

## LA ÉTICA EN LA CRISIS DE IMAGEN DE VOLKSWAGEN. UN ESCENARIO COMPLEJO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Arribas Urrutia Amaia

Universidad de Los Hemisferios (Quito, Ecuador)

[amayaa@uhemisferios.edu.ec](mailto:amayaa@uhemisferios.edu.ec)

### RESUMEN

La crisis en la que se vio inmersa hace un año y medio la marca automovilística alemana Volkswagen por el trucaje en los resultados de las pruebas de emisiones en medio millón de sus coches ha supuesto la mayor crisis de su historia. La marca se vio afectada no solo económicamente, sino que su comportamiento alejado de la ética vio afectada a su imagen y reputación. El caso Volkswagen es un claro ejemplo del manejo de la crisis desde un punto de vista no ético, donde podemos identificar además tres dimensiones de la ética: ética económica, ética empresarial y ética personal.

Esta ponencia trató precisamente de describir la actuación de la empresa automovilística Volkswagen en la crisis del trucaje en los motores de sus autos, bajo una perspectiva ética y del cambio en el sujeto (del actor racional al hombre relacional), de la Nueva Teoría Estratégica (NTE)

**Palabras clave:** ética de los negocios, ética empresarial, hombre económico, hombre relacional, crisis de Volkswagen

### ABSTRACT

The crisis in which it was immersed a year and a half ago the German automobile brand Volkswagen for the handling in the results of the emission tests in half a million of its cars has been the biggest crisis of its history. The brand was affected not only economically, but its behavior away from ethics was affected to its image

231

FISEC-Estrategias

Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año XII, Número 24, (2017), 231-240

<http://www.fisec-estrategias.com.ar>

ISSN 1669- 4015

and reputation. The Volkswagen case is a clear example of crisis management from an unethical point of view, where we can also identify three dimensions of ethics: economic ethics, business ethics and personal ethics.

This paper aimed precisely to describe the performance of the Volkswagen automobile company in the crisis of the handling in the engines of their cars, under an ethical perspective and the change in the subject (from the rational actor to relational man) of the New Estrategic Theory (NET).

### **Keywords**

Business ethics, economic man, relational man, Volkswagen´s crisis.

### **Introducción**

Casos de corrupción, desastres medioambientales, la falta de veracidad de la publicidad, entre otros, han provocado en la conciencia de la sociedad la necesidad de que la empresa actúe conforme a unos principios y valores éticos. Los clientes, los ciudadanos y la sociedad en general requieren a las empresas que se comporten de forma transparente, que se comprometan con el desarrollo de sus entornos, y que sobre todo sean honestas y responsables en sus comportamientos cada día. Estas actuaciones faltas de ética desencadenan una pérdida de confianza con la consecuencia directa en la disminución de ventas y ausencia de lealtad de consumidores y de trabajadores. Además, se da el fenómeno de la globalización que ha supuesto un crecimiento del poder de las empresas y, por otra parte, la deslocalización de las organizaciones, que han hecho que las leyes existentes sean insuficientes.

Manejar de una manera ética las empresas conlleva un incremento de la motivación para el trabajo, y por tanto, la satisfacción del trabajador. Tradicionalmente se ha vinculado la motivación con la remuneración o con el prestigio social. Actualmente, el respeto por los valores éticos es una de las variables fundamentales que afectan no sólo al rendimiento del trabajador sino

también a su actitud, sin desmerecer que es un punto a favor para la atracción de empleados talentosos. De manera interna, gestionar de manera ética la organización genera cohesión cultural y una marca distintiva frente a la competencia.

### **Antecedentes del caso Volkswagen**

En septiembre de 2015 la EPA (Environmental Protection Agency) en Estados Unidos dio a conocer que el grupo automovilístico alemán Volkswagen había trucado los resultados de las pruebas de emisiones en medio millón de sus coches. Si bien, los límites de emisiones de partículas en suspensión y óxidos de nitrógeno son más estrictos que en Europa, se cometió deliberadamente un delito. Volkswagen ofreció vehículos con motores 2.0 TDI que no cumplían estos preceptos anticontaminación, siendo sus emisiones de óxidos de nitrógeno hasta 40 veces superiores a las permitida.

Sin embargo, sus automóviles llevaban instalado un software que detectaba si el coche estaba siendo sometido a las pruebas de la EPA. Este dispositivo modificaba los parámetros de combustión si detectaba que estaba siendo sometido a pruebas, llevando sus emisiones de partículas y gases nocivos al nivel permitido.

Esta trampa que fue descubierta por casualidad, ya que el responsable de destapar el engaño de Volkswagen fue un ecologista, Peter Mock<sup>1</sup>, director del grupo medioambiental International Council for Clean Transportation. Esta situación se originó por el intento de demostrar que los controles de gases

---

<sup>1</sup> Mock quería demostrar que los mismos modelos de una misma marca emitían menos gases nocivos en Estados Unidos que en Europa debido a que los controles eran más duros allí. Lo hicieron con un sistema portátil de medición de emisiones (PEMS) que se coloca en el maletero de los autos, en colaboración con la Universidad de West Virginia (EEUU).

## LA ÉTICA EN LA CRISIS DE IMAGEN DE VOLKSWAGEN. UN ESCENARIO COMPLEJO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Arribas Urrutia Amaia

contaminantes en Europa son mucho menos exigentes que en Estados Unidos, sin imaginarse lo que se iba a encontrar. Los hallazgos del estudio alertaron a la autoridad ambiental de California, que lanzó su propia investigación.

Cuando además se involucró la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA), la compañía alemana tuvo que reconocer que había instalado de forma deliberada un programa informático en varios de sus modelos diesel para esquivar los límites de emisiones de gas. De esta manera, estallaba la que probablemente fue la peor crisis en la historia de Volkswagen, precisamente cuando la marca se había posicionado como el primer fabricante de autos a nivel mundial.

Ante este panorama, desde el inicio de la crisis, Volkswagen parecía que reaccionaba con rapidez reconociendo lo ocurrido, pero pocos días después y ante la posibilidad de que existieran también investigaciones sobre este problema en otros países, a la compañía no le quedó más remedio que admitir que el número de vehículos afectados en todo el mundo era de 11 millones, identificando la mayor parte de los coches afectados en Europa, según datos de la compañía alemana. El presidente del grupo, Martin Winterkorn, dimitió a través de un comunicado publicado en la web oficial de Volkswagen sin reconocer la culpa de una manera expresa, ya que aseguraba que no hubo ninguna mala acción por su parte. En esta comparecencia, se le criticó la ausencia de empatía con los afectados.

### **La ética en el caso Volkswagen**

El caso Volkswagen es un claro ejemplo del manejo de la crisis desde un punto de vista no ético, donde podemos identificar las tres dimensiones de la ética, tal y como lo señala De George (2011): ética económica, ética empresarial y ética personal. La primera, la ética económica, que analiza desde un entorno económico, político y social de las empresas, ocupándose de cuestiones entre

## LA ÉTICA EN LA CRISIS DE IMAGEN DE VOLKSWAGEN. UN ESCENARIO COMPLEJO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Arribas Urrutia Amaia

otras como la justicia, el desarrollo sostenible, la redistribución de la riqueza, el papel del Estado, la necesidad de una responsabilidad social de las empresas, o el respeto por el medio ambiente. Precisamente, en esta última es en la que Volkswagen cometió su infracción. En relación a la ética empresarial, se abordan las actuaciones propias de la empresa, donde se ocupan de las políticas de buen gobierno en los órganos de decisión más importantes de las empresas, en los procedimientos y normas para integrar la ética en la gestión diaria, en la transparencia, en la comunicación interna, en la calidad de los productos, en la misión y visión de una organización, en los códigos de valores o de conducta. Aquí, se puede apreciar también que la falta de transparencia, el manejo de los procedimientos y políticas de Volkswagen ponen en entredicho el compromiso de la organización con la ética. Su actuación afecta a la moralidad de las prácticas empresariales de sus ejecutivos y de los empleados implicados en el escándalo. También se puede hablar de la ética de los negocios, ya que afecta a la moralidad de las prácticas empresariales de sus ejecutivos y de los empleados implicados en el escándalo. Sobre la ética personal, el comportamiento de su CEO dio mucho que hablar durante la crisis ya que se condujo de una manera muy indiferente y exculpándose del fraude alegando desconocimiento. La actuación personal tanto de la persona que cometió el acto ilegal como aquellas personas que conocían de este hecho (bien sean los mecánicos hasta los altos directivos), faltó a este compromiso.

Otra de las actuaciones faltas de ética personal fue cuando Michael Horn, presidente de la compañía en Estados Unidos, admitió que conocía desde 2014 el trucaje de los motores y era conocedor de las notificaciones de estar siendo investigados sobre este tema. Desde el punto de vista de comunicación, resulta inexplicable entonces el no disponer de una respuesta inmediata cuando se podía sospechar que en algún momento saliera a la luz. Y desde luego, desde el punto de vista de la ética personal, demuestra su comportamiento antiético.

235

FISEC-Estrategias

Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Año XII, Número 24, (2017), 231-240

<http://www.fisec-estrategias.com.ar>

ISSN 1669- 4015

## LA ÉTICA EN LA CRISIS DE IMAGEN DE VOLKSWAGEN. UN ESCENARIO COMPLEJO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Arribas Urrutia Amaia

De esta manera, es muy cuestionable no sólo el fraude como tal a los clientes de la marca, sino también el manejo de la situación durante todo el escándalo. Indudablemente, todo ello afectó a su reputación, e indudablemente a sus finanzas. Desde que la compañía aceptó su responsabilidad en el escándalo, sus acciones se desplomaron más de 30% en dos días. Además, la empresa tuvo que enfrentar multas millonarias de las autoridades estadounidenses. Si hubiera que adjudicar a los sentimientos de sus públicos unas palabras serían las de *confianza traicionada*. La compañía alemana precisamente había presumido siempre de ser ecológica (su mensaje era *poderosos y, al mismo tiempo, mejores en el medio ambiente*; o autos: símbolos de fiabilidad, pericia técnica y máxima ingeniería), y nada de eso era cierto. Además, este problema escalaba a uno mayor: los daños colaterales a la marca “made in Germany”. El “hecho en Alemania” es una marca de calidad y confianza que vale el dinero que se paga por ella. Si esa imagen se torna en un engaño, lógicamente impactaría en la economía alemana, donde muchos empleos están ligados al sector automotriz.

Para Manuel Velásquez (2012), la ética es un elemento estratégico que sirve para asegurar una ventaja competitiva en los negocios, y es necesario que en las organizaciones se considere el aspecto ético para la resolución de problemas morales en los negocios. Si la ética hubiera estado muy presente en sus tres dimensiones en Volkswagen seguramente este escándalo no se habría producido.

### **Del hombre racional al hombre relacional**

Rafael Alberto Pérez, autor del libro clave “Estrategias de comunicación” (2001), propone siete cambios en la concepción y aplicación de la estrategia. Autor de la Nueva Teoría Estratégica (NTE), Alberto, sugiere no enfocar las estrategias únicamente en las en lo racional o estadístico, sino que pretende encauzar la

## LA ÉTICA EN LA CRISIS DE IMAGEN DE VOLKSWAGEN. UN ESCENARIO COMPLEJO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Arribas Urrutia Amaia

estrategia hacia las personas, reconociéndolas como seres relacionales que afectan y son afectados por el entorno y, donde la comunicación juega un papel trascendental para construcción de la sociedad y las organizaciones.

Hasta ahora, el ser humano era considerado como un sujeto fragmentado, un fin en sí mismo, pero desde la visión de la NTE el ser humano es relacional y se mueve en diferentes entornos que le convierten en un ser complejo, en una sociedad que también lo es. Estas propuestas aportan una nueva manera de hacer estrategias de comunicación organizacional y humana. Concretamente, de los siete cambios que propone Alberto el segundo cambio (del actor racional al hombre relacional) es el que se utilizó para evidenciar el cambio de la estrategia en la dirección de comunicación de Volkswagen en su crisis.

Era un escenario difícil, donde la empresa automovilística, que opera en varios países, tenía que moverse con rapidez. Precisamente, desde la racionalidad, los manuales de crisis entrarían en acción y todo quedaría solucionado. Pero la realidad es que el hombre es relacional y complejo, con sus imperfecciones, contradicciones e incoherencias, como bien señala la NTE.

En la estrategia que presentaron, el CEO tenía conocimiento de los aspectos relevantes de su entorno y un conocimiento que le capacita para calcular qué alternativa disponible era la más viable. Con ese panorama, las diferentes acciones de los directivos fueron las de un ser humano racional, y no relacional, o económico versus relacional. Así, desde la primera aparición pública de su entonces presidente, Martin Winterkorn, señaló que “... estoy haciendo esto en *interés de la empresa* a pesar de que no existe *ninguna mala acción por mi parte. Volkswagen necesita un nuevo comienzo, y yo también en términos personales. Siempre me he conducido por mi deseo de servir a esta empresa, especialmente a nuestros clientes y empleados...*”.

En la respuesta del CEO de la compañía primó sobre todo el hombre económico, aquel hombre racional cuya única fuerza motivadora era la económica, es decir,

## LA ÉTICA EN LA CRISIS DE IMAGEN DE VOLKSWAGEN. UN ESCENARIO COMPLEJO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Arribas Urrutia Amaia

la menor afectación a los intereses económicos de su compañía (así claramente lo explicita cuando afirma que lo hace por el interés de la empresa, por servir a la empresa. Es más, se exculpa del problema señalando que no existía ninguna mala acción por su parte.

En la respuesta del CEO de la compañía primó sobre todo el hombre económico, aquel hombre racional cuya única fuerza motivadora era la económica, es decir, la menor afectación a los intereses económicos de su compañía.

Días más tarde, la compañía cambia su estrategia, cambia su discurso. Así, El consejero delegado de Volkswagen Turismos destacó: "Les aseguro que Volkswagen va a hacer todo lo *humanamente posible* para recuperar la confianza de nuestros clientes, los concesionarios y el público en general...". Es un viraje en la estrategia comunicativa de Volkswagen. Pasó de pensar exclusivamente en los intereses de la empresa a repensar las consecuencias de sus actos y poner todos los medios para reponer tanto la confianza como los autos dañados. También existieron informes para recuperar la confianza en el que destacaban el buen augurio para la empresa unas semanas después de que estallara el escándalo.

La compañía decidió crear una carta en la que la marca aseguró estar trabajando para "hacer las cosas bien". Esta carta fue toda una declaración de principios, firmada por el CEO de la compañía para América, Michael Horn, con la que la compañía intenta transmitir seriedad y confianza a los consumidores. La estrategia de comunicación de Volkswagen supone volver a considerar la ética como eje de actuación.

Como señala, Rafael Alberto Pérez, supone el regreso del ser humano a la estrategia de la empresa. Las tres dimensiones de la ética también se pueden relacionar con este cambio propuesto por la Nueva Teoría Estratégica.

El cambio en la estrategia de Volkswagen para reparar su comportamiento en cuanto a la ética económica se pudo ver en el momento en el que el área de



## LA ÉTICA EN LA CRISIS DE IMAGEN DE VOLKSWAGEN. UN ESCENARIO COMPLEJO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Arribas Urrutia Amaia

comunicación y de relaciones públicas (que, por cierto, cambió de agencia durante la crisis) se preocupó de hacer llegar a todos los públicos las disculpas y aceptación de error, intentando la reparación de la confianza. Para ello, se consideraron todos los públicos que habían sido afectados, y merecían una respuesta contundente. Del hombre racional que sólo tenía una mente y lógica económica, se pasó a una relacional en la que cada uno de los públicos afectados tenían la misma relevancia, siendo consciente de la afectación a cada uno de ellos e intentando dar una solución integral.

El cambio de la NTE en la estrategia de Volkswagen en relación a la segunda dimensión de la ética, la ética empresarial, se evidenció sobre todo cuando se anunció el cambio de CEO. La recuperación de lo humano, de la importancia de reconocer que la credibilidad y confianza se reconstruye desde la asunción del error, y de aceptar que el ser humano es imperfecto. Ello no significa que pueda eludir responsabilidades, sino que se muestra la humanidad de las acciones, tanto para lo malo (el trucaje de los motores y las primeras reacciones de la compañía), como para lo bueno (el reconocimiento del error y la intención de resarcir a los afectados).

El viraje en la estrategia de Volkswagen en relación a la ética personal se pudo comprobar con la dimisión o el cese de algunos de sus altos cargos, y la firme intención de mejora y de no caer en las trampas del pasado. En este punto de la ética personal, todavía hay que ver si ciertamente cumplirán lo prometido.

Fernando Estrada (2006) consideró que la racionalidad total no describía el proceso en el que los seres humanos toman decisiones en situaciones complejas, sino que hay factores psicológicos que influyen en los comportamientos económicos de las personas. Esta afirmación nos ayuda a comprender lo relacional del ser humano y cómo la estrategia tiene que ser pensada desde una complejidad, incertidumbre y globalización.

## Conclusiones

El enfoque ético del gobierno corporativo supone aceptar que la organización no sólo sirve para obtener beneficios, sino que es una comunidad de personas que aportan su tanto su trabajo directivo y su trabajo operativo. Precisamente, el estar formada por personas, se reconoce la imperfección de sus actos, aunque eso no le exime de su responsabilidad.

Volkswagen cambió de estrategia pasando de una estrategia comúnmente llamada de avestruz a una responsable hacia sus públicos. La compañía vio la necesidad de volverse humana, no mostrando únicamente los intereses de empresa sino de todos sus clientes y su comunidad. Acertadamente consideró su escenario con diversas aristas, complejo y necesitado de soluciones centradas en lo humano. Fue un error grave considerar la crisis como un aspecto exclusivamente económico. El cambio de un hombre racional a uno relacional se evidenció cuando fueron conscientes de ser protagonistas de la mayor crisis de la historia de la empresa.

De pasar a ser la gran empresa “perfecta”, pasó a ser la empresa gestionada por personas “imperfectas”, que a través de la estrategia tuvo que gestionar una crisis de grandes magnitudes.

## Referencias

AECHILE. *La ética en la empresa*. Documento. Disponible en <http://aechile.cl/wp-content/uploads/2013/02/Etica-MH.pdf>. Recuperado el 25 de noviembre de 2016.

Alberto, R. (2001). *Estrategias de comunicación*. Ariel: Madrid.

De George, R. (2011). *Historia de la ética empresarial*. BBVA. *Valores y ética para el siglo XXI*. Madrid: BBVA.

Estrada, F. (2006). Economía y racionalidad de las organizaciones. Los aportes de Herbert A. Simon. *Revista de Estudios Sociales*, 31, págs.84-103.

## LA ÉTICA EN LA CRISIS DE IMAGEN DE VOLKSWAGEN. UN ESCENARIO COMPLEJO EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Arribas Urrutia Amaia

VOLKSWAGEN ESPAÑA. Noticias. (2015). Disponible en: [http://www.volkswagen.es/es/mundo\\_vw/noticias/volkswagen-ag-informa2.html?tc=sem-Awareness-VW\\_AG-ES-google-Phrase-Comunicado-fraudevolkswagen&kw=fraudevolkswagen&mkwid=sJ5zGBmg6%7Cpcrid%7C99057704708%7Cpkw%7Cvolkswagen%7Cpmt%7Ce%7Cpdv%7Cc%7C](http://www.volkswagen.es/es/mundo_vw/noticias/volkswagen-ag-informa2.html?tc=sem-Awareness-VW_AG-ES-google-Phrase-Comunicado-fraudevolkswagen&kw=fraudevolkswagen&mkwid=sJ5zGBmg6%7Cpcrid%7C99057704708%7Cpkw%7Cvolkswagen%7Cpmt%7Ce%7Cpdv%7Cc%7C). Recuperado el 15 de febrero de 2016.

VOLKSWAGEN. Presentación. (2015). Disponible en: [http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info\\_center/en/talks\\_and\\_presentations/2015/10/London\\_RS.bin.html/binarystorageitem/file/07\\_Handout\\_Presentation.pdf](http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/talks_and_presentations/2015/10/London_RS.bin.html/binarystorageitem/file/07_Handout_Presentation.pdf). Recuperado el 25 de noviembre de 2016.

WINTERKORN, Martin. Nota de prensa: VW Audi. (2015). Disponible en: [http://comunicacion.vw-audi.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen\\_\\_1758-c-42697\\_\\_.html?gvw=true](http://comunicacion.vw-audi.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen__1758-c-42697__.html?gvw=true). Recuperado el 25 de noviembre de 2016.