

Buen gobierno corporativo para la construcción de una reputación.

La ética en las organizaciones

Good corporate governance for building a reputation.

Ethics in organizations

Amaia Arribas-Urrutia

Universidad de Los Hemisferios

Quito, Ecuador

amaya.arribas@uhemisferios.edu.ec

Cómo citar este artículo: Arribas-Urrutia, A. (2016). Buen gobierno corporativo para la construcción de una reputación. La ética en las organizaciones. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(1), 77-88.

Resumen

La reputación corporativa es uno de los conceptos más emergentes dentro del *management* actual y una de las principales fuentes del valor intangible de las empresas. La reputación corporativa constituye el reconocimiento que los grupos de interés internos y externos hacen del cumplimiento de los compromisos hechos por dichas empresas. El objetivo de este artículo es revelar la importancia del buen gobierno corporativo como dimensión fundamental de la reputación corporativa sobre los demás elementos que la conforman. Así, las dimensiones o variables que repercuten en la reputación están relacionadas con los resultados económico-financieros, la calidad de la oferta comercial, la calidad laboral, la innovación, la internacionalización, y el buen gobierno corporativo. Cada variable de reputación puede fortalecer o debilitar la reputación corporativa en la medida en que de cada una de ellas se derivan riesgos y oportunidades para la compañía. Precisamente, la dimensión de la ética y del buen gobierno corporativo está considerada en el mismo nivel que las demás. En algunos monitores de reputación no la mencionan, ni siquiera de manera transversal. La hipótesis es demostrar, de forma teórica, que debe estar en un nivel superior ya que un comportamiento corporativo ético, un compromiso con la comunidad y una responsabilidad social constituyen la esencia de la organización, y solamente cuando este nivel esté cumplido y valorado por sus públicos, entonces podrá demostrar su buen hacer con el resto de las dimensiones.

Palabras clave: Ética; monitores; indicadores; gobierno corporativo; medición de la reputación corporativa; cultura corporativa.

Abstract

Corporate reputation is one of the most emerging concepts within the current management and one of the main sources of intangible value of companies. Corporate reputation is the recognition that groups of internal and external stakeholders make the implementation of commitments made by these companies. The aim of this paper is to reveal the importance of good corporate governance as a fundamental dimension of corporate reputation on the other elements that comprise it. Thus, the dimensions or variables that impact reputation are related to economic and financial results, the quality of the commercial offer, job quality, innovation, internationalization, and good corporate governance. Each variable reputation can strengthen or weaken corporate reputation to the extent that each of these risks and opportunities for the company are derived. Precisely, the dimension of good corporate governance is considered on the same level as the others. In some monitors reputation is not mention, not even transversely. The hypothesis of this paper is demonstrate, theoretically, it should be at a higher level as an ethical corporate behavior, a commitment to community and a social responsibility are the essence of the organization, and only when this level is fulfilled and valued by their audiences, then can demonstrate their good work with the rest of the dimensions.

Keywords: Ethics; monitors; indicators; corporate governance; corporate reputation measurement; corporate culture.

Recibido: 1 de julio de 2016

Aceptado: 28 de agosto de 2016

1. Introducción

Los grandes escándalos financieros que estamos presenciando durante los últimos años nos lleva a una reflexión profunda sobre la afectación a unos de los elementos que componen la reputación corporativa de una organización: el buen gobierno, ética y valores. Devolver la confianza no sólo a los inversionistas sino también a los demás públicos es una de las prioridades dentro de la estrategia empresarial, y por supuesto, una de los mayores retos en la planeación estratégica de su comunicación. Los códigos de buen gobierno es un instrumento que ayuda a las empresas a gestionar este intangible, y que cada vez más está cobrando mayor importancia por ser una fuente de valor para la organización. Ahora bien, hay una mayor conciencia de la importancia de la reputación corporativa con respecto al valor a largo plazo y a la sustentabilidad de la organización. Según Villafaña (2013), la reputación corporativa es el hito más importante en las últimas décadas dentro de la historia del management desde que se introdujo el concepto de calidad en la práctica de la gestión empresarial.

El estudio sobre la reputación corporativa y los elementos que la conforman no es nueva, a pesar de que sea en la actualidad un tema de moda. Las variables de configuración de la reputación han sido objeto de innumerables estudios que elaboran un ranking a las empresas de un país. Cada estudio, auspiciado por diferentes consultoras, tiene su propia metodología y nomenclatura para cada una de las variables, pero en definitiva, todas hacen relación a las siguientes variables: resultados económico financieros, la calidad de la oferta

comercial, la calidad laboral, la innovación, la internacionalización, y el buen gobierno corporativo.

La hipótesis de este texto es que si bien todas las variables de la reputación en los monitores de reputación están en el mismo nivel, es decir, tienen la misma importancia, la variable del gobierno corporativo debería estar en un nivel superior ya que la forma de conducirse con ética y valores es determinante para la credibilidad y confianza en la percepción de las demás variables, y forma parte de la esencia de la organización. Esto es, si una organización no es transparente y se conduce con métodos poco éticos, difícilmente va a tener una buena reputación aunque tenga productos o servicios de calidad.

2. Metodología

En este texto se revisarán los diferentes monitores de reputación corporativa así como la relevancia que le otorgan a la variable del buen gobierno en la valoración reputacional de una organización y se describen los resultados del monitor de reputación corporativa MERCO en Ecuador. Asimismo, se explica el concepto de ética empresarial y su relación con la reputación corporativa.

3. Marco referencial

3.1 La reputación y sus variables

Las empresas poseen dos tipos de activos: tangibles (de naturaleza material como las fábricas y la maquinaria) e intangibles (de naturaleza inmaterial como lo son sus marcas, la imagen corporativa...). Aún más. Tradicionalmente el valor de la empresa radicaba en su *capacidad de hacer* (la exclusividad asociada a los recursos materiales), mientras que ahora se basa en la *potencia del saber hacer*.

La reputación es el reconocimiento que los stakeholders (clientes, empleados, accionistas y con la comunidad en general) hacen de su comportamiento corporativo, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos. La reputación de una empresa integra por tanto la dimensión funcional (comportamiento corporativo) y la social y ética (responsabilidad corporativa).

Existen muchas definiciones sobre la reputación corporativa. Lograr una definición única resulta casi imposible. Así, para Charles Fombrun, de la Stern School of Business de New York, la reputación está asociada de forma importante a sus stakeholders ya que es el producto de su habilidad para relacionarse con ellos, en una unión racional y emocional que se concluye en la imagen que éstos tienen de la institución. Para Fombrun (2004), la reputación son las percepciones agregadas de múltiples partes interesadas acerca de la actuación de una compañía.

Según Fernández Aguado, la reputación corporativa es el "prestigio consolidado y fundamentado que una entidad logra ante todos sus stakeholders. Ese reconocimiento debe estar cimentado en la respuesta tanto técnica como ética de los compromisos asumidos por la empresa.

Una clasificación de los stakeholders se debe a Kay (1997) que los refirió a los inversores, a los empleados, proveedores, clientes y directivos. La clasificación más completa

sobre los stakeholders fue la realizada por Nuti (1995) ya que incluía a empleados, directivos, proveedores, (acreedores o no), clientes (deudores o no), competidores, autoridades locales, el estado y cualquier sujeto económico que fuera afectado por las actividades directas o indirectas relacionadas de la empresa, incluyendo también efectos en el medio ambiente. Otros autores señalan que también la familia de los trabajadores debería ser incluida en el inventario de stakeholders de la organización.

Si se cubren las expectativas de todos los stakeholders de una organización se logra esa reputación corporativa a la que toda empresa aspira. Esa reputación se convierte posteriormente en una ventaja competitiva. Los grandes beneficios de la reputación corporativa son múltiples: eleva su valor accionario y atrae inversiones, siendo una poderosa capacidad de diferenciación. Además, la reputación atrae el talento, es decir, el capital intelectual de la organización se ve aumentado por el reconocimiento que conlleva el trabajar en una empresa con buena reputación. Otro de los grandes beneficios se da en momentos de crisis, cuando la reputación supone un colchón de confianza y protege a la empresa de las turbulencias informativas. Como señala Villafañe, la reputación constituye un escudo anticrisis porque supone una reserva de confianza con los stakeholders estratégicos de la empresa.

En definitiva, la reputación supone un nuevo factor de liderazgo que hace que una empresa sea la opción preferida para trabajar, comprar, invertir y compartir vecindad en un mismo lugar.

A pesar de ser de que la reputación se basa en una percepción, los investigadores intentan cuantificar y medir la reputación para administrarla mejor (Macmillan, Money, Downing, & Hillenbrand, 2005). Para estos autores, la reputación es algo valioso, encarna el valor corporativo y crea valor futuro. Este valor es intangible. Por ello, es un tanto inmaterial que en principio se puede medir de manera indirecta. Hay que considerar que los bienes intangibles representan el 70% del valor total de Mercado de los mercados de capital internacionales (Larkin, 2003).

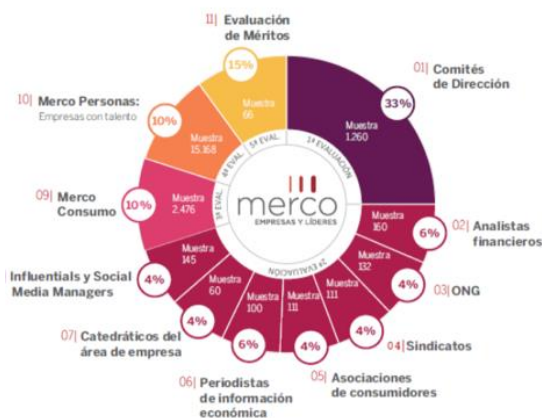
De ahí los rankings de los monitores que evalúan a las organizaciones que desean formar parte de esta investigación, y que muestran no sólo a los stakeholders sino a la sociedad en general quiénes son las empresas en las que confiar.

Existen diferentes monitores en el mundo que evalúan la reputación corporativa. Destacaremos aquí los más relevantes: el Reputation Quotient, de C. Fombrun, que toma la reputación en términos de las expectativas que tienen los stakeholders sobre la organización. Se investiga a no sólo a los grupos de interés de la empresa sino también al público en general, clientes, empleados, proveedores, e investigadores entre otros. Los pilares de su reputación son el atractivo emocional, productos y servicios, la visión y el liderazgo, entorno de trabajo, rendimiento financiero, responsabilidad social. El análisis estadístico sugiere que el grupo de seis pilares en dos dimensiones de la reputación: atractivo emocional como una de las dimensiones y los pilares restantes como segundo dimensión. También es de relevancia el monitor MAC, que publica la revista Fortune, que describe la reputación en función de las características que son reconocidas por los analistas financieros, CEO's y periodistas. Sus variables a considerar son innovación, solidez financiera, talento de los empleados, uso de activos sociales, el valor de inversión a largo plazo, responsabilidad social, calidad de la gestión, la calidad de los productos y servicios. Un tercer monitor reconocido internacionalmente es la Escala de Personalidad Corporativa cuyos informantes son los clientes y empleados que miden la reputación en términos de una personalidad-metáfora. Siete son las dimensiones de la personalidad corporativa: agradabilidad, empresa, competencia, elegancia, de la crueldad, el machismo, la

informalidad. Un cuarto monitor, el Spirit, describe la reputación en términos de expectativas de los interesados en las relaciones comerciales. Aquí se les pregunta a los grupos de interés de una empresa incluyendo clientes, empleados, proveedores, inversores, etc. Trabaja con tres dimensiones: experiencias (incluyendo la comunicación, beneficios materiales, la experiencia de las influencias externas), sentimientos (incluyendo la confianza y las emociones positivas) e intenciones (incluyendo las conductas de apoyo tales como la promoción y la retención de los agentes hacia un negocio).

Nos detendremos en el quinto monitor: el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOS). Este último se lleva realizándose de manera ininterrumpida desde hace más de 15 años. Realizado por la consultora de Justo Villafañe, se ocupa de medir la reputación de las empresas que operan en España. Además, elabora otros rankings, como reputación de marca, de líderes, de empresas exclusivamente sanitarias, financieras..., entre otras. La metodología utilizada, tal y como muestra la Figura 1, se basa en la información recolectada en diferentes etapas a especialistas en cada una de las variables estudiadas. Los distintos públicos de los que se obtiene la información para la elaboración de Merco Empresas son los directivos, los expertos y los consumidores. En este inicio de proceso se aplica un cuestionario a miembros del Comité de Dirección de grandes empresas, donde la puntuación que obtiene cada empresa es el resultado del número de menciones y el lugar de mención. La segunda parte del proceso consiste en la evaluación a expertos como analistas financieros, periodistas económicos, sindicatos, ONG's, catedráticos de economía y empresa y asociaciones de consumidores. Cada experto puntúa las empresas de 0 a 100 en las variables que le corresponden. Así, la puntuación de una empresa en un grupo determinado de expertos es la puntuación media obtenida en las variables evaluadas. Las puntuaciones resultantes son sumadas a la puntuación anterior de directivos. Finalmente, se integra la puntuación obtenida en los monitores de Merco Consumo, donde se pregunta al consumidor final.

Figura 1. Metodología del MERCOS



Fuente: MERCOS (2016)

Este estudio también se realiza en países latinoamericanos, entre ellos Ecuador. El MERCOS se financia exclusivamente con la venta de informes confidenciales, y entre sus socios no hay ninguna empresa que aparezca en los rankings. Merco es el único monitor de reputación en el mundo que es verificado por una auditoría de reconocido prestigio internacional, como lo es KPMG. Como se puede apreciar en la Tabla 1, las dimensiones consideradas para evaluar la reputación corporativa de las empresas tienen que ver con la

solvencia económica, el compromiso con la comunidad y medio ambiente así como con sus empleados, el respeto a los derechos del consumidor, la estrategia competitiva reflejada en la calidad de la gestión empresarial y la innovación, la transparencia informativa y la eficacia en la gestión de la comunicación corporativa.

Tabla 1. Variables de la reputación corporativa.

1. Resultados Económico – Financieros	4. Ética y Responsabilidad Social Corporativas
1.1 Beneficio Contable	4.1 Ética empresarial
1.2 Rentabilidad	4.2 Compromiso con la comunidad
1.3 Calidad de la información económica de la empresa	4.3 Responsabilidad social y medioambiental
2. Calidad del Producto – Servicio	5. Dimensión Global / Presencia Internacional
2.1 Valor del producto	5.1 Número de países en los que opera
2.2 Valor de la marca	5.2 Cifra de negocio en el extranjero
2.3 Servicio al cliente	5.3 Alianzas estratégicas internacionales
3. Cultura Corporativa y Calidad Laboral	6. Innovación e I+D
3.1 Adecuación de la cultura al proyecto empresarial	6.1 Inversión en I+D
3.2 Calidad de la vida laboral	6.2 Nuevos productos y servicios
3.3 Evaluación y recompensa	6.3 Nuevos canales

Fuente: MERCO (2016)

En Ecuador, los rankings que se llevan a cabo por el MERCO desde el 2011 son el de empresas, el de líderes y el de responsabilidad y gobierno corporativo. La revista Vistazo publica los resultados de los tres, donde da a conocer las empresas y líderes con mejor reputación así como las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo. Como se puede observar en la tabla 2, entre las empresas con mejor reputación destacan en primer lugar Corporación Favorita, en 2ª, 3ª y 4ª Pronaca, Nestlé y Holcim respectivamente, que a su vez coinciden con las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo en Ecuador. Por otro lado entre los tres líderes más reputados se encuentran Isabel Noboa (Consorcio Nobis), Andrew Wright (Corporación Favorita) y Fidel Egas (Banco Pichincha). El ranking actual muestra una mayor participación de empresas de servicios, informática y electrónica, automotriz y comercio al por mayor y menor. En relación a los líderes, han surgido nuevos emprendedores, en concreto tres, entre los cien empresarios.

En total, se encuestaron a 1,805 personas, repartidos de la siguiente manera: 130 miembros de Comité de Dirección de empresas con facturación superior a 20 millones de USD, 164 expertos (analistas financieros, representantes de ONG's, miembros de sindicatos, miembros de asociaciones de consumidores, periodistas de información económica, catedráticos de área de empresa, y Dircom's y líderes de opinión), y 1,511 personas de la población general.

A continuación se presentan los últimos resultados completos de estos rankings correspondientes al 2015.

Tabla 2. Ranking de empresas y líderes mejor reputados en Ecuador.

RANKING	EMPRESA	LÍDERES	RESPONSABILIDAD SOCIAL
1	Corporación Favorita	Isabel Noboa (Consorcio Nobis)	Corporación Favorita

2	Pronaca	Andrew Wright (Corporación Favorita)	Pronaca
3	Nestlé	Fidel Egas (Banco Pichincha)	Nestlé
4	Holcim	Luis Bakker (Pronaca)	Holcim
5	Cervecería Nacional	Alfredo Escobar (Claro)	Movistar
6	Movistar Telefónica	Abel Pachano (Ex Produbanco)	Cervecería Nacional
7	Claro	Rodrigo Paz (Ex Produbanco)	Coca Cola
8	Coca Cola	Alfredo Peña (Grupo Industrial Graiman)	Claro
9	General Motors Omnibus BB	Angelo Caputi (Banco Guayaquil)	Escuela Superior Politécnica del Litoral
10	Universidad San Francisco	Carlos Habencio (Cervecería Nacional)	Unilever Andina

Fuente: MERCO (2016)

En los monitores de reputación, consideran la variable de la ética como una variable ajena a las demás. Así, las subvariables a considerar en la dimensión ética de (Kay, 1997) la reputación en el monitor del MERCO abarca: un comportamiento ético (mecanismos para gestionar incidencias éticas, existencia de un comité de ética, y una política escrita de anticorrupción); la transparencia y buen gobierno (una política de transparencia, control del riesgo del gobierno corporativo y un informe de gobierno), la responsabilidad con los empleados (programas de gestión del talento, de conciliación y gestión de la diversidad y de la igualdad de oportunidades), el compromiso con el medio ambiente y cambio climático (con la medición y gestión del impacto medioambiental, la gestión y compra de productos responsables y el posicionamiento frente al cambio climático), y por último la contribución a la comunidad (con un sistema de evaluación del impacto social, requerimientos sociales para la cadena de suministro y programas con el entorno).

Los resultados en Ecuador sobre esta variable refleja que Corporación Favorita es percibida no sólo como una empresa bien percibida en todas sus variables sino también en la de la ética y buen gobierno corporativo, tal y como se puede apreciar en la tabla 2.

3.2 La ética empresarial

Durante los últimos años, el comportamiento erróneo y mediáticamente de interés de algunas entidades públicas y privadas, ha transformado la ética en los negocios un tema particularmente de moda. La ética se puede definir como "el conjunto de reglas morales que una sociedad acepta y se compromete a respetar, para gobernar el comportamiento humano y aquellas virtudes que merece la pena desarrollar tanto individual como colectivamente" (Villafañe, 2013, p.55).

Según George (2011), existen tres corrientes dentro de la ética empresarial. La primera es la ética en los negocios, que trata de las normas morales en los negocios. La segunda, la ética empresarial, referida a la disciplina académica que trata de la moralidad de las prácticas empresariales. La tercera corriente se concreta en la incorporación de la ética a los negocios y que se divide en lo que llamamos la deontología y la responsabilidad social corporativa.

En el término reputación corporativa, como se ha visto con anterioridad, se incluye entre sus elementos el comportamiento ético en el manejo de las organizaciones como una variable imprescindible para alcanzar la reputación corporativa.

La reputación corporativa en su dimensión ética no sólo incluye la responsabilidad social corporativa, como hasta ahora había sido considerada, sino que incluye otras aristas cuyo comportamiento explícito de la empresa implica su ética en el manejo del negocio.

Referirse al término "ética en los negocios" parece haber perdido fuerza y en algunos ámbitos prefieren utilizar términos más neutrales, como responsabilidad social corporativa, ciudadanía corporativa (corporate citizenship), sostenibilidad, triple cuenta de resultados, etc. O incluso en vez de hablar de una empresa ética, se habla de una empresa modelo.

Resulta también pertinente acotar lo que no es ética. Ética no es el cumplimiento de la ley. Esto es, la obligatoriedad de la ética no puede basarse en una norma socialmente aceptada, que es, por definición, cambiante, ni en los supuestos que la economía establece para el buen funcionamiento de los mercados, que, precisamente, deberían estar sujetos a la ética, ni tampoco puede limitarse a cumplir una ley, que aunque sea necesaria, no puede prever todas las situaciones ni anticiparse a los problemas.

Para algunos, la ética es un añadido a las conductas ordinarias (la técnica), con las que no se mezcla. Ser ético será, por ejemplo, practicar la filantropía, repartir los beneficios obtenidos, en los que la ética no habría tenido nada que ver. Para otros, la ética se entiende como algo opcional en el sentido de no contaminar, pagar buenos salarios, tener un buen clima laboral en la empresa, entre otras. Así entendida, la ética se convierte en un conjunto de normas que hay que cumplir, y que la empresa entiende como restricciones impuestas desde fuera: salarios mínimos, jornadas limitadas, impuestos, regulaciones medioambientales, higiene laboral, contratación de discapacitados, paridad de sexos, no discriminación... Para determinados economistas la ética de la empresa se convertiría en un obstáculo a la eficiencia económica. Esta perspectiva imposibilita la integración de la ética en la dirección de empresas, porque será siempre una restricción externa, un conjunto de prohibiciones orientadas a poner orden en la empresa para evitar problemas. Esta manera de entender la ética puede tener justificación si se aplica a la sociedad en general, amplia y diversa en el que hay que encontrar unas reglas de convivencia que permitan conseguir objetivos personales. Pero, este punto de vista no sirve en la empresa ya que es una comunidad de personas que pretenden alcanzar unos objetivos comunes, los de la empresa. La ética de los negocios es el conjunto de condiciones de las personas, de los grupos humanos, de la organización y de la sociedad en que se mueve, que permiten a la empresa conseguir esa excelencia.

Entonces no se puede disociar la ética de la conducta empresarial. La ética en la empresa es una necesidad algo interno, consustancial a sus fines y a su actividad. Una empresa de excelencia ha de ser una empresa ética. Y si no lo es, no será una buena empresa, aunque pueda obtener elevados beneficios y una envidiable cotización en bolsa, así como una bien valorada reputación en otras áreas. Aplicar una racionalidad exclusivamente económica para maximizar la reputación fracasará ya que este pensamiento económico está basado en la avaricia. Según Villafañe (2013), la lógica financiera no puede ser la única que guíe las actuaciones empresariales, sino que tiene que combinar con la lógica social y con los valores institucionales- Así podrán vivir un éxito duradero y un reconocimiento social.

Una empresa excelente no es una empresa económicamente saludable a la que se le ha añadido algunos valores éticos, con un código ético o un director de responsabilidad social. La calidad ética no consiste en añadir un plus a una estrategia elaborada para conseguir otros objetivos.

La estrategia de una empresa ética debe arrancar desde sus valores, desde la descripción de su misión su visión, hasta su implementación y su evaluación final. La reputación corporativa,

por tanto, no debería limitarse a cuestiones meramente formales, sino que debe incidir en aspectos de fondo: su causa final. De ahí la propuesta de que en los monitores de reputación esta variable de la ética no se ubique al mismo nivel que las demás variables, sino que se estudie desde la transversalidad, desde el origen, formulada en su visión y ejecutada de manera explícita en cada una de sus variables reputacionales.

Una empresa ética se fijará siempre en las consecuencias de sus decisiones sobre todas las personas implicadas, y verá dimensiones que otras empresas no verá, no para la rentabilidad a corto plazo, pero sí para la consistencia de sus políticas y acciones. Este es el sentido más profundo de la ética en las organizaciones.

Para los investigadores Hillebrand y Money (2007) existe la necesidad de investigar la relación entre la reputación y la responsabilidad, y sugieren que existe una gran similitud entre los ambos conceptos, y también discutieron sobre la relación causal entre reputación y responsabilidad. Para ellos, dado la reputación y la responsabilidad se superponen, deducen que los conceptos se pueden gestionar de forma integrada.

Ahora bien, en el ámbito empresarial es frecuente encontrar la consideración de que el límite de lo que es ético o no lo es, estriba en que los demás lleguen a enterarse de los comportamientos inadecuados que se han realizado o que se vayan a ejecutar. Lamentablemente, existe la consideración de que en los negocios, cualquier comportamiento es aceptable. Es cierto que, con suficiente preparación intelectual- jurídico-contable, casi todo puede ser hecho (es más, ha sido realizado a lo largo de la historia), pero eso no lo legitima. Así, en realidad, técnica y ética (entre lo que se puede hacer y lo que se debe hacer) pueden o no coincidir, porque los criterios con los que cada uno juzga los hechos son diferentes. Existen distintas posibilidades de actuación sobre una determinada realidad, y la ética enjuicia la bondad o maldad de comportamientos concretos. De esta manera, se presentan cuatro alternativas, según Aguilar (2003):

1. Hacer bien el bien: cuando una empresa vende un producto con una justa relación calidad precio, y no le resta competitividad.
2. Hacer bien el mal: soborno a autoridades de manera tan discreta que resulta imposible detectarlo, aun con los sistemas de control.
3. Hacer mal el bien: se paga la seguridad social de los empleados, pero por una incorrecta contabilidad, esmultado.
4. Hacer mal el mal: el que defrauda a clientes y además es descubierto porque no tiene la habilidad para ocultarlo.

En realidad, la reputación será el fruto de sumar ética y técnica en una organización, de tal forma que no sólo funcione adecuadamente, sino que lo que se hace sea bueno. Para Bouckeart (2006), el crear nuevas regulaciones para controlar el comportamiento oportunista en las organizaciones no es la solución, ya que se puede controlar los síntomas, pero lo que realmente se está provocando es el reforzar las raíces subyacentes del oportunismo. Si se introducen incentivos económicos (bonificaciones, por ejemplo) para quienes respeten las nuevas regulaciones, entonces se están sustituyendo los sentimientos morales por cálculos económicos.

La apuesta de un directivo ético será dirigir personas dando ejemplo con su comportamiento, estando así en condiciones de tomar las mejores decisiones no sólo para la empresa, sino también para los demás y para sí mismo. Para ello, la dirección de empresas tiene que apelar a valores morales ya que los directivos y subordinados del directivo deben aprender qué acciones son deseables para la organización, porque lo son para sus clientes (su misión externa) y para sus miembros internos (su misión interna). En efecto, un directivo que confía en los valores, capacidades y virtudes de los trabajadores, los hará más leales, activos y contributivos, aunque,

sin duda, alguna vez sus expectativas se vean defraudadas, porque, en definitiva, juega siempre con la libertad de sus subordinados, para bien o para mal.

4. Conclusión

Los escándalos empresariales y financieros tan referidos por la prensa han ayudado en cierta manera poner sobre la mesa el debate de la ética en los negocios. Con esta exposición mediática, las empresas procuran restaurar su buen nombre por lo que se está preocupando más por el comportamiento ético.

Además, el comportamiento ético puede ser una ventaja competitiva para la empresa. No en el sentido de mejorar su imagen, sino por la capacidad que adquieren para ver lo que otros no ven y de elegir alternativas que otros no advierten. Así, la ética debe estar presente en la estrategia, desde su arranque, y en todas las decisiones y ejecuciones de la práctica diaria. La ética no puede ser completamente controlada, sólo puede ser vivida en forma buena y correcta.

Si bien pueden considerarse variables para la medición las consecuencias y resultados de un comportamiento ético, otras variables como las intenciones, las obligaciones, los deberes y las virtudes no pueden economizarse ni medirse pero tienen un rol fundamental en el comportamiento ético en las organizaciones, y son la base de toda su moralidad.

Tal y como señala Peter Verhezen (2008) "uno no puede economizar la moralidad, y mucho menos los valores éticos que constituyen la integridad como buena reputación". Esto es, una organización con buena reputación y que por tanto es considerada como confiable, no cumple necesariamente con una lógica económica instrumental. La reputación corporativa basada en la integridad, para Verhezen, tiene su propia lógica, y trasciende a la lógica de maximizar y de la eficiencia. Para que una verdadera ética se dé en la organización, es necesario un compromiso firme, decidido y creíble de la alta dirección. En la actualidad, un gerente se ha convertido en una figura pública, cuya integridad y reputación está en el punto de mira. Aquellos que carecen de integridad hacen lo que sea necesario para maximizar los ingresos en el corto plazo, destruyendo en ocasiones la reputación de su empresa. Así, los directivos deben ser el ejemplo a seguir en la organización. Deben ser los primeros en promover los valores éticos en la organización. La cultura de la ética debe ser anunciada a todos los empleados para que sea compartido por todos. Es decir, que forme parte de la cultura organizacional. Así, los objetivos y los valores propuestos por la dirección serán aceptados por todos, lo que exige una participación activa donde los valores han de ser internalizados por todos, y se habrán convertido en "mis" valores en cuanto miembro de la organización.

Se trata de vivir esta cultura por parte de todos, no sólo de sus directivos y empleados sino también a los proveedores, distribuidores etc. Pero las actitudes personales han de ser apoyadas y reforzadas por las estructuras de la organización ya que el día a día y los controles pueden echar por tierra las mejores intenciones. Por eso, una de las principales responsabilidades de los directivos es generar ese marco institucional, cultural y organizativo que permita fomentar las soluciones éticas.

Pero ser ético en la empresa no es fácil. Las decisiones son muy complejas y se agrava con la falta tiempo para reconocer la naturaleza de los problemas y reflexionar sobre sus consecuencias, en ocasiones falta información para identificar las mejores alternativas y las consecuencias de todas ellas para tomar esas mejores decisiones, y para poder llevarlas a la práctica. Aún más. Unas veces es la historia de la empresa o su cultura, lo que hace difícil entender la verdadera naturaleza moral de los problemas; o son los incentivos que se crean los que llevan

a los resultados económicos a corto plazo presionados por los inversionistas, a costa de la ética; otras veces porque se está en un entorno difícil y cambiante; o un gobierno corrupto; o el imitar modelos organizacionales de éxito pero que no consideran la dimensión ética. No se trata de buscar excusas, pero realmente existen factores que llevan a las organizaciones a ir por el camino fácil. Por ello es fundamental que los directivos se esfuercen por desarrollar capacidades para tomar decisiones que cumplan la eficiencia en el plano económico y social, guiadas siempre por la ética. Y ello se logra mediante el desarrollo de las virtudes, que le brindarán dos cosas: el conocimiento racional necesario y la fuerza de voluntad para actuar siempre de manera ética, aunque le sea costoso.

Ahora bien, el poder vincular los beneficios a principios éticos no es nuevo. Lo que es nuevo es desvincular la variable de la ética de los monitores de reputación. Los más reconocidos monitores en el mundo consideran la ética como una de las variables para medir la reputación. Lo expuesto en este texto apoya el argumento y la hipótesis de que la ética se vive, no se mide: la ética está en el comportamiento corporativo y es transversal a las demás variables o dimensiones de la reputación.

5. Bibliografía

- Aguilar, J. (2003). *La gestión del cambio*. Barcelona: Ariel.
- Bouckaert, L. (2006). The Ethics Management Paradox. En L. Zmolsnai (ed.). *Interdisciplinary Yearbook of Business Ethics*. Boston: Kluwer Publications.
- De George, R. (2011). Historia de la ética empresarial. En BBVA (ed.). *Valores y ética para el siglo XXI* (pp. 361-388). Recuperado de: https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/02/valores_y_etica_esp.pdf
- Fernández, J. (2002). *Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno*. Barcelona: Ariel.
- Fernández, J. (2003). *Management: la enseñanza de los clásicos*. Barcelona: Ariel.
- Fombrun, C., & Foss, C. (2004). Business Ethics: Corporate Responses to Scandal. *Corporate Reputation Review*, 7(3), 284-288.
- Hillebrand, C., & Money, K. (2007). Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two sides of the same Coin? *Corporate Reputation Review*, 10(4), 261-277.
- Kay, J. (1997). The Stakeholder Corporation. En G. Kelly, D. Kelly & A. Gamble (ed.). *Stakeholder Capitalism* (125-141). London: Palgrave MacMillan
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Macmillan, K., Money, K., Downing, S., & Hillenbrand, C. (2005). Reputation in Relationships: Measuring Experience, Emotions and Behaviours. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 214-232.
- MERCO. (26 de Febrero de 2016). *MERCO Ecuador*. Recuperado el 22 de Junio de 2016, de <http://www.merco.info/ec/>
- Nuti, M. (1995). *Employeeism: Corporate and Employee Ownership in Transitional Economies*. London: London Business School.
- The Emotional Marketing Agency. (2005). La responsabilidad social corporativa, una necesidad. *Marketing y Ventas* (199), 42-49.
- Velásquez, M. (1992). *Business ethics, concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.

Verhezen, P. (2008). La paradoja de labuena reputación. *Revista Cultura Económica* (71), 29-41.

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa: propuesta para una teoría de la Reputación Corporativa*. Madrid: Pearson.