



knowsquare .

ROGELIO MAINAR JAIME

11 DE DICIEMBRE DE 2014

LA CONFIANZA Y LA ÉTICA,  
CLAVES PARA LA GESTIÓN

---

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Según la Real Academia de la Lengua Española, la **confianza** es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo y la **ética** es el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana.

## Introducción

Como de gestión empresarial se trata, no está de más echar un vistazo a la situación económico-social actual y, en gran medida, convendremos que en función de lo que está “viendo y sintiendo” la gente de la calle y lo que opina la mayoría, podríamos llegar a la falsa conclusión de que España es un país de corruptos. Si eso fuese cierto que, insisto, no lo es; sería muy difícil para nuestras empresas ejercer su natural función de hacer negocios en el extranjero. Sin embargo, si existe cierto grado de incertidumbre generado por esta situación que es preciso mitigar mediante mecanismos que ayuden, de forma radical, a cambiar esa percepción además de potenciar la “estructura ética” de nuestra empresas.

Debemos, por ello, renovar nuestra identidad desde la perspectiva país y desde la de nuestras empresas. Es una exigencia cada día más acuciante. Por ello, **necesitamos nuevas reglas de juego que impacten directamente en la ética del comportamiento empresarial y faciliten su relanzamiento, en definitiva, un re-arme ético**. Ello no será posible si no damos un giro copernicano a algunas de nuestras costumbres, sobre todo para la re-educación de la sociedad empresarial en donde la cultura del esfuerzo, la solidaridad, el bien común y las iniciativas vanguardistas, debieran tener mayor difusión y recompensa.

En el mundo actual dominado por la incertidumbre y la falta de fe en las organizaciones, **la ética y la confianza son valores en alza en los que debe apoyarse cualquier modelo de gestión y que deben grabarse de forma indeleble en la conciencia social de cada empresa, pública o privada, y cada trabajador de cada equipo**.

## La RSE desde los modelos de liderazgo basados en la ética y la confianza

Por ello, cada día más, la responsabilidad social empresarial (RSE) es una realidad para algunas empresas que entienden que obtener beneficios económicos no es el único objetivo, si este no se logra mostrando un comportamiento responsable y comprometido con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la transparencia. Pero, esto solo tiene lugar en aquellas cuya sensibilidad está por encima de la media, por ello, la pregunta a responder es: ¿están preparadas para responder a los nuevos retos tecnológicos y sociales?

En esta línea, la Responsabilidad Social Corporativa, se ha instalado de forma muy sólida en el mundo conceptual empresarial, pero aún necesita que éstas lo incorporen de manera estratégica y sistémica. Para impulsar este nuevo paradigma en el que convive el espíritu

empresarial más puro, dirigido a la obtención de beneficios, con la responsabilidad de que estos sean obtenidos de forma socialmente sostenible; **creemos relevante un cambio hacia modelos de liderazgo motivacional basados en la confianza y capaces de regenerar la ética de los equipos de trabajo.**

En este modelo de gestión por confianza que nace del respeto mutuo, todos los miembros del equipo deben asimilar y aceptar el “lugar que ocupan”. Esta confianza y respeto son elementos esenciales para la construcción de relaciones en el lugar de trabajo que son fundamentales para construir el **equilibrio profesional y emocional que facilita la creación de equipos éticamente responsables.**

Un ambiente de trabajo en equipo, donde estos dos componentes priman sobre los tradicionales “porque sí” y “aquí mando yo”, está anclado en el reconocimiento tácito de la jerarquía que regula al grupo. Por ello, en los grupos donde existe una amplia delegación de responsabilidad basada en la confianza así como en un gran clima de cooperación, las jerarquías son más perceptibles al tiempo que tácitamente aceptadas por los miembros del equipo.

El argumento, paradójicamente, es que es precisamente en las organizaciones verticales donde las jerarquías quedan diluidas hasta llegar a ser inexistentes, mientras que en organizaciones más abiertas, basadas en la confianza entre sus miembros, la jerarquía surge como el elemento natural imprescindible que autorregula la delegación de responsabilidades. Parafraseando a Ortega y Gasset, el trabajo en equipo es *“un proyecto sugestivo de trabajo en común”*.

Este *“proyecto sugestivo”* tiene su base en la reciproca transmisión de confianza entre todos sus miembros. Esto no supone una transferencia de liderazgo y por ello el líder no deja de asumir la responsabilidad sólo porque ésta haya sido delegada entre el resto. Por ello, este intercambio de confianza no es gratuito y ambos, líder y equipo, deben reconocer y admitir los riesgos y cargas que indudablemente conlleva esta transacción emocional.

Cuando el líder del grupo delega su responsabilidad entre los miembros de su equipo, lo hace con el reconocimiento tácito de que éstos tienen en su poder la credibilidad de su jefe sobre terceros, generando una dependencia que agudiza el sentido de la responsabilidad y colaboración directa entre jefe y subordinado.

Asimismo, esta dependencia mutua, genera de manera natural un equipo multidisciplinar de especialistas que abordan diferentes campos de actuación, desde la comunicación y ejecución hasta la relación con otras áreas, como si de una cadena de ensamblaje se tratara y siempre en función de las capacidades naturales y profesionales de cada uno. De forma que este grado de especialización crea lo que podríamos denominar “estructuras de economías de escala emotivo-profesionales” y permite que el grupo sea cada vez más sólido y solvente y por ello capaz de afrontar proyectos cada vez más complejos y ambiciosos. En definitiva, está preparado para regenerar<sup>(1)</sup> su “estructura” cada vez que ésta se ve afectada por impactos externos

Un equipo dominado por este clima sugestivo de trasvase de confianza que se especializa en diferentes ramas del comportamiento humano y profesional, **generará siempre otro clima sugestivo de positiva adhesión espontánea**. Es decir, ensancha de forma progresiva, como una mancha de aceite, su influencia en el entorno e invita a otros a buscar los mismos valores éticos, a aportar su particular grado de especialización y, finalmente, a constituirse como parte del mismo.

Sin embargo, no podemos olvidar que, **casi en la misma medida, generará aversión** hacia su forma de actuar y deberá estar preparado para defender sus posiciones sin utilizar otros mecanismos que no sean aquellos que posibilitaron su creación.

## **Los valores base de la gestión por confianza y ética**

Para estimular y con ello relanzar modelos de gestión profesional en los que la ética sea un componente esencial, debemos tener en cuenta, para reverdecernos, valores sobre los que, en los ámbitos social y profesional, re-construir y/o fortalecer las relaciones sociales y empresariales.

1. Cada miembro del grupo debe entender y admitir el lugar que ocupa. Por ello **el estatus de cada uno de los miembros, debe ser explicado, compartido, adecuado y justificado**. No podemos ni debemos “cosificar” a las personas haciéndoles perder la humanidad y convirtiéndolas en números. **Dejar espacio** para que cada uno de los miembros del equipo se sienta reconocido y con el peso que le corresponde, **crea sentido de pertenencia**. Todo ello ayudará a reforzar la autoestima de cada uno de los miembros y a “sacar de dentro” valores que sin ella son difíciles de mostrar.
2. **Los objetivos para el equipo deben ser claros, soportados en su máxima expresión por la certidumbre e invariabilidad a corto plazo de los mismos** y sin lugar a recovecos que, a posteriori, se utilicen arteralmente. No vale el “porque lo mando yo” y se debe llegar, de forma consensuada y hasta donde sea posible, a explicar los impactos y límites de lo que se acuerda que hay que hacer. Las falsas expectativas destruyen la confianza en el líder y después en el equipo, por ello es preciso que existan normas de comportamiento conocidas por todos, coherentes y que se apliquen de forma equitativa y homogénea. Por otra parte, los objetivos, además de claros, deben ser analizados desde dos perspectivas muy diferentes pero complementarias, la objetividad y la subjetividad. En otras palabras, medir lo que se ha conseguido y el esfuerzo que ha costado conseguirlo. Éxito o fracaso. En cualquiera de los casos **la dimensión del esfuerzo debe ser tomada en cuenta en la recompensa final, de la misma forma que el comportamiento ético para su logro debe ser enfatizado dentro y fuera del grupo**.

3. **La autonomía es fundamental para el desarrollo personal y** tiene mucho que ver con el **saber delegar** lo que nos lleva, en algunos casos, a gestionar el miedo a perder el control. La delegación es importante si está asociada con la comunicación y **el liderazgo individual**. Por otra parte, la autonomía debe ayudar a asegurar la certidumbre y por ello a gestionar de forma eficaz la manera de hacer las cosas. Aquí no vale el “como yo te digo”.
4. Parece obvio que no todos deben ser tratados de la misma forma, por ello **la justicia y la equidad en el trato son esenciales para el equilibrio del equipo**. Cada uno tiene sus valores, sus puntos fuertes y débiles, sus motivaciones y estímulos, sus intereses, etc. Un equilibrado análisis de cada uno de ellos nos debe llevar a asignar a cada cual, con equidad, la tarea para la que está más capacitado. Conseguido esto, los agravios comparativos desaparecerán, si nuestra actuación está basada en la honestidad.
5. Finalmente, **las relaciones, la química de equipo, sentirse participe de un grupo “que gusta”, que es diferencial y que crece ética y profesionalmente admitiendo la natural diferenciación entre sus miembros**. Fomentar un ambiente en el que las tareas no sean estancas y permitan, por capilaridad y responsabilidad compartida, el enriquecimiento de todos los miembros del grupo. Tareas en las que, en definitiva, parte del tiempo de cada miembro se dedique a colaborar/ayudar a los demás. Hay, por tanto, que establecer responsabilidades cruzadas e indexadas unas a otras para que el conjunto funcione como una máquina bien engrasada.
6. **¿Cómo se pone en práctica?**

Dicho esto, cabría preguntarse cómo se traslada esta teoría de la gestión ética basada en la confianza, al entorno empresarial. En otras palabras, como se hace realidad y como se miden sus impactos.

Está tradicionalmente admitido que las variables a tener en cuenta para efectuar una inversión empresarial son los tipos de interés, los ingresos esperados, los impuestos y las expectativas del empresario <sup>(2)</sup>. Podríamos, como hipótesis, admitir que la mencionada fórmula está pensada para una época en la que la ética empresarial pudiera no haber estado valorada en la misma medida que ahora porque las circunstancias eran distintas y la contestación social no tenía la dimensión actual.

Sin entrar en la filosofía de la ética (estoica, marxista, cristiana, utilitarista, etc.), sino limitándonos a lo que la ética puede hacer bien conjugada con el mundo empresarial, podríamos aceptar que sus impactos deberían notarse en el trato a los empleados, en el impacto medioambiental, en las condiciones de trabajo, la conciliación familiar, la distribución equitativa de la riqueza, etc.

Por ello, apostamos por incluir otra variable en la fórmula de la inversión empresarial, aunque más que una variable deberíamos considerarla una constante con un valor permanente medido

en términos de sostenibilidad, y su impacto analizado con métodos similares al bien conocido “Triple Bottom Line” que, para no extendernos, mide la sostenibilidad económica, la social y la medioambiental.

Si consiguiéramos introducir esta “k” en nuestro ADN, es seguro que los impactos anteriores, actualmente más cerca de la teoría que de la práctica, tendrían lugar en el mundo empresarial sin olvidar que, en última instancia, su objetivo es la cuenta de resultados sin la que, quizás, nada de esto sería posible.

Todo esto significa poner en juego el potencial humano que reside dentro de cada uno y que genera crecimiento a través de las relaciones positivas con los demás. Para ello se hace necesario mejorar el sentimiento de autoestima identificando aquellos aspectos que a cada uno le hacen crecer y mejoran a los de nuestro alrededor. La interacción positiva que esto genera y que antes hemos llamado “positiva adhesión espontánea” hace que sean los otros los que nos refuerzan y esto se traduce en seguridad y autoconfianza, virtudes estas, necesarias para afrontar con éxito cuestiones relacionadas con la ética en nuestro comportamiento habitual.

Si no trabajamos este ámbito del comportamiento en sociedad corremos el riesgo de provocar un déficit emocional que será el causante de numerosos conflictos, indecisiones y comportamientos inmaduros que posibilitan niveles de corrupción superiores a lo soportable.

En cualquier caso, las empresas deben modificar comportamientos para que acompañen el cambio de sus modelos de liderazgo basados en la ética. Entre otras palancas para posibilitar ese cambio podríamos mencionar las siguientes.

**Líderes como gestores de la ética y regeneradores de la confianza.** Cada vez más los empleados/trabajadores muestran mayor interés por trabajar en compañías con vocación de ofrecer beneficios sociales que en las centradas en el beneficio económico.

Si tuviésemos que identificar los **factores de éxito** que, según Gary Hamel <sup>(3)</sup>, son realmente importantes en los líderes actuales **para impulsar un cambio de lo económico a lo social; podríamos apostar por los valores, la innovación, la adaptabilidad, la pasión y la ideología.**

Como de valores tratamos, casi podemos asegurar, en línea con lo comentado, que en el mundo empresarial actual se ha perdido la confianza por haber abusado de ella.

Necesitamos, por tanto, **una re-carga moral en el mundo de los negocios que recupere la confianza perdida.** Por ello, las empresas deben promover dirigentes que atesoren virtudes como la confianza, la prudencia, la generosidad, la justicia o la honestidad. Todos ellos elementos que, de una u otra forma, potencian la ética en los comportamientos como un valor en alza.

Líderes que actúen desde el convencimiento de que **las empresas están en el mundo para algo más que para ganar dinero.** Pero además, si en cualquier caso el comportamiento de los dirigentes de las empresas siempre debe ser ejemplar, en un mundo totalmente interconectado

como el actual, cualquier conducta negativa no solo se conoce sino que se amplifica de forma exponencial.

**La ética como piedra angular de la Misión de las empresas**, debe ser reconocida como uno de los valores fundamentales y como tal debe impregnar el comportamiento de sus empleados. No puede quedarse en la teoría o en las líneas escritas de tantas y tantas manifestadas intenciones de Responsabilidad Social Empresarial como están escritas para cubrir el expediente.

Debe estar impresa en los procesos de selección de personal, en la formación permanente de los mismos, en la conciliación familia-trabajo, en la sostenibilidad de la compañía, en su huella medioambiental y en la relación con sus *partners* y clientes.

La obediencia, la diligencia incluso el conocimiento (*Know-how*) pueden llegar a ser comprados con dinero. Sin embargo, cuando uno quiere llegar a ser diferencial en un mundo que todo lo convierte en "*commodities*", es preciso saber gestionar las capacidades y valores humanos.

Cada uno desde su posición de empresario, trabajador, directivo, socio, proveedor, etc.; todos aquellos que formamos parte activa del ecosistema de un país, sociedad, compañía, organización, etc., **debemos tomar conciencia de que las actitudes individuales repercuten siempre en los demás**. Por ello, de cada posición personal ante las situaciones que a cada uno nos toca vivir depende que exista o no una sociedad confiable / creíble, que unos estén en paro o consigan trabajo, que triunfe la cultura de la equidad o se eternice la del egoísmo como método.

## Conclusiones

Podríamos apostar a que **solo el acertado equilibrio en el mestizaje y didáctica de las mencionadas, llamémosles virtudes, sumadas a las habilidades profesionales, es lo que potenciará en los equipos el crecimiento ético sin olvidar el profesional**. A la par, convertirá poco a poco en líderes a todos aquellos que sean capaces de serlo, favoreciendo la transición estructural y orgánica de las empresas y potenciando los valores morales de su gente; cuestión ésta, cada vez más reclamada por la sociedad.

Por tanto, **un modelo de liderazgo basado en la ética y desarrollado en base a la confianza y co-responsabilidad de los equipos, debe tener mucho que decir en el logro de la ética global en las relaciones empresariales**. Si cada individuo es éticamente responsable, lo será también la empresa. Si todas las empresas son éticamente responsables no habrá opción a la corrupción.

En definitiva, no se trata únicamente de solucionar las problemáticas de gestión actuales, que también, tanto como de **re-crear una clase empresarial comprometida con un futuro dominado**

por la incertidumbre en el que los valores sociales deben ser exponentes de un mundo empresarial éticamente sostenible.

Finalmente, **la gestión a través de la ética que no es ni más ni menos que la Responsabilidad Social Empresarial, debe tener un efecto multidimensional interno y externo**, en las compañías que se la toman en serio y, aunque la eficacia jurídica de sus incumplimientos podamos ponerla en duda (no olvidemos que la RSE no es obligatoria y por ello no punible), sus impactos positivos deberían notarse en aspectos tan variados como:

- ✓ La acción social
- ✓ El fomento interno del Voluntariado Corporativo
- ✓ La conducta en las cadenas de producción
- ✓ Su sostenibilidad
- ✓ La siniestralidad laboral
- ✓ La conciliación familiar
- ✓ Su Inversión Social Responsable
- ✓ La ética de sus trabajadores y partners
- ✓ La exclusión social
- ✓ La transparencia

### Notas

- (1) *Las hormigas, animales sociales donde los haya, construyen sus sociedades basadas en la división del trabajo, la comunicación y la capacidad para resolver problemas complejos. Visualizad el orden que impera en las aparentemente infinitas filas de estos insectos mediante las que, en trayectorias de ida y vuelta, cada uno de ellos desempeña su función. Cuando de repente se desata una tormenta y una gota deshace literalmente la fila, el desconcierto momentáneo es total. Sin embargo, al poco tiempo, mediante códigos emocionales reconstruyen su orden y sus códigos profesionales les permiten seguir adelante con su tarea.*
- (2) *El tercer elemento determinante de la inversión está constituido por las expectativas y la confianza de los empresarios. La inversión es sobre todo una apuesta por el futuro, una apuesta a que el rendimiento de una inversión será mayor que sus costes.*
- (3) *What Matters Now. Gary Hamel.  
Resiliencia. Gestión del Naufragio. Pilar Gomez-Acebo y otros. LID Editorial Empresarial, 2013*



knowsquare .