

EUNSA | Astrolabio

Ética para directivos y consejeros

Cómo construir empresas excelentes y socialmente responsables

Pedro Regojo

Pedro Regojo Velasco
Ética para directivos y consejeros

Аннотация

La gravedad y extensión de la crisis que estamos sufriendo, desde finales de 2007, debería servir para repensar el sentido de la economía y sus fines -y en concreto la función de las empresas en la sociedad-, y encontrar soluciones justas y duraderas. El subtítulo del libro expresa significativamente su contenido y finalidad: Cómo construir empresas excelentes y socialmente responsables. En esta línea, el autor pone especial énfasis en el modo de promover la responsabilidad y la excelencia humana de los empleados, así como en la necesidad de favorecer el desarrollo de competencias para el liderazgo en los directivos. Igualmente importante es la generación de confianza y de una buena reputación empresarial, una de cuyas causas es, sin duda, un adecuado comportamiento ético.En este libro se presenta una visión global e integradora sobre la ética empresarial basada en tres pilares: los fines esenciales de la empresa (un conjunto de bienes económicos, humanos y sociales que deberán tratar de alcanzar), unos principios y normas éticas, y las virtudes indispensables en el dirigente. Sin estos elementos, la construcción de una auténtica cultura ética carece de una sólida base en la que sustentarse.

ÉTICA PARA DIRECTIVOS Y CONSEJEROS
Cómo construir empresas excelentes
y socialmente responsables
Pedro Regojo

EUNSA

EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A.
PAMPLONA

Prólogo

El autor de este libro, a quien tuve el honor de supervisar una de sus tesis doctorales, tiene una preparación poco común en quienes escriben sobre ética empresarial, tanto en conocimientos teóricos como en experiencia docente y empresarial. Su bagaje académico está avalado por dos doctorados, uno en Dirección de Empresas por el IESE Business School y otro en Teología por la Universidad de Navarra. Tiene, además, experiencia empresarial como consultor y consejero no ejecutivo de varias empresas y como docente en AESE, una prestigiosa escuela de negocios en Portugal. En esta escuela, por espacio de diecisiete años, el profesor Pedro Regojo se ha ocupado de temas relacionados con el control de gestión y el gobierno de organizaciones y empresas familiares, entre otros.

Estas credenciales quedan reflejadas en el presente volumen, que tiene un marcado carácter interdisciplinar. En él concurren

conocimientos de gestión, filosofía, ética y ciencias sociales, así como consideraciones tomadas de su experiencia empresarial. Son también muy relevantes las ideas que el autor toma de la doctrina social de la Iglesia, fuente de saber antropológico y ético, y el modo cómo las aplica a la actividad empresarial y al trabajo directivo.

El subtítulo del libro expresa significativamente su contenido y finalidad: «Cómo construir empresas excelentes y socialmente responsables». En esta línea, pone especial énfasis en el modo de promover la responsabilidad y la excelencia humana de los empleados, así como en la necesidad de favorecer el desarrollo de competencias para el liderazgo en los directivos y la generación de confianza y de una buena reputación empresarial, una de cuyas causas es, sin duda, un adecuado comportamiento ético.

Como ha señalado Mintzberg 1, en dirección de empresas concurren arte, oficio y ciencia. Esos tres elementos se requieren mutuamente tanto en el aprendizaje como en la práctica de la dirección. Arte y oficio juntos sin el análisis sistemático de la ciencia pueden dar lugar a aprendizajes desorganizados. Oficio y ciencia sin la visión creativa del arte pueden conducir a diseños cuidadosos y ordenados, pero sin aquella llama que le da vitalidad. Un diseño basado en el arte y la ciencia es creativo y sistemático, pero sin la experiencia que da el oficio puede producir aprendizajes erróneos, impersonales y desconectados. Subyacente a estos tres elementos hay cierto ethos de la dirección 2 en el que concurren ideas, valores y principios, referidos, entre

otros temas, a la visión del ser humano, de la empresa y de la sociedad y a su orientación finalista. En la actuación del directivo es también muy relevante su carácter moral configurado por virtudes. Este libro, de algún modo, se ocupa de todo ello.

Coincido con el autor, quien empieza el libro cuestionándose cómo la ética se está enseñando y aplicando en las empresas. Apunta la existencia, en muchos casos, de una concepción de la ética empresarial incompleta y aun equivocada. Para superar esta visión propone una visión global e integradora basada en tres pilares: los fines esenciales de la empresa, unos principios y normas éticas, y las virtudes indispensables en el dirigente. Argumenta que sin estos elementos, la construcción de una cultura empresarial verdaderamente ética carece de una sólida base en la que sustentarse.

Con este libro, el autor pretende estimular a consejeros y directivos a que conozcan mejor los aspectos morales de su profesión, y estén así en condiciones de promover una auténtica cultura ética en sus organizaciones. Se plantea y trata de responder a cuestiones tan relevantes como las siguientes: ¿Qué responsabilidades tiene la empresa más allá de la creación de valor económico? ¿En beneficio de quién deben ser gestionadas las empresas? ¿Cómo desarrollar virtudes éticas, como integridad, veracidad, audacia, lealtad, etc., tan esenciales en la actividad del dirigente?

Me parece un gran acierto el fino análisis del autor acerca de la naturaleza y finalidad de la empresa, en la que distingue

varios fines inseparables que implican responsabilidades sociales que toda empresa debe asumir. Entre ellos, servir a sus clientes, promover el desarrollo humano y profesional de sus empleados, y generar riqueza.

También destacaría el enfoque práctico del libro, sin menoscabo de los fundamentos teóricos, con aspectos concretos para la dirección y buen gobierno de la empresa. Así, por ejemplo, se ocupa de las medidas a adoptar para asegurar un buen uso del poder, y también de los modos de ayudar a los directivos y empleados a desarrollar un conjunto de virtudes éticas, del todo necesarias.

En definitiva, pienso que este libro es una buena contribución a la literatura actual de ética empresarial. Será de utilidad, como pretende el autor, a directivos empresariales y consejeros para reflexionar sobre la relación entre empresa y ética y la presencia de la ética en una buena gestión. También será de provecho a quienes se preparan como profesionales de la dirección y administración de empresas.

Domènec Melé
Profesor Ordinario
y Titular de la Cátedra de Ética Empresarial
IESE Business School, Universidad de Navarra

Notas:

1. Mintzberg, H.: 2004, Managers not MBAs (Berrett-Koehler, San Francisco).

2. Melé, D.: 2012, Management Ethics: Placing Ethics at the

Core of Good Management (Palgrave MacMillan, New York), pp 1-22.

Presentación

Desde el nacimiento de la empresa moderna –que podemos situar en la segunda mitad del siglo XVIII con el descubrimiento de la máquina de vapor y el inicio de la revolución industrial–, siempre ha habido compañías que han tenido que cerrar por mala gestión o por conductas deshonestas por parte de sus accionistas o dirigentes.

Pero desde los inicios de los años ochenta del siglo pasado –década en la que se dieron varios casos de insider trading en la Bolsa de Nueva York– ha habido una preocupación creciente, principalmente en Estados Unidos y en Europa, por el modo en que estaban siendo dirigidas y gobernadas las empresas. En los últimos años, esta inquietud se acentuó, entre otros motivos, por el fracaso de numerosas operaciones de reestructuración financiera (fusiones y adquisiciones) y por sonoros escándalos anunciados por algunas empresas importantes (Enron, WorldCom, Parmalat, Ahold, Banesto, etc.).

Entre las causas más importantes que dieron origen a las dificultades experimentadas por muchas compañías en los años previos al último cambio de siglo, podemos apuntar problemas de gobierno y de dirección, tanto de naturaleza técnica como ética. Entre los primeros se han referido el erróneo diseño de los sistemas de incentivos (debido en algunos casos a la mala

utilización de las stock options), el mal funcionamiento del Consejo de Administración, un incorrecto análisis y gestión de riesgos financieros y de negocio, etc.

Con más frecuencia aún se ha apuntado que esos problemas empresariales tuvieron una clara dimensión ética. No han sido infrecuentes las situaciones en las que consejeros y directivos actuaron de forma claramente deshonesta: falsificaron los estados económico-financieros, favorecieron injustamente a algunos accionistas, aprobaron esquemas retributivos escandalosos, o usaron informaciones confidenciales para obtener ganancias espurias (v.gr.: operaciones bursátiles, recalificaciones de terrenos, etc.). En otros casos se trató de negligencias importantes, por falta de dedicación al trabajo o por no haber empleado los medios necesarios para adquirir conocimientos y capacidades que sus responsabilidades requerían.

Para restablecer la confianza de los inversores, y del público en general, y hacer frente a la preocupación de cómo estaban siendo gobernadas las organizaciones, las autoridades políticas y los reguladores del mercado de varios países decidieron, en los primeros años del siglo XXI, adoptar un conjunto de medidas. Entre ellas cabe destacar la elaboración, a nivel nacional e internacional, de los llamados códigos de buen gobierno y la introducción de un conjunto de reformas de tipo legal (modernización del derecho mercantil, penas más severas para los crímenes 'económicos', etc.) o empresarial (nuevas exigencias

sobre las informaciones que han de divulgar, mecanismos de control interno de riesgos más apretados, etc.)

Al mismo tiempo, a lo largo de los últimas dos décadas, un gran número de compañías implantaron códigos éticos; y muchas otras definieron un conjunto de criterios morales, que consideran de obligado cumplimiento, y tienen efectivamente en cuenta en los procesos de selección, evaluación del desempeño o promoción interna.

Poco tiempo después de la adopción de las medidas que acabamos de referir, en 2007, estalló una nueva crisis y de gran magnitud, que está teniendo consecuencias muy duras (cierre de empresas, desempleo, supresión o disminución de ayudas estatales a los más desfavorecidos, etc.) que se sentirán durante un buen número de años. De nuevo se ha podido constatar, que entre las causas que provocaran la crisis actual destacan las de naturaleza ética.

Nos podríamos preguntar, cómo después de tantos años en los que se ha hablado tanto de ética, los casos de falsificación de información, de corrupción o de falta de responsabilidad social siguen llenando las páginas de los periódicos.

Como explicaremos en este libro, nos parece que la persistencia de las crisis empresariales se debe en buena medida a la mentalidad que está por detrás del modelo de empresa más aceptado actualmente (la teoría de los shareholders), y a una errónea concepción de lo que es la ética y de cómo implantarla en las organizaciones.

La gravedad y extensión de la crisis que estamos sufriendo, debería servir para repensar el sentido de la economía y sus fines –y en concreto la función de las empresas en la sociedad–, y encontrar soluciones justas y duraderas. Es clara la necesidad de superar una mentalidad economicista (centrada en el impacto financiero de las actuaciones), y tener más en cuenta las consecuencias extraeconómicas de las decisiones (sobre la vida de las personas, la sociedad, el medio ambiente,…).

Estamos ante una magnífica nueva oportunidad de colocar a la persona humana (no la eficacia material) en el centro de la vida económica y de las empresas; de tratar de que la economía (la producción y comercialización de bienes y servicios) esté verdaderamente al servicio de las personas, de sus necesidades reales; dejar de considerar a los empleados simplemente como un medio (semejante a los otros recursos productivos) y reconocer plenamente su dignidad y sus derechos; revisar los modos de buscar el beneficio (salir de una lógica cortoplacista de gestión en la que predomina la búsqueda del lucro inmediato); de que se preste la atención debida a lo queda 'fuera' del mercado (a los miles de personas –en algunos casos de países enteros–, pobres y marginadas, que no pueden acceder al mercado, ni tan siquiera para atender sus necesidades básicas).

Para ello necesitamos de un planteamiento ético que dé respuestas a las cuestiones fundamentales que acabamos de referir: ¿Qué es una empresa?, ¿Para qué existe?, ¿Cuáles son sus responsabilidades sociales?, ¿Qué intereses hay que tener en

cuenta al dirigir una compañía?

Es necesaria una ética que se base en la noción de que las empresas son fundamentalmente organizaciones humanas; que administrar una compañía es principalmente dirigir personas; y que son los empleados –su calidad humana y profesional– los que hacen las empresas honestas y competitivas.

Al mismo tiempo necesitamos entender que la ética no es simplemente un conjunto de reglas para evitar casos de corrupción y resolver dilemas morales, sino que es una ciencia que permite a los dirigentes encontrar los modos de promover la excelencia humana de cuantos trabajan, y así construir buenas empresas (eficientes, atractivas para trabajar, socialmente responsables, etc.)

En este libro nos proponemos presentar una visión global e integrada sobre los aspectos éticos de la dirección y gobierno de las organizaciones. Nuestras propuestas podrán ayudar a las personas que desempeñan esas funciones a discernir lo que conviene hacer (a escoger en cada momento los fines económicos y sociales a los que dirigirse) para desarrollar una empresa sostenible y excelente, y a evaluar la calidad ética de las decisiones (alternativas y planes de acción) que han de tomar. Presentaremos también sugerencias de cómo se puede fomentar la calidad humana y la integridad moral de los que trabajan en ella.

Aunque el libro va dirigido principalmente a los que desempeñan cargos directivos y de gobierno (consejeros,

accionistas relevantes, etc.) en entidades mercantiles, las ideas que expondremos son igualmente válidas para los dirigentes de cualquier organización humana, sea o no lucrativa.

En la primera parte del libro presentaremos los elementos que, en nuestra opinión, debe contener un planteamiento ético completo para la dirección y gobierno de las empresas. Entendemos que una propuesta ética integral ha de incluir unos bienes económicos, humanos y sociales que la compañía ha de alcanzar, unos principios y normas morales que ayuden a discernir cómo encaminarse hacia esos fines y una serie de virtudes, que, referiremos, son hábitos personales necesarios para actuar éticamente.

Los apartados iniciales de la primera parte, los dedicaremos a explicar algunas nociones básicas: qué entendemos por ética y por bien moral; cual es el campo específico de la ética empresarial, etc. Se trata de una introducción conceptual y filosófica conveniente para encuadrar los temas que vamos a tratar, pero que podrá ser soslayada sin perder el hilo argumental de esta obra.

Profundizaremos en la segunda parte en una cuestión muy necesitada de estudio: la definición de las responsabilidades que las entidades mercantiles han de asumir en la sociedad. Esto exige una mayor profundización teórica sobre qué son las empresas (su naturaleza) y cuáles son los bienes o fines esenciales que han de alcanzar. Es un capítulo central en nuestra investigación, ya que consideramos que las finalidades

económicas y sociales que son propias de una compañía, son los principales parámetros de referencia ética de que disponen los dirigentes para evaluar la calidad ética de sus actuaciones y tomar decisiones que contribuyan a edificar una 'buena' empresa.

En la tercera parte, presentaremos los criterios de discernimiento moral (principios y normas) que más pueden ayudar a los dirigentes a evaluar la calidad ética de las alternativas de acción en análisis, y a elegir aquéllas que contribuyan en mayor medida a desarrollar una buena empresa y a tomar decisiones éticamente valiosas. Hablaremos de principios generales como la dignidad de las personas, la justicia o el bien de la propia empresa y de la sociedad; y de normas de naturaleza más operativa, como las que se refieren al buen uso del poder.

Por último, conviene tener en cuenta que lo determinante para que se viva en una organización un conjunto de valores (justicia, lealtad, veracidad, audacia, prudencia, etc.) es que esas actitudes se vayan incorporando a las vidas de los directivos y los empleados –que vayan creciendo en virtudes personales y se tornen más honestos, leales, veraces o prudentes–; sólo si son vividos de esa forma, serán parte de sus criterios de decisión, y tendrán un peso significativo en sus actuaciones. Por ello hablaremos en la cuarta parte de las virtudes más importantes que un dirigente ha de poseer.

Al concluir esta introducción, quisiera expresar mi agradecimiento más sincero por toda la ayuda que recibí del profesor Dr. Domènec Melé, titular de la Cátedra de

Ética Empresarial del IESE (Universidad de Navarra). Estoy igualmente agradecido a otras personas que colaboraron en este libro, y especialmente a los comentarios que recibí de Miguel Ángel Sánchez del Águila, Raúl Diniz, Jon San Cristóbal Velasco, Ana Machado, Luis Manuel Calleja; y a José Bichão, Pedro Ramos, y Armando Carvalho, por su ayuda en los aspectos formales del trabajo.

Pedro Regojo

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.