

EL FUTURO REAL DEL TRABAJO

03

la edición sobre
LA CONFIANZA

PARTE 1

¿Están las empresas de todo el mundo sufriendo una crisis de confianza?

PARTE 2

La nueva frontera de la ética empresarial

¿Están las empresas de todo el mundo sufriendo una crisis de confianza?

01

En un mundo globalizado, estrechamente interconectado, la confianza es más importante de lo que ha sido nunca para lograr el éxito empresarial.

“La confianza es como el aire que respiramos: cuando está, nadie le hace mucho caso. Cuando falta, todos se dan cuenta”. Warren Buffett

El famoso inversor estadounidense pronunció las palabras arriba citadas tras el escándalo de la compra irregular de bonos en el que se vio involucrado Salomon Brothers en 1991, al descubrirse que operadores de la firma habían estado presentando propuestas de compra falsas con el objetivo de monopolizar el mercado de bonos del Tesoro estadounidense. El escándalo obligó a Buffett, inversor en Salomon, a asumir el cargo de presidente interino y acabar de raíz con toda práctica poco ética, para así ayudar a la firma a evitar un procesamiento penal. A pesar de todo, Salomon Brothers no volvió a ser nunca lo que fue. Con el tiempo, se integró dentro del grupo Citigroup y la mayor parte de su negocio de *trading* acabó por disolverse.

A principios del siglo XXI, la observación realizada por Buffett acerca de la confianza en el ámbito empresarial es aún más oportuna si cabe. Los escándalos contables que salieron a la luz entre 2001 y 2003 acabaron con gigantes corporativos como Enron y WorldCom, entre otros, llevándose por delante miles de millones de dólares en valor accionario. Y en 2008, la realización generalizada de operaciones crediticias poco éticas desencadenó una crisis financiera de magnitud global que a muchas economías en todo el mundo les ha llevado más de una década superar.

El creciente impacto de las malas prácticas empresariales que hemos visto en estos casos revela una verdad irrefutable: en un mundo globalizado, estrechamente >

◀ interconectado, la confianza es más importante de lo que ha sido nunca para lograr el éxito empresarial y la sostenibilidad a largo plazo. Hoy más que nunca, la integridad es el atributo de marca más importante.

Las empresas generan confianza a diario a través de las interacciones cotidianas que establecen con sus clientes, cumpliendo sistemáticamente todo lo que prometen o, cuando esto no les es posible, esforzándose al máximo por resolver la situación. Se comportan como si la satisfacción y el bienestar de sus clientes fueran su mayor recompensa, transmitiéndoles un sentimiento de colaboración en vez de oposición. Esto implica fomentar una cultura corporativa en la que todos los trabajadores entiendan que tanto sus propios intereses como los de la organización están en sintonía — en vez de en discordancia — con los intereses de sus clientes.

Esto puede parecer evidente, pero muchas políticas corporativas — ya sea involuntaria o deliberadamente — fomentan las conductas oportunistas. Un liderazgo moral inadecuado, el establecimiento de incentivos al rendimiento que vuelvan a los trabajadores resueltamente hipercompetitivos, la falta de un diálogo abierto y frecuente sobre las implicaciones éticas de las operaciones realizadas, etc. Este tipo de factores aumentan la probabilidad de que los empleados vean las relaciones con los clientes, e incluso con sus compañeros de trabajo, desde una mentalidad “de suma cero”. Es decir, que solo entienden el éxito propio si es a expensas de los demás, lo que fomenta una “ceguera” moral y dificulta el establecimiento de relaciones de confianza.

Dos de cada tres adultos, en todo el mundo, considera que la corrupción es una práctica extendida en las empresas

Incluso en el caso de compañías bien gestionadas, crearse una reputación de integridad puede resultar todo un desafío en el mundo moderno, puesto que tanto los trabajadores, como los clientes e inversores, en la mayoría de países, parten de una actitud escéptica. Un estudio global realizado por Gallup ha revelado que, en 2017, el 68% de los adultos de todo el mundo consideraba que la corrupción era una práctica extendida dentro de las empresas de su país. A nivel mundial, esta cifra ha variado muy poco a lo largo de los últimos diez años, aunque se han producido cambios significativos en algunos países en particular, como es el caso de Alemania.

Los habitantes de regiones más desarrolladas económicamente son, por lo general, menos propensos a pensar que la corrupción es una práctica extendida en el ámbito empresarial. A pesar de ello, el 60% de los adultos consultados en EE. UU. respondió afirmativamente a esta pregunta en 2017, así como el 52% de los encuestados en Europa Occidental. Sin embargo, en Europa Occidental, existe un cambio de tendencia progresivo entre el norte y el sur. La gran mayoría de los habitantes de varias naciones meridionales — entre ellas, Portugal, España e Italia — considera que la corrupción es una práctica extendida dentro de las empresas de su país, mientras que, en los estados nórdicos, opina lo mismo menos del 33%.

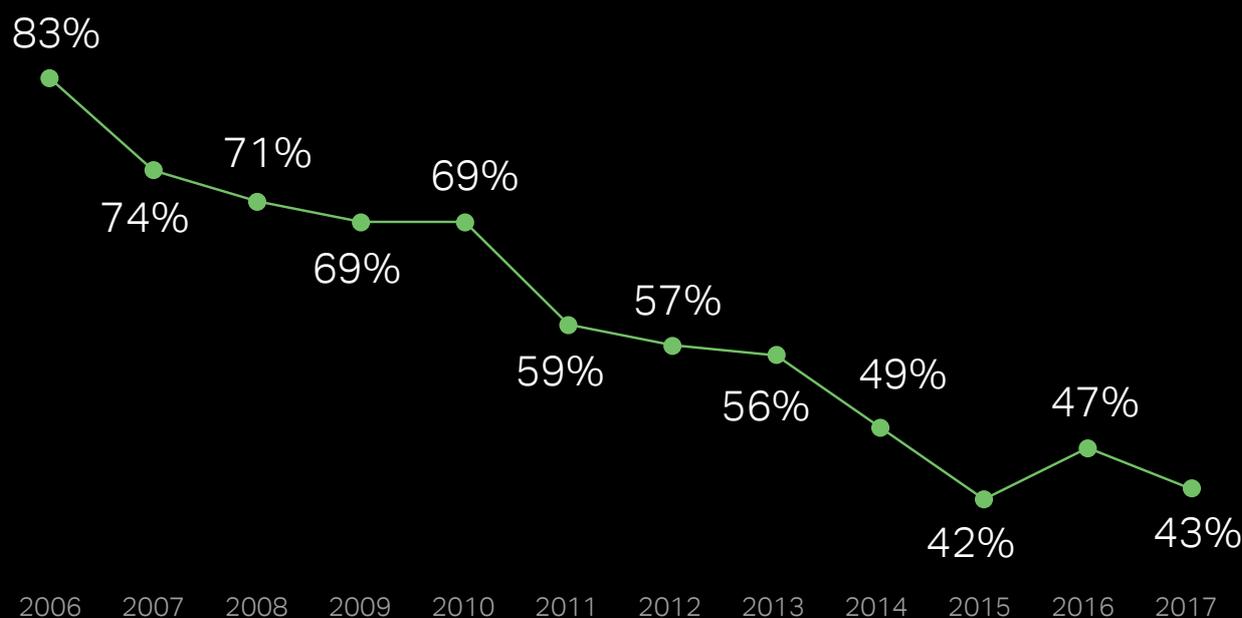
Los habitantes de regiones más desarrolladas son, por lo general, menos propensos a pensar que la corrupción es una práctica extendida en el ámbito empresarial. A pesar de ello, el 60% de los adultos consultados en EE. UU. respondió afirmativamente a esta pregunta en 2017, así como el 52% de los encuestados en Europa Occidental.

Los alemanes consideran que la corrupción empresarial se ha reducido considerablemente desde 2006.

El llamativo caso de Alemania constituye una excepción que contrasta con la ausencia de cambios en la percepción de la corrupción empresarial en el resto de países del G20. En 2006, el 83% de los alemanes afirmó que la corrupción era una práctica extendida dentro de las empresas de su país. Sin embargo, esta cifra fue bajando gradualmente a lo largo de la década siguiente hasta llegar al 43% en 2017.

¿Está la corrupción extendida dentro de las empresas ubicadas en Alemania, o no?

(Porcentaje de respuestas afirmativas)



Desde finales de los 2000, cuando varias grandes empresas alemanas, incluido el conglomerado multinacional Siemens y la filial de Volkswagen MAN, se vieron implicadas en escándalos de corrupción de gran repercusión mediática, los legisladores alemanes han ido centrando progresivamente sus esfuerzos en luchar contra el cohecho y el soborno, entre otras formas de corrupción corporativa. Entre las reformas más recientes se encuentra una medida, aprobada en 2015, con la que se amplió considerablemente la legislación anticorrupción, tipificando, por ejemplo, el acto de ofrecer, pagar o aceptar sobornos dentro de la práctica comercial como un delito penal. ►

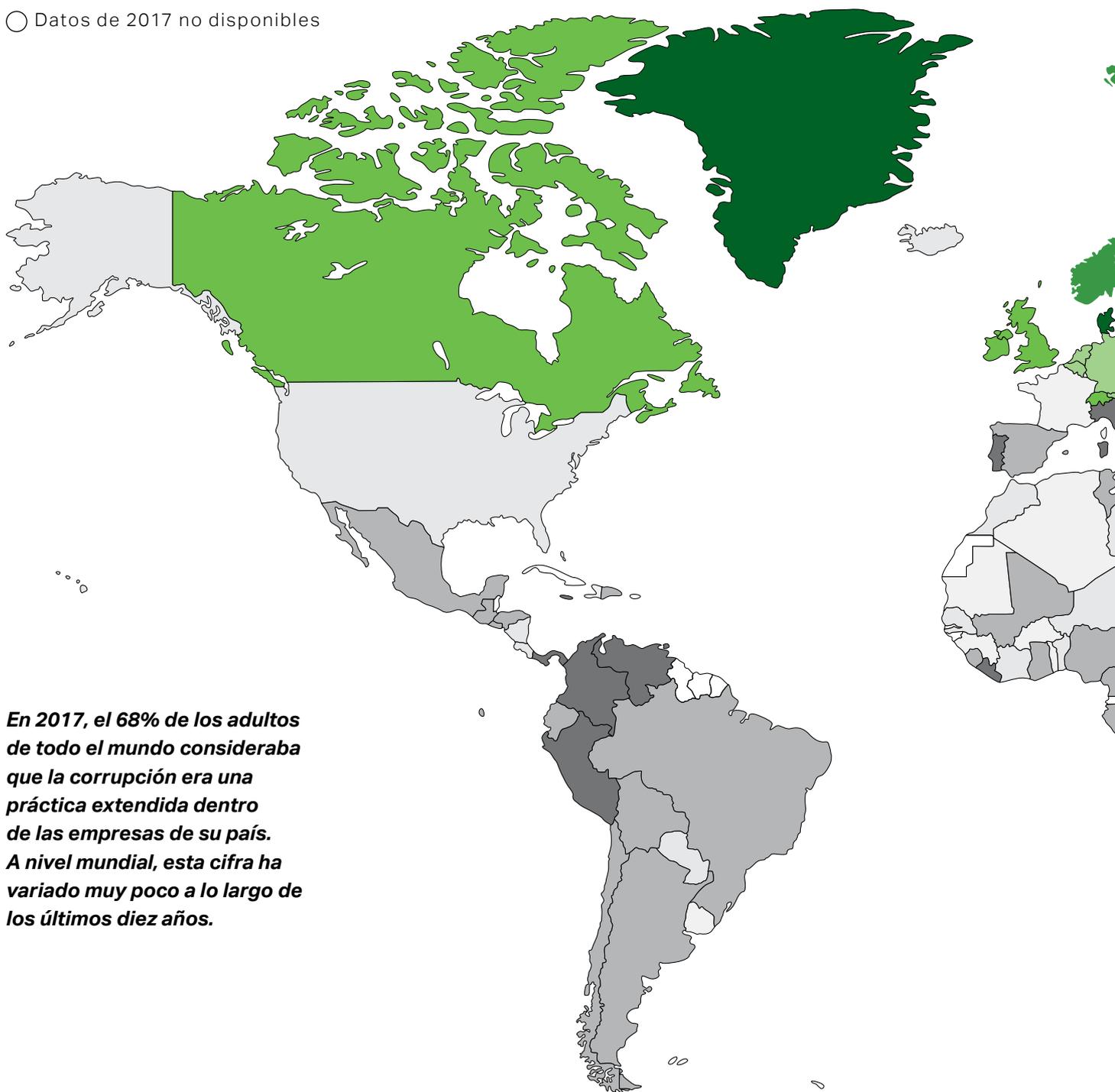
La poca importancia que se le atribuye a la ética en el entorno laboral contribuye a que se extienda la percepción de que las empresas son corruptas.

¿Está la corrupción extendida dentro de las empresas ubicadas en este país, o no?

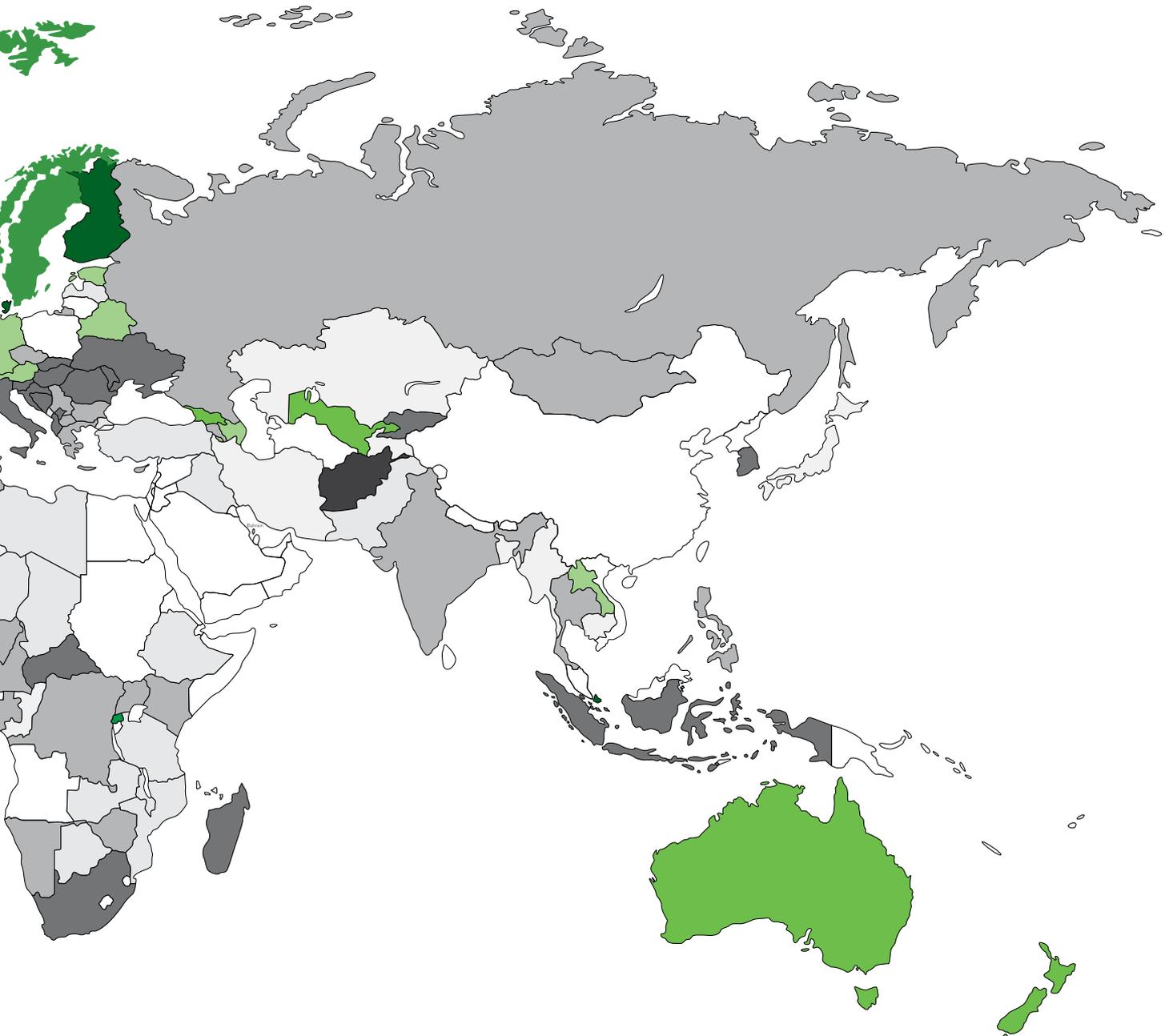
(Porcentaje de respuestas afirmativas en 2017)



Datos de 2017 no disponibles



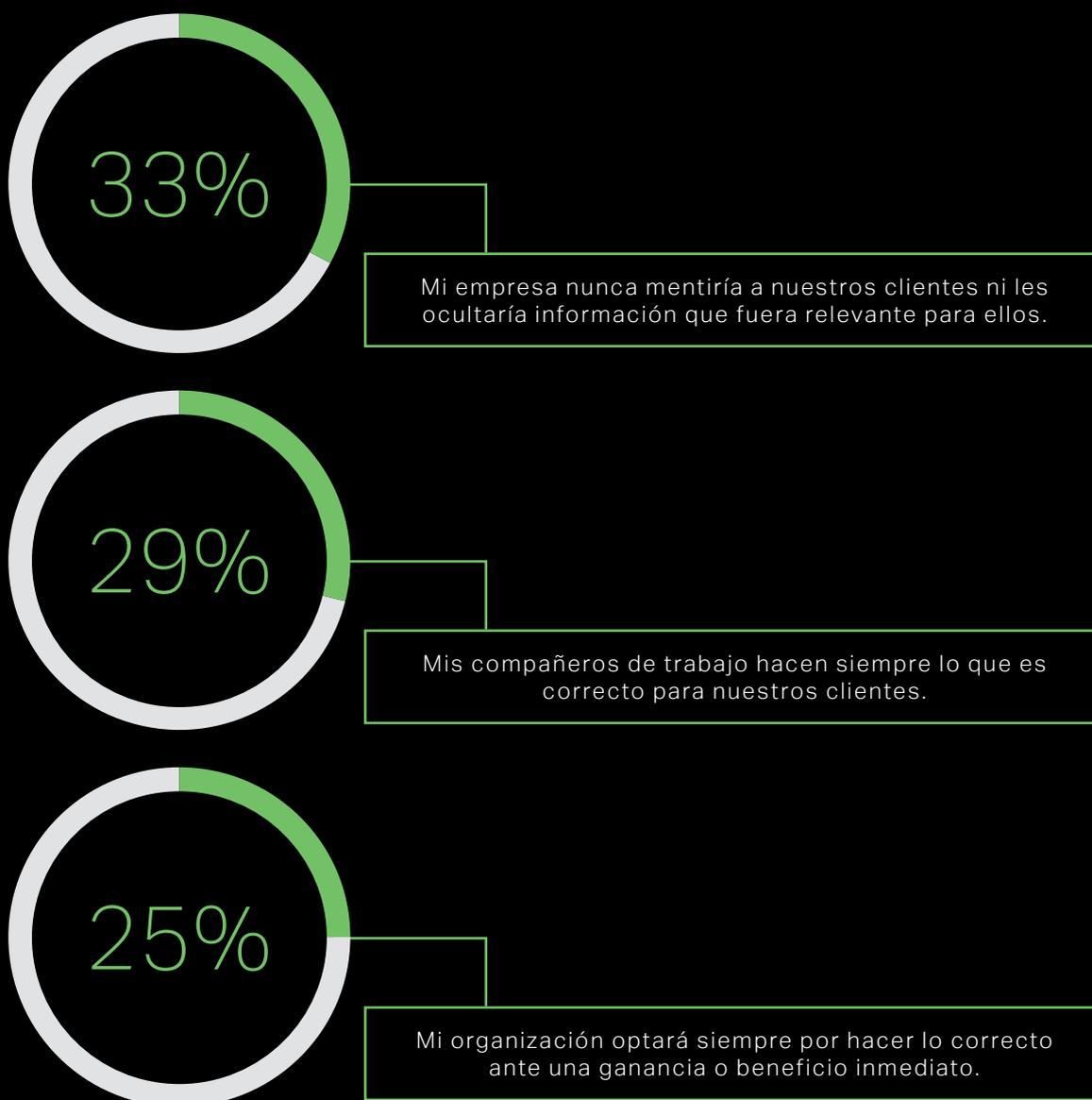
En 2017, el 68% de los adultos de todo el mundo consideraba que la corrupción era una práctica extendida dentro de las empresas de su país. A nivel mundial, esta cifra ha variado muy poco a lo largo de los últimos diez años.



La mayoría de trabajadores no están seguros de que sus empresas vayan a tratar siempre a sus clientes de forma ética.

Gallup preguntó a personas adultas con empleo de cuatro países europeos — concretamente, Francia, Alemania, España y Reino Unido — cuál era el nivel de compromiso de sus empleadores a la hora de hacer “lo correcto”, especialmente en lo que se refiere a sus clientes. En todos los casos, el porcentaje de personas que respondió a la pregunta positivamente y sin reservas — es decir, que atribuyó a su empleador una puntuación de “5” en una escala de cinco puntos — no superó el 33%. En lo que respecta a la confianza, cabe señalar que un tercio de los trabajadores indicó estar totalmente de acuerdo con que su empresa nunca mentiría a sus clientes ni les ocultaría información que fuera relevante para ellos.

(Porcentaje que se mostró “totalmente de acuerdo”)



Las preocupaciones éticas y empresariales se han alineado en la economía global

En épocas pasadas, la confianza era, a menudo, fruto de la relación continua entre dos individuos que hacían negocios juntos. Las personas conocían a sus banqueros, comerciantes y empleadores personalmente y podían valorar ellos mismos si estos tenían o no buenas intenciones. Actualmente, las transacciones comerciales suelen ser menos personales y más relevantes de lo que eran hace tan solo algunas décadas. La confianza sigue siendo un activo empresarial fundamental, pero ahora los clientes tienen en cuenta indicadores distintos a la hora de determinar la integridad de una compañía, como, por ejemplo, en muchos casos, abundante información sobre su historial ético y la experiencia directa de clientes y empleados.

De hecho, la globalización está haciendo que sea necesario cumplir con los estándares éticos más comúnmente aceptados no solo para generar confianza entre los trabajadores y clientes, sino para poder participar plenamente en la economía mundial. Así como el uso de protocolos tecnológicos comunes ha hecho posible la rápida popularización de los teléfonos móviles y de Internet en todo el mundo, el uso de estándares éticos comunes pone sobre la mesa una serie de normas comunes, que permite a las distintas partes (procedentes de culturas y entornos institucionales distintos) confiar en que es posible hacer negocios juntas sin que nadie se aproveche de ellas. El éxito que han experimentado plataformas globales de la denominada "economía colaborativa", como Uber y AirBnB, ha sido posible, en gran medida, porque estas empresas han desarrollado sistemas de valoración transparentes, gracias a los cuales sus clientes sienten que pueden confiar en millones de conductores o proveedores de alojamiento que se acaban de incorporar al mercado.

Por otro lado, la confianza también ha ganado peso dentro de las empresas. A causa de la rápida sucesión de cambios que se ha vivido en muchos sectores, impulsados por la digitalización, la

globalización y tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, muchos empleados se plantean si sus puestos de trabajo corren riesgo y sienten la necesidad de que sus jefes sean siempre abiertos y sinceros con ellos (más información sobre este tema en el siguiente artículo: "La nueva frontera de la ética empresarial").

Por otro lado, la percepción que se tiene de la integridad de la empresa también se ha convertido en un elemento importante a la hora de contratar personal. Las expectativas en materia de responsabilidad corporativa han cambiado desde la década de los 80, marcada por una ética laboral basada en el precepto de que "la codicia es buena". Ahora, los trabajadores quieren saber que sus empresas desarrollan su actividad comercial de una forma socialmente responsable. Es más probable que aquellos que creen que su empresa optará siempre por hacer lo correcto ante una ganancia inmediata recomienden su empresa como lugar de trabajo y digan que tienen previsto seguir trabajando allí dentro de tres años. Un estudio realizado por Gallup ha revelado que, en concreto, los trabajadores enmarcados dentro del grupo de edad denominado "millennials" quieren que su trayectoria profesional esté estrechamente vinculada a sus valores personales. Buscan que sus trabajos den sentido y propósito a sus vidas y no los ven únicamente como una forma de ganar dinero. ➤

El éxito que han experimentado plataformas globales de la denominada "economía colaborativa", como Uber y AirBnB, ha sido posible, en gran medida, porque estas empresas han desarrollado sistemas de valoración transparentes, que fomentan la confianza de los clientes.

Tres elementos fundamentales para una política empresarial basada en la confianza

Las empresas que establecen relaciones de confianza con sus trabajadores y clientes se diferencian de las demás por tener tres prioridades fundamentales, alrededor de las cuales sus directivos desarrollan políticas empresariales definidas por un alto nivel de integridad.

1) Convertir la valoración máxima del cliente en el objetivo empresarial fundamental:

las empresas tienen que tener un propósito, real y centrado en el cliente, que guíe sus prioridades estratégicas y actividades diarias. Este propósito, que suele ser articulado de forma clara por los directivos y responsables de la compañía, introduce los estándares éticos en la filosofía corporativa de la empresa. Si el objetivo fundamental de una compañía es mejorar la vida de sus clientes, el hecho de traicionar su confianza o causar algún perjuicio en las comunidades en las que viven a causa de una conducta poco ética se convierte no solo en un problema moral, sino en una preocupación estratégica.

Por ejemplo, al reestructurar sus operaciones tras haber sufrido pérdidas multimillonarias a causa de la crisis económica mundial, muchos bancos minoristas hicieron del restablecimiento de las relaciones con sus clientes su principal preocupación estratégica. De hecho, muchos de ellos adoptaron un enfoque renovado, centrado en el cliente, y sustentado sobre una serie de responsabilidades y estándares éticos claramente definidos. En cambio, la preocupación generalizada en torno a las políticas de cesión de datos y posibles violaciones de la privacidad por parte de Facebook han ralentizado el crecimiento de la compañía en términos tanto de usuarios como de ingresos y ha llevado a la firma a lanzar una importante campaña publicitaria con el fin de recuperar la confianza de los usuarios.

2) Ver la integridad como un valor empresarial prioritario: las empresas que apuestan

por la confianza hacen de la integridad un valor fundamental que influye en todos los procesos de Recursos Humanos, desde el establecimiento de incentivos al rendimiento para sus trabajadores a los criterios de contratación que aplican. Buffet dijo en una ocasión que consideraba la integridad un factor más importante que la inteligencia o la iniciativa a la hora de contratar personal: "Buscamos tres cosas cuando contratamos a alguien. Buscamos inteligencia, iniciativa o ganas de hacer cosas e integridad. Y si un candidato no tiene esta última cualidad, las dos primeras te van a causar graves problemas, porque si vas a contratar a alguien que no tiene integridad, es mejor que sea vago y tonto".

Sin embargo, no basta con contratar trabajadores con principios. Especialmente, en una época en la que las implicaciones éticas no siempre son evidentes ni están claras. Investigaciones realizadas recientemente en el ámbito de la psicología empresarial sugieren la existencia de "puntos ciegos" que podría conducir a una persona a comportarse de forma poco ética sin ser plenamente consciente de ello. La idea de la percepción ética limitada sugiere que los trabajadores no suelen reconocer sus propias transgresiones morales, ya sea porque la dimensión moral de sus decisiones no es lo suficientemente relevante o porque entra en conflicto con otros intereses de carácter personal o empresarial. Por ejemplo, en los escándalos contables que estallaron a principios de los 2000, algunas de las empresas de contabilidad más importantes del mercado fueron contratadas, y compensadas económicamente, por las compañías que auditaban a cambio de hacer la vista gorda ante prácticas contables irregulares (e incluso fraudulentas).

Los empleados necesitan ver a sus compañeros de trabajo actuar bajo el supuesto de que la integridad es un componente esencial — y no un obstáculo — para el éxito de su empresa. Este tipo de normas empresariales evitan que los trabajadores sientan en algún momento que su propia conducta ética les pone en desventaja respecto a los demás. Las conversaciones

sobre ética, confianza y las repercusiones de las decisiones empresariales deberían formar parte de la operativa diaria, especialmente a medida que las compañías adopten prácticas de experimentación e innovación constante.

3) Garantizar que las cuestiones de carácter ético son una prioridad básica para

la directiva: en el caso de las grandes empresas, la confianza es, en gran medida, fruto del liderazgo. Los líderes empresariales ayudan a garantizar que los trabajadores son sensibles a cuestiones éticas, centrando la atención sobre estos asuntos con frecuencia. Lamentablemente, muchas empresas se limitan en vano a desarrollar programas de conformidad normativa, olvidándose de transmitir a sus trabajadores la gran importancia que confiere la compañía al hecho de ganarse y conservar la confianza de sus clientes mediante el fomento de prácticas éticas.

Según el estudio realizado recientemente por Gallup en cuatro países, cerca de cuatro de cada diez trabajadores europeos (concretamente, el 39%) declaró haber participado en cursos formativos de cumplimiento normativo en el último año. Sin embargo, estos trabajadores no eran significativamente más propensos que los demás a mostrarse totalmente de acuerdo con la idea de que sus empresas nunca mentirían a sus clientes ni les ocultarían información (un 35% frente a un 32%, respectivamente). Asimismo, una reciente encuesta realizada a trabajadores de EE. UU. sugiere que, por sí sola, la participación en cursos formativos de cumplimiento normativo no tiene un impacto significativo (ver artículo complementario 2). ➤

Asimismo, una reciente encuesta realizada a trabajadores de EE. UU. sugiere que, por sí sola, la participación en cursos formativos de cumplimiento normativo no tiene un impacto significativo.

Muchos trabajadores estadounidenses no obtienen ningún beneficio de los programas de cumplimiento de normas éticas.

La encuesta realizada recientemente por Gallup a trabajadores estadounidenses sugiere que muchos de los que participan en programas de cumplimiento de normas éticas no los encuentran especialmente motivadores ni pertinentes para el desempeño de su trabajo. De los más de 18.000 empleados encuestados para el estudio, poco más de la mitad (un 52%) afirmó haber participado en programas formativos de carácter ético promovidos por su empresa. La mitad de los encuestados dijo que su programa se había desarrollado vía web, mientras que uno de cada cuatro afirmó que el suyo había sido presencial. Los demás encuestados participaron en programas formativos en los que se combinaba el uso de una plataforma web y sesiones presenciales.

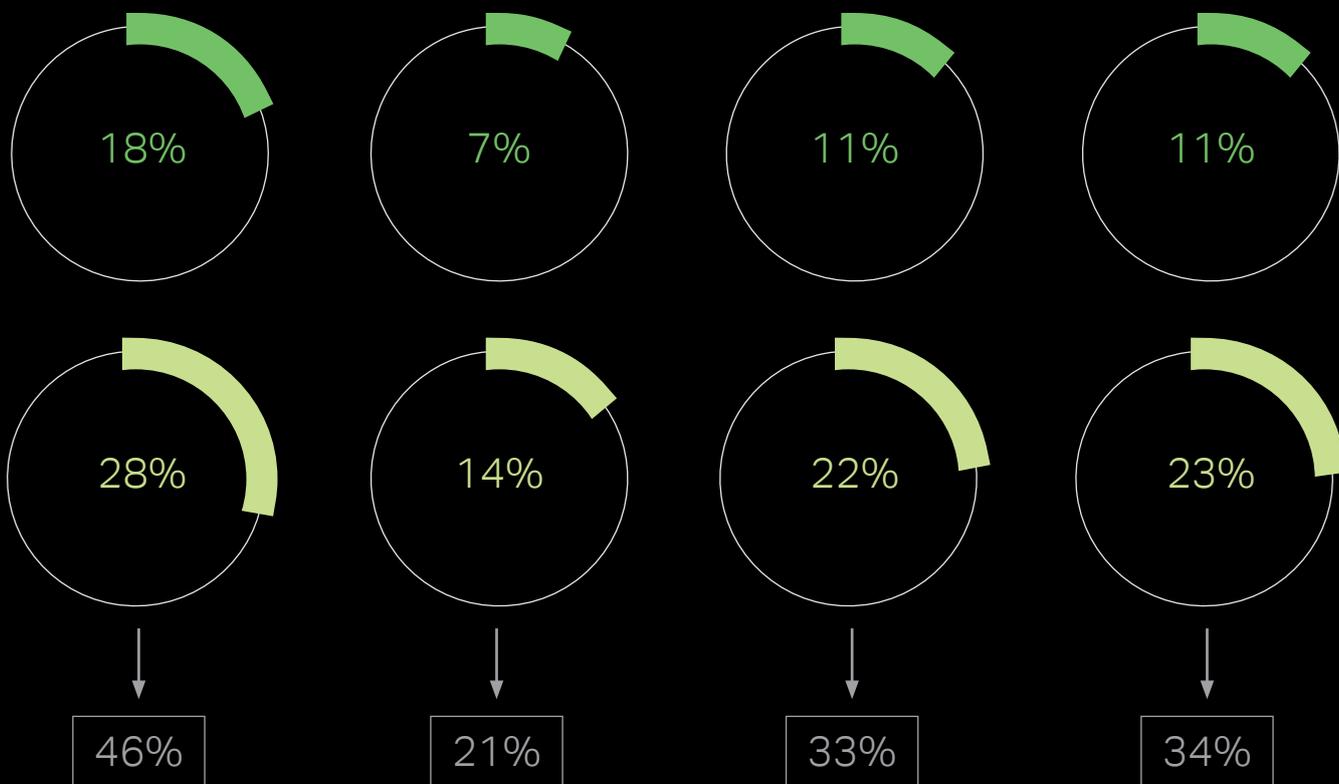
Sin embargo, menos de la mitad de los trabajadores que habían participado en algún tipo de formación ética dijo estar algo o totalmente de acuerdo con que había aprendido algo de la formación recibida que había podido aplicar en su trabajo cotidiano (el 46%), mientras que alrededor de una quinta parte (el 21%) afirmó que esta formación había mejorado considerablemente su rendimiento laboral. Uno de cada tres (el 33%) se mostró de acuerdo con que la participación en sesiones formativas de carácter ético influye en la forma en la que sus compañeros desempeñan su trabajo. Alrededor de una tercera parte (el 34%) también declaró que la formación ética recibida les había inspirado, lo que apunta a una falta de esfuerzo por parte de muchas empresas a la hora de introducir contenidos que vayan más allá de las implicaciones legales o normativas en este tipo de programas.

La mayoría de trabajadores no considera que los programas de formación en materia ética de sus empresas sean útiles.

Indique hasta qué punto está de acuerdo con las siguientes afirmaciones relativas al programa formativo en materia de cumplimiento normativo/ética en el que ha participado más recientemente.

(Resultados obtenidos al entrevistar a trabajadores estadounidenses)

- Totalmente de acuerdo
- Algo de acuerdo



He podido aplicar algo de lo aprendido en este programa en mi trabajo cotidiano.

Mi rendimiento ha mejorado considerablemente tras haber participado en este programa.

La participación en programas formativos en materia de cumplimiento normativo/ética influye en la forma en la que mis compañeros desempeñan su trabajo.

Este programa formativo en materia de cumplimiento normativo/ética me ha inspirado.

Creamos entornos laborales éticos

Gallup posee los
conocimientos más
avanzados sobre los nuevos
trabajadores a nivel global.

Si desea más información: gallup.com/workplace

GALLUP®

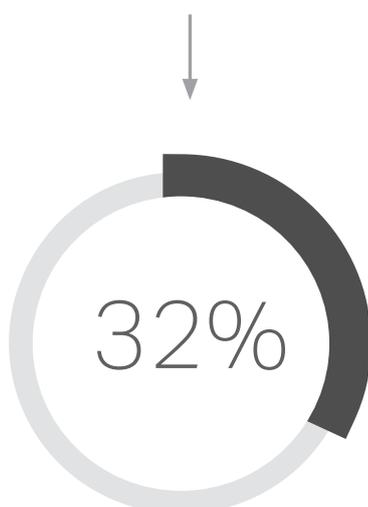
Los trabajadores que participan en programas de formación ética no son más propensos que los demás a creer que sus empresas no engañarían nunca a sus clientes.

Mi empresa nunca mentiría a nuestros clientes ni les ocultaría información que fuera relevante para ellos.

(Porcentaje que se mostró "totalmente de acuerdo")



Trabajadores que han participado en programas de formación relacionados por el cumplimiento normativo o la ética en el último año



Trabajadores que no han participado en programas de formación relacionados por el cumplimiento normativo o la ética en el último año

◀ No obstante, los trabajadores a los que se les da la oportunidad de abordar cuestiones éticas con más frecuencia suelen ver a sus empleadores de forma distinta.

En los cuatro países europeos en los que se realizó el estudio, el 32% de los trabajadores afirmó que, en sus equipos, se debaten habitualmente cuestiones éticas que son importantes para su trabajo. Uno de cada cuatro (el 26%), sin embargo, dijo que, en sus equipos, no se debaten habitualmente este tipo de temas. Entre los trabajadores que afirmaron que, en sus empresas, se habla de cuestiones éticas habitualmente, cerca de la mitad (el 48%) dijo estar totalmente de acuerdo con la afirmación de que su empresa no engañaría nunca a sus clientes.

Estos resultados revelan la importancia del papel que desempeñan los directivos a la hora de centrar la atención, día tras día, en la vigilancia ética. El motivo es que los directivos están en primera línea de batalla, asegurándose de que los objetivos de rendimiento y los sistemas de incentivos no llevan a los trabajadores a tomar decisiones poco éticas (ya sea consciente o inconscientemente), que estos son plenamente conscientes de las cuestiones éticas que son importantes para su trabajo y que los miembros de su equipo se sienten cómodos expresando cualquier preocupación ética que puedan tener. En general, el 39% de los trabajadores en los cuatro países europeos estudiados está totalmente de acuerdo con que, si plantearan una preocupación sobre ética e integridad, sus jefes harían lo correcto. De hecho, esta cifra sube hasta el 61% entre aquellos que dicen estar extremadamente satisfechos con sus jefes directos.

En definitiva, un liderazgo sólido en el ámbito ético es muy importante a la hora de transmitir confianza, tanto a trabajadores como a clientes, para establecer una relación a largo plazo con una empresa.

La cuarta parte de los trabajadores encuestados en este estudio (realizado en cuatro países), que dijeron estar totalmente de acuerdo con que su empresa siempre haría lo correcto ante una



ganancia inmediata, son considerablemente más propensos que los demás a mostrarse confiados en el futuro financiero de su empresa (un 56% frente a un 32%, respectivamente). La mayoría entiende que la decisión de sus empresas de convertir la integridad en un imperativo empresarial implica una preferencia por lograr un éxito sostenible en lugar de optar por el oportunismo a corto plazo. —

“

Un liderazgo sólido en el ámbito ético es muy importante a la hora de transmitir confianza, tanto a trabajadores como a clientes, para establecer una relación a largo plazo con una empresa.



La nueva frontera de la ética empresarial

02

Los mayores desafíos éticos son aquellos que están surgiendo de las nuevas capacidades tecnológicas.

Las compañías tienen que reconsiderar su forma de abordar las cuestiones éticas con el fin de satisfacer las demandas de las nuevas realidades empresariales. Por un lado, la conveniencia comercial de cumplir estrictamente un código ético claro nunca ha sido más evidente de lo que es ahora a causa de la globalización y de Internet, que ha dado a los consumidores un acceso sin precedentes a información que les ayuda a determinar el nivel de fiabilidad de empresas y productos. Estos factores, además de la creciente preocupación de los consumidores por la responsabilidad social, han hecho que los ejecutivos, inversores y gobiernos presten más atención a los asuntos de carácter ético.

Por otro lado, la vertiente de la ética relativa a "la oferta", es decir, la capacidad de las empresas para evitar errores de carácter ético, nunca había presentado tantos desafíos. Actualmente, la innovación y las soluciones basadas en datos son los motores del éxito empresarial. Y este tipo de soluciones suelen requerir a las empresas que tomen decisiones difíciles a nivel ético en cuestiones en las que la industria aún no ha establecido unas prácticas recomendadas, los reguladores no pueden ofrecer pautas detalladas o bien el coste de un solo error podría ser devastador (ver artículo complementario: "Las empresas ágiles tienen que adoptar un nuevo enfoque ético").

Por tanto, ¿cuáles son las prácticas que se recomienda adoptar en la nueva frontera de la ética empresarial? A continuación, comentaremos algunas cuestiones de interés para los líderes empresariales que se enfrentan a este tipo de problemas:

- 1) **Los estándares éticos deben ser la piedra angular que defina el propósito, la marca y la política corporativa de una empresa.** Deberían venirles a la cabeza a todos los trabajadores al pensar en los valores que defiende su compañía. La idea de que una agencia especializada en comunicación de crisis puede lograr paliar el impacto de una transgresión ética en un momento de desprestigio ha quedado obsoleta y es peligrosa. La única manera que

tienen las empresas de garantizar que sus acciones y comunicaciones son coherentes y fiables en todos sus canales, territorios y grupos de interés es hacer que su propósito, marca y política corporativa estén basados en la ética.

- 2) **En una época en la que los motores del crecimiento empresarial son la innovación y los datos, la idea de que “todos somos vendedores” debería complementarse con la idea de que “todos somos éticos”.** Los mayores riesgos éticos y de cumplimiento normativo ya no los crea un pequeño grupo de trabajadores que tiene acceso al dinero o capacidad para tomar decisiones bursátiles. Al día de hoy, el historial ético de muchas organizaciones está en manos de especialistas en datos, ingenieros y programadores, así como de todos los empleados de atención al público que tienen acceso a la información de los clientes.

Muchas de las decisiones éticas a las que estos empleados se enfrentan en su trabajo diario requieren algo más que limitarse a cumplir un código de conducta corporativo. Lo que necesitan es que se les permita utilizar su propia brújula moral en su trabajo (y, de hecho, que se les anime a hacerlo) con el fin de guiar a la empresa cuando esta se adentre en zonas grises en términos éticos, haciendo lo que ellos saben que es más correcto para los clientes. El fomento de una “cultura ética” está, por tanto, cada vez más vinculado a factores que definen el entorno laboral, como son la atribución de más responsabilidad a los empleados, el establecimiento de una relación de confianza entre los trabajadores y los directivos y una estructura no jerárquica. Los trabajadores necesitan sentir que pueden plantear sus

preocupaciones éticas libremente y sin peligro y que su esfuerzo personal por hacer lo correcto será apoyado por la empresa.

- 3) **Los mayores desafíos éticos son aquellos que están surgiendo de las nuevas capacidades tecnológicas.** El hecho de que no exista ningún precedente a la hora de afrontar estas cuestiones no hace que estas sean menos relevantes. Por ejemplo, aunque es cierto que las empresas deberían explotar las capacidades en materia de gestión de riesgos que ofrece Big Data y People Analytics (como, por ejemplo, los sistemas de alerta temprana para decisiones y ámbitos de alto riesgo), tienen que tener cuidado de no caer en sistemas de vigilancia de tipo “Gran Hermano”, que violen la confianza de sus trabajadores o de sus clientes.

Esta es la razón por la que los líderes empresariales deben promover las condiciones necesarias para que sea posible tomar decisiones de carácter ético a todos los niveles de la empresa, de forma que los empleados cuenten con un marco de referencia sólido para poder superar los desafíos asociados a cada nueva innovación. Las empresas que, de forma proactiva, confieren gran importancia al hecho de hacer preguntas difíciles y tener una conducta ética tienen más probabilidades de demostrar que se puede confiar en ellas cuando se enfrenten a las revoluciones tecnológicas que están por llegar, como, por ejemplo, la impulsada por los avances en inteligencia artificial (IA). Estas empresas son las que no solo sobrevivirán a los cambios constantes, sino que harán de ellos una ventaja competitiva.

Las empresas ágiles tienen que adoptar un nuevo enfoque ético.

Muchas empresas se están replanteando actualmente sus estructuras y actitudes con el fin de ganar agilidad en un entorno marcado por rápidos cambios tecnológicos y comerciales, mediante la concesión de cada vez más poder de decisión a los responsables locales, el fomento de una filosofía de prueba y error en el desarrollo de sus productos y la aceleración del proceso de lanzamiento de estos al mercado. Pero, con estas nuevas estrategias, también es necesario adoptar un nuevo enfoque en lo que respecta a la gestión de la ética y el cumplimiento normativo. Conciliar la necesidad de experimentar, asumir riesgos y cometer errores con una política de tolerancia cero frente a las transgresiones éticas no es tarea fácil. De hecho, no tomarse esta labor en serio puede conducir al desastre.

Las empresas que deciden asumir una transformación ágil deben asegurarse de que sus líderes cuentan con las herramientas necesarias para gestionar los riesgos relativos a la ética y al cumplimiento normativo en estos nuevos entornos, variables, y en los que todo sucede a un ritmo más acelerado. Un estudio realizado por Gallup revela que alrededor de un 70% de la variación en el grado de compromiso de los empleados se debe a factores relativos a los equipos locales, en vez de a condiciones que afectan al conjunto de la empresa. Cuando los equipos se forman rápidamente, como suele ser el caso cuando se emplean procesos ágiles, los responsables de liderar estos equipos disponen de menos tiempo para asegurarse de que están fomentando un entorno abierto, inclusivo y basado en la confianza. Por ello, necesitan contar con habilidades y herramientas que les ayuden a garantizar que todos los miembros del equipo saben que pueden hablar abiertamente y hacer preguntas difíciles.

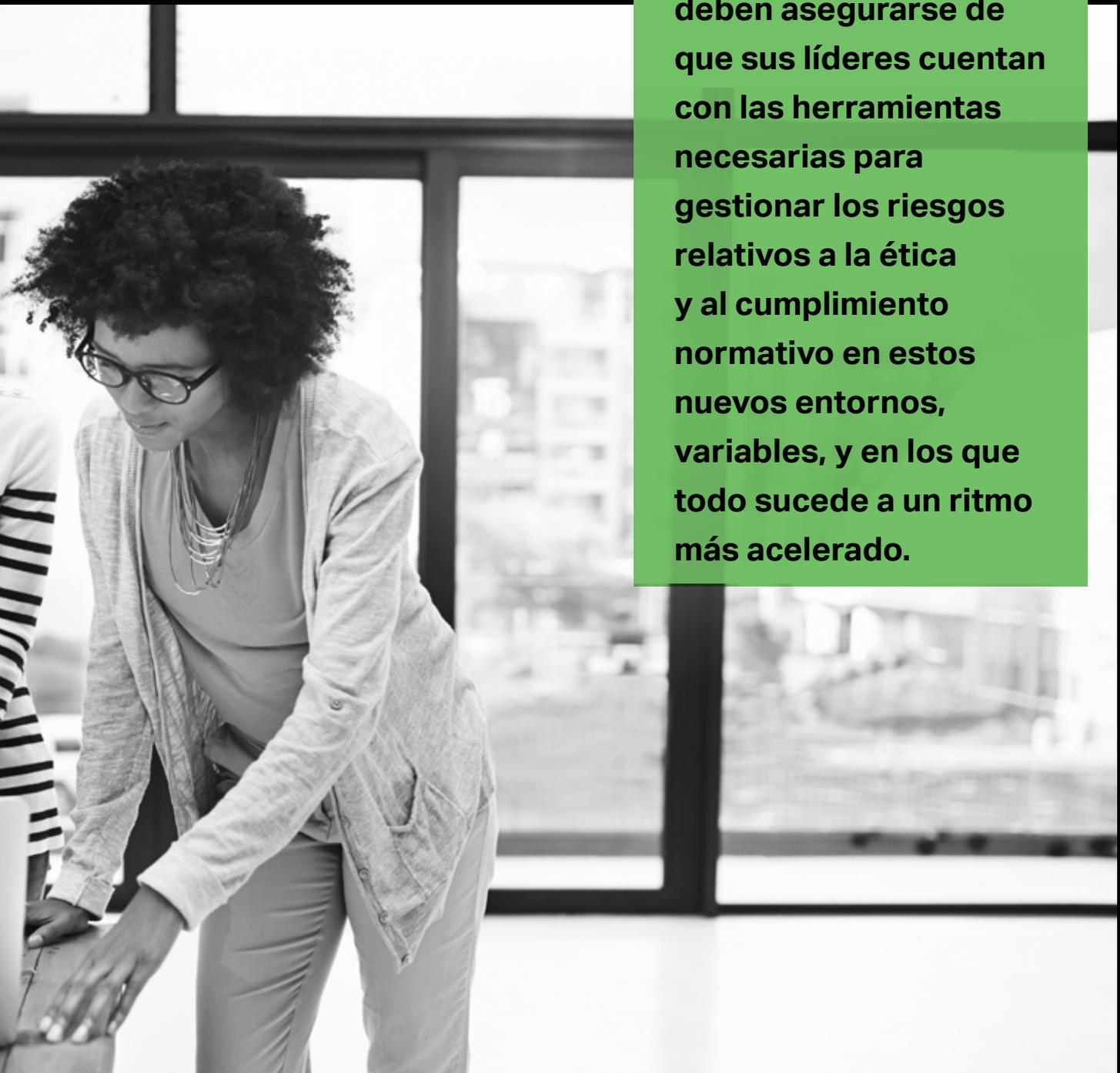
El desarrollo de esta capacidad de liderazgo suele requerir modificaciones en los procesos de selección, formación y motivación del personal y debería formar parte de la estrategia general de Recursos Humanos de la empresa, en lugar de verse relegado al departamento de cumplimiento normativo. Esto es algo que puede requerir

grandes esfuerzos, pero lo que está en juego es, como mínimo, igual de importante; especialmente cuando nos referimos a modelos de negocio digitales. Otorgar autoridad a los equipos locales para que sean ellos los encargados de velar por el cumplimiento de las normas éticas es un requisito imprescindible para obtener las soluciones "éticas por diseño" que deben incorporarse en las aplicaciones comerciales de la IA, entre otras nuevas tecnologías.





Las empresas que deciden asumir una transformación ágil deben asegurarse de que sus líderes cuentan con las herramientas necesarias para gestionar los riesgos relativos a la ética y al cumplimiento normativo en estos nuevos entornos, variables, y en los que todo sucede a un ritmo más acelerado.



Han contribuido a este número:



**JEREMIE
BRECHEISEN**

Partner

Jeremie Brecheisen se encarga de la disrupción de grandes empresas para mejorar la práctica de la gestión.



**GHASSAN
KHOURY**

*Managing Partner -
Europa, Oriente Medio
y África*

Ghassan Khoury asesora a organizaciones sobre cómo solucionar los problemas complejos que generan las fuerzas disruptivas globales.



MARCO NINK

*Regional Lead, Análisis
e Investigación -
Europa, Oriente Medio
y África*

Marco Nink asesora a organizaciones sobre cómo mejorar su rendimiento centrándose en el análisis de empleados, clientes y proveedores.



**MARIA
SEMYKOZ**

*Workplace Analytics
Architect*

Maria Semykoz asesora a organizaciones sobre cómo controlar la toma de decisiones basada en datos para crear culturas laborales que generen innovación, transformaciones digitales, clientecentrismo y una conducta empresarial ética.

STEVE CRABTREE

Senior Consultant

Steve Crabtree es el editor jefe de la iniciativa El futuro real del trabajo, desarrollada por Gallup. Crabtree es editor principal y analista de investigaciones.

Análisis avanzado de la plantilla

Colabore con el mayor experto mundial en análisis para realizar descubrimientos radicales acerca de su plantilla y enlace esos descubrimientos directamente con sus estrategias de crecimiento.

Si desea más información: gallup.com/workplace

GALLUP®

Aviso de copyright

El presente documento contiene material protegido, patentado y registrado de Gallup, Inc. Por consiguiente, las leyes y sanciones penales del Derecho nacional e internacional que garantizan la patente, el copyright, la marca comercial y la protección del secreto comercial salvaguardan las ideas, los conceptos y las recomendaciones descritas en el mismo.

Los materiales que contiene este documento y el documento en sí mismo se pueden descargar y copiar, siempre y cuando todas las copias realizadas conserven los avisos sobre copyright, marca comercial y otros avisos relacionados con la protección que contienen dichos materiales y el documento. Queda prohibido realizar cualquier tipo de cambio en el documento sin el consentimiento expreso y por escrito de Gallup, Inc.

Toda referencia a este documento, en su totalidad o en parte, que se incluya en cualquier sitio web deberá incluir un enlace a la totalidad del documento original. Salvo que se indique expresamente lo contrario, la transmisión de este material no se interpretará como la concesión de ninguna licencia de ningún tipo en relación con las patentes, copyright y marcas comerciales pertenecientes a Gallup, Inc. o controladas por esta.

Gallup® es una marca comercial de Gallup, Inc. Todos los derechos reservados. Todas las demás marcas comerciales y copyrights pertenecen a sus respectivos propietarios.

GALLUP®

World Headquarters

The Gallup Building
901 F Street, NW
Washington, D.C. 20004

t +1.877.242.5587

f +1.202.715.3045

www.gallup.com