. Estamos convencidos que algo parecido acabará sucediendo con la ética, una vez superados ciertos “recelos” o “miedos”, cuando las empresas vean la necesidad de parámetros éticos en todas las dimensiones de la misma. Sin embargo, estamos de acuerdo con De Mudler y Ortiz (2001: p. 6) cuando afirman que “...la ética es hoy una necesidad estratégica de primer orden, y no mera estética”. Pero no se puede negar que, aún, en muchas empresas la ética se mira con cierta prevención. O se percibe como una moda o, simplemente, se está en fase “estética”, con lo cual la incorporación de la misma a la estrategia de la empresa queda, todavía, lejana.

Un segundo elemento en común, es la necesidad de conocer en profundidad el negocio y el sector donde opera la empresa. En la medida en que la ética y los RRHH se vayan incorporando a las decisiones de dirección general, el estar “fuera” del conocimiento del negocio resulta, evidentemente, perjudicial. El conocimiento del negocio es lo que va a permitir que los RRHH puedan entrar en un diálogo en condiciones de igualdad con otras áreas de la empresa que, tradicionalmente, han participado de las decisiones de la dirección general.

Otro elemento a tener en cuenta porque facilita la integración de los RRHH en la estrategia de la empresa, es el hecho de que la parte más administrativa de los RRHH se puede realizar contratando a un servicio exterior a la empresa. Si, además, se añaden las facilidades que ofrecen las herramientas informáticas, el tiempo de los RRHH se puede dedicar, efectivamente, a la dirección de personas en sintonía con el comité de dirección, siempre y cuando la dirección general considere oportuno que los RRHH esté presentes en las decisiones de alta dirección, realidad cada vez más frecuente.

El tercer, elemento es la importancia que juega la alta dirección tanto para los RRHH como para la ética (Argandoña, 1994: 49).<sup>26</sup> Si la alta dirección no está convencida de la necesidad efectiva de una ética en la empresa, ni del papel decisivo que han de tener, actualmente, los RRHH en las organizaciones, difícilmente saldrá iniciativas o proyectos que modifiquen la posición de los RRHH en la organización, ni por supuesto, la apuesta por una ética organizativa. Por tanto, estrategia, conocimiento en profundidad del negocio y apoyo de la alta dirección son elementos comunes a la ética y los RRHH para fortalecer su papel dentro de la empresa en vistas a un futuro ya muy cercano.

## V.2. La vía de la cultura

Es cierto, sin embargo, que la ética tiene una vía indirecta –siempre si es promo-

---

<sup>26</sup> Argandoña, A. (1994), *La Ética en la empresa*. Instituto de Estudios Económicos, Madrid, p. 49.

vida desde dirección- que es la plasmación de unos valores dentro de la propia cultura. Con otras palabras, en la cultura de la empresa se juega buen parte, a día de hoy, de la ética en la empresa. ¿Es suficiente? Ya sabemos que no. Pero es un paso fundamental para abrir otro tipo de alternativas dentro de las empresas. La decisión consiste en determinar qué valores queremos implantar en la organización, así como qué se quiere transmitir a las partes implicadas en la empresa y al conjunto de la sociedad. Cada empresa ha de decidir cuáles son sus prioridades en este sentido. Como señalan García y Dolan (2003: 36)<sup>27</sup>:

“Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo, y hacen referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a ser, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho, los valores integrados en la visión definen las elecciones esenciales estratégicas de la empresa”.

La ética es, también, factor estratégico. Desde RRHH, van a interesar personas con unos valores determinados ya que estos valores son los que se han de poner en marcha en el trabajo diario en la empresa. Asimismo, la empresa tiene (o debería tener) unos valores motores de su actividad empresarial. Esos principios plasmados en una declaración, código ético... en una cultura son los que las personas de la empresa han de poner en práctica. Creemos que toda persona y toda empresa, al menos implícitamente, tiene unos valores. Algunas personas y algunas organizaciones los hacen explícitos; otras, no lo hacen o, sencillamente, ni se lo han planteado. Sea como fuere, serán los comportamientos, la manera de hacer tanto de las personas como de las organizaciones quienes demuestran cómo es (y está) su cultura empresarial. Como afirman Quintanilla, Sánchez-Runde y Cardona (2004: 96)<sup>28</sup>: “Es el conjunto de personas de la empresa la que conforma una manera determinada de actuar y con ello definen una cultura determinada”. En este asunto, hay tres consideraciones importantes. La primera, es el papel que ha de jugar la alta dirección. La dirección define (también, en cuestión de valores) el tono de la empresa. La segunda, son las personas de la propia organización. Nuestro convencimiento es que son las personas de la organización quienes “encarnan” los valores de la organización. Las organizaciones por sí mismas ni son éticas ni dejan de serlo. Quienes son éticas o no, son las personas de la organización. Eso no quiere decir que no existan sistemas y procesos (generados por las personas de la organización) que puedan ser, más o menos, éticos. Por ejemplo, se puede llevar a cabo o no, un sistema de selección con

<sup>27</sup> García, S. y Dolan, S. (2003), *La Dirección por valores*. McGrawHill / ESADE.

<sup>28</sup> Quintanilla, J., Sánchez-Runde, C. Y Cardona, P. (2004), *Competencias de la Dirección de Personas. Un análisis desde la Alta Dirección*, Person /Prentice Hall – Fundipe, Madrid.

parámetros éticos. La tercera consideración es, realmente, fundamental. Es la concreción diaria entre lo que se dice y lo que se hace, entre las intenciones y la realidad en todos los niveles de la empresa, en sus unidades de negocio o áreas, ventas, producción, etc. El reto está en *cómo* la empresa opera en cuanto a honestidad. Los sistemas, procesos y estructuras junto con las personas de la empresa, si son convergentes en honestidad, generan una empresa honesta. Si en algunos de sus niveles, procesos o personal son divergentes en “honestidad”, la empresa “chirría” en algunas de sus partes.

Quisiéramos finalizar este trabajo recogiendo parte del epílogo de un texto magnífico en todos los sentidos acerca de el valor de las personas y el capital humano. Nos referimos al libro de Casado<sup>29</sup> (2003: 339). Sirva su epílogo como colofón a este artículo: “La gestión del capital humano es algo mucho más complejo de lo que consideran la mayoría de las organizaciones; es una gestión mucho más difícil que la del mero salario. Las personas son el alma de la empresa; como tal se sabe que existe y, sin embargo, apenas se conocen su naturaleza, sus problemas y sus remedios, como tampoco reconocemos su gran importancia para el cuerpo empresarial. Sorprende –y preocupa- que se hable tanto de la importancia del capital humano y que se sepa tan poco acerca de cómo gestionarlo. Parece un discurso vacío, hueco, sobre un tema del que hay que preocuparse sólo en momentos de bonanza económica; una especie de retórica empresarial a usas en foros ya actos públicos cuando las cosas van bien. Yo no lo creo así. Preveo que hasta que las empresas no consideran a sus activos *humanos* –en toda la amplia y compleja dimensión de este calificativo que en realidad es un sustantivo- como auténtico capital, y le otorgue tanta importancia como al capital financiero, no avanzaremos. Seguiremos sumidos en la gestión de paradojas casi esquizoides que minarán la confianza, impedirán el compromiso y disociarán el alma, la razón y la voluntad de nuestra más importante ventaja competitiva: nuestras personas”.

Estamos esperanzados, sin embargo, que el futuro más inmediato nos depare una ética y unas personas, con recursos, que hagan crecer a las empresas y a la sociedad, en su conjunto, en el bien común. El reto, definitivo, está en las manos –en el trabajo- de cada uno.

---

<sup>29</sup> Casado, J. M. (2003), *El valor de la persona. Nueve principios para la Gestión del Capital Humano*, FT/Prentice Hall, Madrid.