



Universidad de Navarra

Occasional Paper

OP nº 04/8
Febrero, 2004

¿POR QUE EL MARKETING DEBE TENER EN CUENTA LA ETICA?

Antonio Argandoña*

Publicado por la Cátedra Economía y Ética

* Profesor de Economía, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2004, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

¿POR QUE EL MARKETING DEBE TENER EN CUENTA LA ETICA?

Resumen

La sociedad es cada vez más exigente con los profesionales del marketing en temas relacionados con la ética y la responsabilidad social: defensa de la privacidad, protección del medio ambiente, respeto a los derechos humanos, transparencia y veracidad en las relaciones comerciales... Esto, junto con las exigencias crecientes de las empresas y la presión del mercado, sugieren que el directivo de marketing debe proponerse, cada vez más, la excelencia en su trabajo.

La tesis principal de esta ponencia es que la ética es una condición necesaria para esa excelencia en el marketing. Un directivo no ético será, probablemente, un mal directivo, aunque sus ventas alcancen cada año nuevos máximos, porque estará ciego para un aspecto muy importante de su trabajo: el impacto de sus acciones en los demás, y los aprendizajes que esas acciones van provocando en el mismo directivo, en sus empleados, clientes y proveedores, en la organización y en la sociedad toda.

Se discute también cómo se deben enfocar los problemas morales en las decisiones de marketing, sobre todo cuando nos vemos sometidos a la tiranía del corto plazo (cifras de venta, cuotas de mercado, beneficios...), y cómo las estructuras organizativas y las culturas empresariales pueden hacer más difícil la excelencia del director de marketing.

Palabras clave: cultura empresarial, estrategia, ética de la empresa, excelencia y marketing.

¿POR QUE EL MARKETING DEBE TENER EN CUENTA LA ETICA?¹

Introducción

Ustedes, los profesionales del marketing, están viviendo una época apasionante. Además de los retos convencionales de la profesión, acentuados en una época de cambio acelerado, innovación tecnológica, globalización, competencia creciente y explosión de la sociedad del conocimiento, se enfrentan ahora a nuevas demandas de la sociedad, particularmente sensible a fenómenos como la defensa de la privacidad, la protección del medio ambiente, el respeto a los derechos humanos y la transparencia y veracidad en las relaciones comerciales.

No resulta menos exigente para el trabajo de los directivos de marketing la actitud de las empresas, apremiadas por la creciente competencia, la innovación continua y las exigencias financieras de una rentabilidad elevada y sostenida en el tiempo. Y a esos factores hay que añadir la actitud de ustedes mismos, los profesionales del marketing, conscientes de la necesidad de obtener satisfacción en su trabajo, haciéndola compatible con el desarrollo de una carrera prometedora y con un nivel de calidad profesional cada día más elevado –y, claro está, con una remuneración al nivel de sus responsabilidades crecientes.

Y es precisamente esa exigencia de excelencia profesional la que me servirá para introducir el tema de esta charla: el papel de la ética en la tarea del directivo de marketing.

Ética y excelencia

Es probable que cada uno de ustedes tenga en la mente la figura de algún director de marketing excelente, a quien le gustaría parecerse. ¿Cómo podríamos definirlo? Seguramente encontraríamos en él un elevado nivel de conocimientos, referidos a la dirección de empresas en general y a las técnicas del marketing en particular, así como dominio de los datos del sector y excelente conocimiento de la empresa y de su entorno. Encontraríamos también un buen paquete de habilidades, tanto de dirección en general como de dirección de marketing en particular: capacidades para organizar y motivar al equipo de ventas, para innovar y crear en las campañas de publicidad, para trabajar en equipo, don de gentes, visión a largo plazo integrada en el conjunto de la empresa, capacidad de decisión a corto... Y aquellas actitudes y valores que quizá nos costaría definir, pero que identificaríamos en un buen director de marketing apreciado por la dirección, los colegas, los empleados y los clientes.

¹ Mesa redonda «El marketing ecológico, medioambiental y éticamente responsable», BIMM 2004, Barcelona, 17-19 de marzo de 2004.

Todos hemos conocido, probablemente, profesionales que responden, en mayor o menor medida, a esa descripción. Pues bien: la primera tesis de mi intervención es que un directivo excelente es un directivo ético –porque, si no es ético, no será capaz de desarrollar las capacidades, actitudes y valores que nos llevan a identificarlo como un buen directivo.

Probablemente, al llegar a este lugar, debería dar una definición de ética. Voy a hacerlo de una manera muy provisional, simplemente como un medio para empezar a dialogar: la ética es la ciencia práctica que trata del mejoramiento de las personas (y, por analogía, de las organizaciones). Mejoramiento como persona, que será la base necesaria para su mejoramiento también como miembro de una familia, director de marketing de una empresa, socio de un club deportivo, ciudadano... Porque la persona es una sola, y no cabe mejora duradera en una faceta de su vida si hay un deterioro en otra.

A partir de esa definición provisional, podemos avanzar un paso más. Un directivo ético se preocupará de atender a todas las consecuencias de sus acciones sobre sí mismo y sobre los demás, poniendo en práctica lo que es el primer principio de la ética: hacer el bien y evitar el mal.

Por eso he afirmado antes que un directivo excelente es un directivo ético: porque procura el bien para sí, para su familia y amigos, para su empresa, para sus colegas, superiores y subordinados, para sus clientes, proveedores, distribuidores y mayoristas, y para la sociedad toda. Y no es sólo una cuestión de actitud, sino también de competencia: el directivo ético sabe identificar los efectos de sus acciones sobre sí mismo y sobre los demás, y es capaz de poner en práctica actuaciones que eviten el mal y procuren el bien, para sí mismo y para los demás.

La clave de esta manera de entender la ética es que la gente aprende: no sólo conocimientos, sino también capacidades y habilidades, actitudes, valores y virtudes. En efecto, yo aprendo de mis propias acciones: diciendo la verdad aprendo a decir la verdad –no es cuestión de teorías o de sermones morales, sino de práctica. Y, del mismo modo, aprendo a introducir en mi horizonte de toma de decisiones las necesidades de los demás: ¿qué esperan los usuarios y consumidores de los bienes o servicios que les ofrezco, qué necesitan mis vendedores de mí en este momento, cómo puedo contribuir a unas relaciones más justas y confiadas con mis distribuidores...?

Lo importante de todo esto es, precisamente, que yo aprendo de mis propias acciones. Cuentan que un día preguntaron a Sócrates qué era peor, sufrir la injusticia o practicarla. Y respondió sin titubear: practicarla. Porque si sufro la injusticia, ésta incide sobre mí desde fuera; me causa un daño, pero no me deteriora como persona. En cambio, si practico la injusticia, experimento un cambio importante en mí mismo: “soy” injusto, he “aprendido” a ser injusto. Y la próxima vez será más fácil.

Un buen directivo es, pues, alguien que ha aprendido –que está aprendiendo cada día– a hacer las cosas bien, en todas sus dimensiones. Por eso es excelente: no porque lo haya conseguido ya, sino porque está en camino de serlo. Y por eso es ético: no totalmente ético, pero sí en camino de serlo un poco más cada día. Y si no es ético, no podrá ser excelente, porque se quedará ciego para un aspecto de la realidad que forma parte importante de su función como directivo: entender las consecuencias de sus acciones sobre sí mismo y sobre los demás.

Veámoslo con un ejemplo elemental. A una gran superficie ha llegado una partida de bajo coste de prendas falsificadas de una marca de prestigio. La situación económica de la empresa no es boyante, de modo que el director de sección convoca a los empleados y les ordena vender las prendas como si fuesen de marca.

Parece una buena acción comercial, pero ¿cuáles serán sus consecuencias? Si los clientes se enteran, el desprestigio para la empresa puede ser grande. Pero concedamos que es poco probable que se enteren. ¿Y los empleados? Se les obliga a mentir, a hacer algo que probablemente les repugna, simplemente porque es lo que conviene a los intereses de la empresa. Si se trata de un hecho ocasional, quizá no tenga mayores consecuencias, pero si se repite con frecuencia, es probable que provoque reacciones variadas. Si me obligan a mentir en beneficio de la empresa, pensarán, ¿no estarán quizá llevando a cabo otras acciones contra mí, también en beneficio de la empresa? ¿Debo ser leal a una organización que tan poco leal es conmigo –aunque me pague un buen sueldo cada mes? Si me obligan a mentir en beneficio de la empresa, ¿por qué no puedo hacer yo también algo parecido en beneficio propio? Puedo, por ejemplo, fingir una gripe durante un par de días, o llevarme el papel y los cartuchos de tinta de la impresora de la empresa para mi uso personal...

Es probable, pues, que aparezcan síntomas de malestar entre los empleados, pero el director de sección no sabrá identificar su causa, porque se habrá vuelto ciego para ese aspecto de la realidad. Y cada vez que tome una nueva decisión inmoral perderá sensibilidad hacia ese aspecto de la realidad: las consecuencias profundas de sus acciones sobre sí mismo y sobre los demás. Sólo verá lo superficial –“los trabajadores siguen cobrando su sueldo cada mes...: ¿de qué se quejan? Las ventas se mantienen...: conservaré mí puesto de trabajo. Han aumentado los casos de absentismo, hay pequeños robos en la empresa...: ya no hay decencia entre los trabajadores...”–, sin darse cuenta de la causa de fondo de esos problemas. No podrá ser un directivo excelente, porque no será un directivo ético.

A veces pensamos que la ética tiene un contenido eminentemente negativo: no robar, no matar... no hacer publicidad comparativa que resulte vejatoria para los competidores, no abusar de la letra pequeña en los contratos, no llenar las etiquetas de los productos de informaciones desorientadoras, no crear expectativas infundadas sobre los productos o servicios... Y es verdad: la ética tiene un componente negativo. Hay que evitar el mal, precisamente porque el mal me degrada como persona, me “enseña” a seguir haciendo el mal...

Pero esa ética de mínimos no abarca toda la ética. Hay una segunda parte: haz el bien, todo el bien que puedas. ¿En qué consiste ese bien? ¿Quién puede decirme cuál es ese bien que debo hacer? No lo hará, por supuesto, el experto en ética. Es cada uno de nosotros el que sabe qué bien conviene hacer en la empresa: qué mejores productos puede ofrecer que no hagan daño y no degraden a los consumidores; qué campaña de publicidad puede diseñar, basada en la sinceridad y en el respeto a los usuarios y a los competidores; qué relaciones *win-win*, no de dominio, se pueden establecer en la cadena productor-distribuidor-detallista-cliente; cómo se puede respetar mejor la dignidad de las personas en las relaciones con los clientes y los empleados, o en la publicidad...

Lo atractivo de esta manera positiva de entender la ética es que la pone al alcance de todos. Porque cualquier profesional competente encontrará inmediatamente muchas acciones posibles para hacer el bien en su trabajo. Y ninguna de ellas agotará el contenido de la ética en el marketing.

La puesta en práctica de la ética

Pero es probable que ustedes estén pensando que he escamoteado los problemas éticos del marketing con la excusa de “tirar por elevación”. Porque los problemas con que ustedes se encuentran habitualmente no suelen ser de excelencia profesional, sino,

simplemente, de cómo evitar hacer algo que está mal. «Mis competidores están ganando cuota de mercado, y me llegan noticias de que lo logran porque hacen promesas que no podrán cumplir. ¿Puedo hacer yo otro tanto con mis clientes? ¿Puedo responder con una campaña de publicidad comparativa que deprecie sus marcas, aunque quizás esto me exija forzar la “veracidad” de mis argumentos? ¿O puedo ofrecer atenciones desmedidas –o debería llamarlas sobornos– a los directores de compras de mis clientes?»

No estoy escamoteando el problema, sino, en todo caso, poniéndolo en su lugar. No podemos acudir a la ética a buscar reglas claras para resolver con facilidad los dilemas de este tipo. Por supuesto que en la ética hay reglas –no robar, no mentir, cumplir los contratos...– que debemos observar; primero, para no degradarnos como personas (recuerden el argumento de Sócrates sobre la injusticia), y segundo, porque eso es lo que esperan los demás. Pero hay pocas reglas claras y definitivas en la ética empresarial, sobre todo cuando los problemas se plantean en forma de dilema, en que hay que elegir entre un mal –perder cuota de mercado y, quizá, comprometer la misma supervivencia de la empresa– y otro –mentir, actuar injustamente o corromper.

Pongamos, pues, las cosas en su sitio. «¿Puedo utilizar tales argumentos, o tales imágenes, o tales sugerencias, en mi próxima campaña de publicidad?» No me sirve la pregunta: hay que rehacerla. Y rehacer la pregunta significa complicarme la vida, preguntarme no por lo que puedo hacer, sino por lo que es mejor –para mí, para la agencia, para el cliente, para mi empresa, para el consumidor, para los ciudadanos–, alejarme de la cómoda seguridad de los principios generales o de las recetas precocinadas y preguntarme por la rectitud de mi intención. Y aquí estoy tocando el fondo de mi conciencia. Me temo que la mayoría de las cuestiones sobre ética en el marketing buscan la respuesta cómoda, no la correcta.

Porque la reflexión ética es muy compleja. De hecho, no podemos hablar de “decisiones éticas”, sino, simplemente, de decisiones. Y en cada decisión aparecen varias dimensiones: la económica (costes, precios, márgenes, ingresos, beneficios, cuotas de mercado...), la sociopolítica (conflictos, negociaciones, acuerdos, preferencias personales...) y la ética (mejoramiento o no de las personas, cumplimiento de los deberes de justicia, derechos humanos...). Por eso, cada día, en cada decisión, mejoramos o empeoramos como personas y como directivos: el proceso de aprendizaje moral es continuo.

Lo que procede, entonces, es llevar a cabo un análisis completo del problema, del tipo del que plantea la acción prudente. Primero, conocer los hechos, todos los hechos relevantes, para entender la situación y formular un diagnóstico. Porque, recuérdelo, la decisión ya no es si puedo hacer promesas inciertas, publicidad denigratoria o pagos de dudosa moralidad, sino cómo puedo salir de una situación económica difícil, que he de definir y cuyas causas he de identificar a fondo –incluyendo, si procede, un juicio sobre la calidad de los valores morales vigentes en mi organización. Y aquí encontraremos probablemente algo que nos ruborizará: alguna deficiencia por nuestra parte, quizá cuando empezó a deteriorarse la calidad de nuestro producto, o cuando no supimos responder al empuje de un nuevo competidor, o cuando nuestros vendedores perdieron garra... En definitiva, es probable que nuestros problemas de hoy arranquen de nuestra indolencia, pasividad, omisiones o incompetencias como directivos en el pasado. ¿No decíamos que la ética tenía que ver con la excelencia?

Una vez definido el problema, hay que identificar los criterios para elegir las alternativas. Los criterios económicos son claros. Pero ya hemos hecho notar que la ética nos debe llevar a plantearnos las consecuencias de nuestras acciones a largo plazo, sobre nosotros mismos y sobre los demás –y cuantas más personas y organizaciones entren en nuestro

análisis de los efectos de nuestras acciones, mejor será la calidad de nuestro análisis moral. Y para esto necesitamos los criterios éticos, las reglas que, probablemente, ustedes estaban esperando. Pero no serán, a menudo, reglas definitivas, sino sujetas a un análisis guiado por la prudencia. ¿Puedo hacer algo radicalmente malo? No, desde luego –algunas reglas éticas son tajantes. ¿Puedo hacer algo que pretende ser bueno pero que tiene algunos efectos malos? Y no nos quedará otro remedio que meternos en un complejo análisis de alternativas, con criterios económicos, sociopolíticos y éticos.

Y luego hay que buscar soluciones alternativas. Conviene generar muchas, porque la mayoría de dilemas éticos proceden de la falta de imaginación o de la pereza para buscar alternativas viables e innovadoras. Y ésta será, seguramente, tarea de equipo: hay que tener la humildad de pedir ayuda, tanto en la fase de diagnóstico como en la de generación de alternativas.

Y, a la vista de todo ello, decidir. Y elaborar luego el plan de acción, que ponga en práctica la alternativa elegida, con todas sus implicaciones –también las que tienen por objeto minimizar el impacto de los efectos morales negativos de la decisión y, si es posible, reparar los daños causados. Y, finalmente, implementar el plan de acción, poniendo de manifiesto, de nuevo, los valores personales y de la organización: capacidad de liderazgo, fuerza de voluntad, asunción de las responsabilidades, etc. –las virtudes de la dirección, en definitiva.

Efectivamente, el análisis de los problemas del marketing es complejo. Y la introducción de la dimensión moral no suele hacerlo más fácil –aunque, eso sí, hará que la decisión sea más próxima a la excelencia, porque habremos tenido en cuenta otros aspectos relevantes que habitualmente no solemos tomar en consideración. A veces, la ética nos inclinará por una solución más difícil, más cara o más exigente: pero será la que, según nuestra conciencia, había que elegir en ese caso, y la mejor para nuestra organización, al menos desde nuestro leal saber y entender. Porque el análisis de los problemas desde la óptica moral no garantiza que acertemos, aunque, eso sí, podremos estar seguros de que nuestra decisión será personalmente correcta si nuestro análisis fue íntegro, honesto y justo.

¿Por qué tomamos tan a menudo decisiones equivocadas, desde el punto de vista ético? Si mis razonamientos anteriores son correctos, por las mismas razones por las que tomamos decisiones técnicas, económicas o humanas equivocadas –porque las decisiones, insisto, son únicas. Permítanme, sin embargo, que ponga énfasis en una tentación a la que los profesionales del marketing sucumben a menudo: la que podríamos llamar la “tiranía del corto plazo”, consecuencia de la tiranía del beneficio a corto plazo, el sometimiento, en definitiva, de la estrategia de la empresa al imperativo de los resultados mensuales o trimestrales o de la cotización en bolsa, y que lleva a sacrificar las estrategias a largo plazo por el cumplimiento de objetivos de venta, o por la reacción ante una campaña de la competencia. Y esa tentación del corto plazo crea muchos dilemas éticos –y, no se olvide, la ética apuesta por los efectos acumulativos sobre la empresa y sobre las personas, o sea, por el largo plazo.

Antes de seguir adelante, permítanme una aclaración que, a estas alturas, me parece superflua, pero que no quiero dejar de hacer: no planteen innecesariamente conflictos entre ética y beneficios. La empresa debe tener beneficios; primero, porque son un indicador de que la organización se gestiona con eficiencia, es decir, obteniendo el mejor resultado posible con los mínimos recursos necesarios; y segundo, porque los beneficios son garantía de continuidad y, en una economía dinámica, son también garantía de crecimiento. Por tanto, una empresa ética debe tener beneficios. Pensar que ganar dinero es incompatible con una

conducta honesta es ignorar lo que suelen hacer las empresas o lo que es una conducta moralmente satisfactoria. Porque el comportamiento personal y empresarial es, generalmente, honesto.

Pero, una vez dicho esto, quiero añadir cuatro aclaraciones. Primera: que la empresa pueda y deba tener beneficios no quiere decir que deba sacrificar todo a la obtención de beneficios o, como dicen ahora nuestros colegas de las finanzas, a la maximización del valor de la acción –y menos a la maximización del valor de la acción en el momento actual. Después de todo lo que he dicho hasta aquí, me parece que las razones para esto son patentes.

Segunda: una empresa debe estar dispuesta a sacrificar rentabilidad a corto plazo para mantener su capacidad de generar buenas decisiones a largo plazo –y ya he dicho que esa capacidad viene ligada al desarrollo de las competencias profesionales, técnicas y éticas de los hombres y de las mujeres que la dirigen. También en el plano económico las inversiones significan sacrificio a corto, para lograr una mejora a largo plazo.

Tercera: una empresa nunca debe ser ética “para” obtener beneficios, porque el día en que pueda incrementar sus beneficios con medidas no éticas, lo hará, y habrá echado por la borda su capital moral y sus mejores capacidades distintivas. Por tanto, olvídense de racionalizaciones como “sólo por esta vez”, “nadie se enterará”, “es una ocasión única” y otras parecidas. Si se han propuesto ser éticos, séanlo siempre: no hay argumentos para una actitud ética de quita y pon. Esta llamada de atención es particularmente importante para empresas en situación de crisis o de crecimiento muy rápido, o aquellas en las que pueda faltar una cultura sólida. Pensar que se puede sacrificar la ética al imperativo económico durante un tiempo, y que luego se podrá recuperar la normalidad, supone ignorar la enorme capacidad que tenemos los seres humanos para acomodarnos al camino más fácil y aprender a hacer lo que no es bueno. Esto no quiere decir, claro está, que un directivo no pueda equivocarse y tomar decisiones éticamente incorrectas. Esto nos pasa a todos, y tiene fácil remedio: rectificar, pedir perdón, corregir el error, restituir (si es posible) y volver a empezar. Lo importante es que el proceso de aprendizaje positivo en que consiste la ética no se interrumpa.

Y cuarta: la ética no debe limitarse a influir en la distribución de los beneficios o a colaborar en actividades añadidas a la marcha normal de la empresa, como la aportación a organizaciones no gubernamentales, o la participación en actividades de mecenazgo, o el ofrecimiento de la colaboración de los directivos y empleados en tareas de beneficencia. Ya he señalado que la ética debe ocupar un lugar mucho más central en la vida de la empresa. Y de ese papel quiero ocuparme ahora.

La ética en la empresa

Hay quienes piensan que la ética en la empresa es una cuestión meramente personal: si los directivos y empleados son éticos, la empresa será ética, y no lo será si ellos no lo son. Hay mucho de verdad en esta afirmación: es más probable que personas con una buena formación y práctica moral se comporten bien. Y, sin embargo, las personas actúan en un contexto, de modo que la organización, las reglas y la cultura de la empresa tienen también importancia, tanto en sentido positivo como negativo.

Hay, en efecto, formas organizativas y criterios de gestión que favorecen las conductas éticas, y otras que las dificultan. Si a los vendedores se les premia exclusivamente por la consecución de objetivos cuantitativos de ventas, si nunca se les pregunta por las

tentaciones éticas con que se encuentran, y si se pasan por alto los rumores de posibles comportamientos menos adecuados, se caerá en lo que antes he llamado la tiranía del corto plazo. Y a pesar de lo que afirme el código ético y las declaraciones de la alta dirección, el objetivo estará claramente especificado: vender de cualquier manera, a costa de lo que haga falta. Así establecidos los incentivos, es difícil que las conductas de los vendedores más éticos se sostengan durante mucho tiempo.

Los manuales de ética en la empresa suelen recoger un caso paradigmático de cultura recta: el de Johnson & Johnson, la gran empresa farmacéutica norteamericana. En 1982, siete personas murieron en el área de Chicago envenenadas con cianuro inyectado en cápsulas de Tylenol, un analgésico muy popular. Aunque la policía sostuvo que el sabotaje no se había producido en la fábrica, sino en las estanterías de las tiendas, Johnson & Johnson decidió retirar el medicamento de todo el territorio norteamericano, una operación cuyo coste inmediato fue superior a los 100 millones de dólares, y que supuso abandonar el mercado a la competencia.

Cuando le preguntaron a James Burke, director general de Johnson & Johnson, por qué había ordenado la retirada del Tylenol, su respuesta fue que no había sido una decisión suya. «Había –dijo– decenas de personas que tenían que tomar literalmente cientos de decisiones, y todas en un abrir y cerrar de ojos. Ellos no podían llamarme para cada decisión. Tenían que tomarla ellos, y tenían que ser decisiones correctas, porque sabían que eso era lo que se esperaba de ellos.» La decisión de retirar el producto era, pues, una decisión no sólo coherente, sino exigida por la cultura de la empresa. Y esa cultura estaba fresca en la mente de todos, porque un par de años antes la dirección había organizado reuniones y grupos de debate entre su personal para revisar su código ético –el famoso “Credo” de Johnson & Johnson–, cuyo primer párrafo dice: «Creemos que nuestra primera responsabilidad es hacia los médicos, enfermeras, pacientes, madres, padres y todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios para satisfacer sus necesidades. Nuestros productos deben ser de óptima calidad».

Tylenol volvió al mercado unos meses después, debidamente protegido contra sabotajes. Johnson & Johnson recuperó pronto su cuota de mercado, y está desde entonces en los primeros puestos del ranking de las empresas más admiradas en Estados Unidos. Pero el caso se presta también a otras conclusiones interesantes.

Primera: la ética debe estar presente en todas las decisiones, en todos los niveles, y deben ponerla en práctica todas las personas en la empresa. Es muy peligroso que la alta dirección tenga los criterios claros, pero que éstos no lleguen nunca a los escalones inferiores de la organización.

Segunda: actuar conforme a la ética es –debe ser– la única forma de actuar. Los valores deben presidir todas y cada una de las decisiones. Si no, no serán operativos.

Tercera: en las situaciones difíciles hay que ser firme y rápido, no dudar a la hora de escoger la solución más recta, porque ése es el mensaje que la organización percibe: la ética es lo primero. Es en esos momentos cuando las convicciones morales quedan ancladas en la organización.

Cuarta: para que los valores sean eficaces deben ser compartidos –estudiados, discutidos– por todos.

Y quinta: dirigir éticamente supone dirigir “de otra manera”. El director de marketing que actúa de acuerdo con valores éticos persigue “otros” fines y se fija en “otras”

consecuencias, más allá de la consecución de los objetivos de ventas, de la cuota de mercado o de la motivación de sus vendedores. No se trata de añadir la ética a la estrategia, una vez elaborada, como si fuese la guinda que corona el pastel. La ética debe ser un ingrediente principal, presente desde el principio. Cuando se discutan las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del entorno, ahí deben aparecer también las fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas de naturaleza ética. Y cuando se diseñen las políticas y los planes de acción, la ética debe también presidirlos.

Esto supone, en definitiva, cambiar nuestra manera de entender el papel de la ética en la empresa. No es un requisito legal, como ya vimos; ni siquiera algo que la sociedad nos impone –una manera de evitar problemas y de ganar legitimidad y reputación, aunque ésta es imprescindible: muy difícil de adquirir y muy fácil de perder, sobre todo cuando aparecen dificultades éticas. Tampoco es la imposición de los valores del equipo directivo: una restricción del estilo de «nunca recurriremos a imágenes obscenas, chabacanas o groseras en nuestra publicidad, aunque esto perjudique nuestras ventas». La ética es –debe ser– una ventaja competitiva del negocio. Y permítanme que ponga tres ejemplos de lo que tengo en mente.

Primer ejemplo. Es bien sabido que las relaciones entre fabricantes, distribuidores, detallistas y clientes son, a menudo, relaciones de poder y de conflicto, en que cada parte intenta aprovecharse del escalón más débil para llevarse una parte proporcionalmente mayor de las rentas generadas en el proceso. Y tendemos a considerar que esto es algo inevitable, exigido por la naturaleza de la cadena de valor y por la creciente competencia.

Bien, pero, ¿no cabe plantear esas relaciones sobre la base de la cooperación y la confianza? Por ejemplo, si la parte más fuerte es consciente de su deber de tomar en consideración los efectos de sus acciones sobre los demás, puede intentar ayudar a la parte débil a adaptarse a las nuevas condiciones de la competencia. Seguirán siendo, pues, relaciones duras, pero no abusivas. Claro que esto supone un nuevo modelo de relaciones comerciales, pero, ¿no vale la pena, al menos, plantearse?

Segundo ejemplo. Las relaciones con el consumidor final se han venido planteando, a menudo, también en clave de dominio –aunque sin confesarlo. Lo que intenta el detallista –y, detrás de él, el resto de la cadena de valor– es ampliar el “excedente del consumidor” del que se puede apropiarse. Pero esto, en un mundo competitivo como el actual, es cada vez más difícil. El primer fabricante de champú que insertó en su botella el mensaje “25% gratis” obtuvo una ventaja sobre sus competidores; ahora, todos lo anuncian, y lo único que consiguen es crear escepticismo en el consumidor. Y otro tanto ocurre con tantos mensajes falsos o, al menos, confusos: “reciclable”, “no tóxico”, “ahorra energía”, “respetuoso con el medio ambiente”... O con las etiquetas que no se entienden. O con los contratos llenos de letra pequeña e ininteligible.

Lo que estoy proponiendo es un cambio en la forma de plantear las relaciones con el consumidor o usuario: una estrategia nueva, basada en la veracidad, la transparencia y la confianza, y que probablemente habrá que iniciar mediante una acción coordinada dentro del sector, para evitar que los que no quieren jugar a la nueva estrategia tengan a su favor la ventaja de la ambigüedad o de la falsedad. Porque una vez establecidas las nuevas reglas del juego, el incentivo a saltárselas es muy alto. De todos modos, el reto sigue estando ahí.

Tercer ejemplo. Ya he mencionado antes la creación de incentivos perversos en la organización, o en las relaciones entre organizaciones, que inducen conductas inmorales. Y he puesto el ejemplo de la fijación de objetivos comerciales en términos exclusivamente de volumen de ventas (y, por supuesto, a todos se nos ocurren otros muchos ejemplos en

nuestras organizaciones). Su ventaja principal estriba, precisamente, en su sencillez. Pero sus inconvenientes son también muy conocidos: robar clientes a otros vendedores de la misma empresa, traspasar pedidos de un período a otro para optimizar las comisiones, hacer promesas que no se pueden cumplir, “quemar” clientes... ¿Cómo sería un sistema de incentivos en el que nos preguntásemos siempre por sus efectos sobre las conductas de los afectados –en definitiva, un sistema inspirado por la ética? Y esto vale también para otras muchas instancias: piénsese, por ejemplo, en las relaciones entre la industria farmacéutica y los médicos, o las ya mencionadas entre los distintos escalones de la cadena comercial.

El problema de los incentivos es un claro ejemplo de cómo un esquema organizativo dirigido a objetivos económicos puede tener consecuencias perversas sobre otras dimensiones. ¿Hay que sacrificar los incentivos económicos a las consideraciones éticas? Ya he contestado antes a esta pregunta: no tiene sentido. Una mala decisión es mala porque falla su dimensión económica, o porque crea problemas sociopolíticos, o porque presenta inconvenientes éticos. La ética es aquí como un indicador de la aparición de problemas que quizá tardaremos mucho en percibir, pero que pueden ser importantes a largo plazo. Cada vez que cometemos un error ético, recibimos el telegrama del chiste: «Empieza a preocuparte. Detalles en breve».

Y cada vez que desarrollamos el contenido ético de la organización estamos ganando una ventaja competitiva, porque aumentamos el capital “confianza” invertido en ella. Una empresa ética es una empresa en la que los costes de los conflictos intermotivacionales son menores, no porque se observen unas reglas de conducta determinadas, sino precisamente porque todos pueden estar seguros de que los demás han tomado en consideración los efectos de sus acciones sobre los demás.

Debo acabar ya. Déjenme que les felicite por la apasionante profesión en que están comprometidos ustedes, los profesionales del marketing. Se enfrentan ustedes a grandes retos. Son responsables, en buena medida, de la rentabilidad y de la prosperidad de sus empresas –y, por tanto, de la creación de riqueza, empleo y oportunidades para toda la población. Y, al mismo tiempo, deben contribuir a crear una sociedad más justa, más libre y más eficiente. Deben desarrollar una cadena de valor basada en la confianza y en el respeto a la dignidad de la persona. Y saben ustedes también que la sociedad se lo pide, y se lo seguirá pidiendo, cada día más.

Pero, por encima de todo esto, tienen ustedes un reto personal inigualable: deben intentar ser cada día mejores profesionales, profesionales excelentes, que puedan servir de ejemplo a las futuras generaciones como prototipos de una dirección de marketing modélica. Y para ello, como he intentado en esta conferencia, han de contar con la guía de la ética.