



¿POR QUÉ ENSEÑAMOS ÉTICA?

LA DIMENSIÓN ÉTICA DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Prof. Antonio Argandoña, profesor del IESE, Economía

La ética debe estar en el corazón de la dirección de empresas y no debe considerarse sólo como un añadido. Porque una empresa que no tenga en cuenta los criterios éticos será una mala empresa, aunque sus resultados económicos sean positivos.

«ES IMPORTANTE, PUES, QUE LA TOMA DE UNA DECISIÓN HOY NO COMPLIQUE DEMASIADO LA ADOPCIÓN DE DECISIONES FUTURAS.»

Desde cuándo se dan clases de ética o de responsabilidad social en el IESE?, me preguntan a veces algunos profesores de otras escuelas. Les suelo contestar contándoles una vivencia personal. Hace más de 30 años, Antonio Valero, que fue el primer director del IESE y que dirigía el Departamento de Política de Empresa, al que yo pertenecía entonces, me encargó la docencia de un módulo en los programas de formación de directivos: tres casos y una conferencia final. Me acuerdo aún de algunos de aquellos casos, como el “**Merck and Co. Inc.**” y el “**Peter Paul Inc.** en las Islas Filipinas”: se trataba de casos de lo que ahora llamamos responsabilidad social corporativa o ética de la empresa. Entonces no utilizábamos esos nombres, sino que el módulo en cuestión formaba parte del curso de Política de Empresa. Es decir, la dimensión ética no era un añadido, sino que se integraba en el corazón de la ciencia de la dirección, tal como se entendía en el IESE.

Yo no me inventé el contenido de aquel módulo, sino que lo aprendí de mis colegas que lo venían enseñando desde antes de que yo entrase en el IESE. Unos años después, Miguel Ángel Gallo resumió lo que entonces sabíamos en un libro, “Responsabilidades sociales de la empresa”, publicado en 1980 en la colección de libros del IESE. Más tarde se crearon cursos específicos de ética y responsabilidad social de la empresa, floreció la investigación, se multiplicaron las publicaciones, se constituyó el Departamento de Ética de la Empresa, y la **Cátedra de Ética y Economía**, y la **Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo**, y el **Center for Business in Society**... Pero la dimensión ética ya estaba en el núcleo mismo de la tarea de la escuela.

En efecto, en su declaración de misión, el IESE pone énfasis en los valores humanos y éticos indispensables para el crecimiento de las personas que participan en sus programas, para la sostenibilidad de sus organizaciones y para el ejercicio de su responsabilidad en la sociedad. Éste es un elemento diferencial de nuestra escuela y, como he señalado antes, forma parte de su concepción fundacional. En efecto, la indicación de San Josemaría Escrivá que dio origen al IESE fue la de promover una actividad que proporcionase a los empresarios una formación profesional con sentido cristiano.

EL CENTRO: LA PERSONA

Esto implicaba una formación integral, dirigida a desarrollar personas en todas sus dimensiones, para que viviesen coherentemente sus deberes personales, familiares, profesionales y sociales, promoviendo la mejora de sus organizaciones y de las personas con las que se relacionaban en ellas, y contribuyendo a una sociedad mejor. La ética y la responsabilidad social de la empresa no eran, pues, elementos añadidos, sino una parte central de la labor formativa del IESE.

La centralidad de la persona, lo que llamamos ahora la dimensión ética y humanística de la dirección de empresas, se recogió ya en el primer folleto del IESE, publicado en noviembre de 1958, donde se afirmaba que todas las decisiones del directivo «en último análisis (...) deberán ser realizadas a través de una organización de hombres. La empresa, al fin y al cabo, no es más que un equipo formado por personas (...) El IESE se propone, pues, desarrollar en los alumnos (...) el deseo y la capacidad de comprender a los hombres. Les habitúa a contar siempre con el factor humano, como una constante básica y fundamental en toda decisión de negocios».

Es interesante hacer notar cómo este elemento definitorio de la misión del IESE no es independiente de los demás. El punto de vista de alta dirección, por ejemplo, obliga a ver la empresa desde el despacho del ejecutivo de mayor nivel, es decir, considerando todas las dimensiones de los problemas, en el corto y en el largo plazo, que son características del punto de vista ético. También el uso del método del caso contribuyó a facilitar el desarrollo de la visión ética de los problemas: más allá de los contenidos científicos de las sesiones, la discusión de situaciones reales obliga a tener en cuenta aquella pluralidad de dimensiones que se dan en toda decisión, incluyendo el impacto sobre las personas y las responsabilidades ante la sociedad. Y el objetivo práctico de la formación en el IESE –el desarrollo de las capacidades directivas de los participantes– empuja a considerar la excelencia como el objetivo de la formación del líder empresarial, con lo que esto supone de reconocimiento de valores morales, como el respeto a las personas, el espíritu de servicio y el sentido de responsabilidad en todas sus actuaciones.

El contenido de las ciencias de la dirección en los años cincuenta era, probablemente, más compatible con esa consideración ética que el que se desarrolló a partir de los años setenta, sobre todo por la influencia anglosajona. Pero esto no significa que su mantenimiento y desarrollo fuesen tarea fácil, sobre todo cuando proliferaban puntos de vista sobre la empresa poco acordes con esa concepción moral de la actividad de la organización y de la tarea de dirigirla. En todo caso, la dimensión ética de la actividad del IESE debía ir mucho más allá de ofrecer antidotos contra esas concepciones empresariales de carácter materialista, relativista o individualista, ni siquiera podía limitarse a un añadido moralizante a una formación técnica más o menos aséptica.

Y tampoco se trataba, obviamente, de imponer una concepción cristiana de la vida a personas que no tenían por qué participar de ella. El IESE debía ofrecer, ya lo hemos dicho, una formación cristiana a los participantes en sus programas, pero lo que el IESE enseñaba debía basarse en una concepción de la persona, de la sociedad y de sus organizaciones compatible con la que subyace en las mejores aportaciones de la economía, la psicología, la sociología, la ciencia política y las



Alfa consulting

Nos mojamos contigo

En Alfa CONSULTING sabemos por experiencia que implicarse es obtener resultados. Porque somos la consultora líder en la implementación de cambios que aseguran la mejora continua en la gestión de sus operaciones. La clave de nuestro servicio es la colaboración en la base de las diferentes áreas de su organización garantizando así el compromiso con los resultados de su empresa.

«EL IESE PONE ÉNFASIS EN LOS VALORES HUMANOS Y ÉTICOS INDISPENSABLES PARA EL CRECIMIENTO DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN SUS PROGRAMAS, PARA LA SOSTENIBILIDAD DE SUS ORGANIZACIONES Y PARA EL EJERCICIO DE SU RESPONSABILIDAD EN LA SOCIEDAD.»

demás disciplinas que configuran las ciencias de la dirección. La formación cristiana que el IESE ofrecía no podía consistir en aplicar un barniz religioso sobre unas ciencias neutras, pero tampoco podía ofrecer una concepción de la empresa metida con calzador en una ideología de origen religioso.

En el IESE sabíamos que una concepción cristiana de la persona, de la empresa y de la sociedad eran compatibles con una excelente base científica en esas realidades. Había y hay otros muchos científicos sociales comprometidos con ese reto de integrar las ciencias de la dirección con la ética; en el IESE se encargaron de esa tarea, a lo largo de los años, muchos profesores, entre los cuales merece particular mención Juan Antonio Pérez López, hasta su fallecimiento hace ahora doce años. Lo que tratábamos de desarrollar era una manera de entender la empresa y la tarea del directivo, en la que la ética no entrase como una restricción externa, es decir, como un conjunto de prohibiciones o mandatos de origen filosófico, religioso, ideológico, político o social, sino como un componente más de la actividad de la organización y de la tarea de dirigirla.

EFICACIA, EFICIENCIA Y CONSISTENCIA DE LAS DECISIONES

Juan Antonio se remontó a la teoría de la acción humana: tomar decisiones en una empresa es un buen ejemplo de cómo actúan las personas. Un directivo, cuando decide, trata de resolver un problema o una necesidad presente, pero teniendo en cuenta que en el futuro tendrá que resolver otra vez ese mismo problema, o quizás otros problemas distintos. Es importante, pues, que la toma de una decisión hoy no complique demasiado la adopción de decisiones futuras, sea porque éstas resulten menos satisfactorias para él, o porque le resulte más difícil tomarlas, o porque las personas con las que se relaciona se resistan a continuar su colaboración con él.

Por tanto, Juan Antonio proponía que se valorasen las decisiones en las organizaciones teniendo en cuenta todas las consecuencias que de ellas se podían derivar. Esto suponía considerar, primero, la eficacia de la decisión, que es la dimensión que primero salta a la vista en las actuaciones de los directivos, en términos de ingresos, gastos, beneficios o productividad. Esta dimensión, por supuesto, no añade nada nuevo a todo lo que las ciencias de la dirección han venido desarrollando desde hace años: aquí sólo podíamos seguir el camino abierto por tantos estudiosos de prestigio. En segundo lugar, hay que tener en cuenta lo que él llamaba la eficiencia de la decisión: cuán satisfactoria es para las personas implicadas y cómo contribuye al desarrollo de las competencias distintivas de la organización. Este componente ya no es tan frecuente, aunque ha sido también ampliamente desarrollado por los académicos.

Lo que era más novedoso en su tratamiento de las decisiones empresariales es la tercera dimensión, la consistencia. El

directivo debe tener en cuenta que cada una de sus decisiones tiene efectos sobre los demás, facilitando o dificultando la identificación de los demás con los objetivos de la organización y sus respuestas a las necesidades de la misma. Una acción que resulte muy eficaz, en términos de rentabilidad a corto plazo, y muy eficiente, en términos de satisfacción y aprendizaje, será desastrosa para la organización si resulta inconsistente, es decir, si genera respuestas negativas de las demás personas implicadas y, muy especialmente, si empuja al mismo directivo que actúa a tomar decisiones cada vez más inconsistentes.

Esta tercera dimensión da entrada a la ética en la empresa, pero no como un añadido externo, sino formando parte de la misma tarea del directivo. No es un conjunto de reglas sobre cómo actuar, sino un requisito mismo del proceso de dirección. Una decisión no ética es una mala decisión, aunque sea aparentemente rentable en el corto plazo. Un directivo no ético será un mal directivo, aunque obtenga beneficios elevados y sea alabado por sus colegas y por la opinión pública. Y una empresa en que no se tengan en cuenta los criterios éticos será una mala empresa, aunque con criterios económicos reciba una valoración muy positiva en, por ejemplo, el mercado de capitales. Y, obviamente, en una escuela dedicada a la formación de directivos, es decir, a la promoción de la excelencia en la tarea de dirigir empresas, la dimensión ética debe estar muy presente.

La labor de Juan Antonio Pérez López quedó truncada a raíz de su fallecimiento, en 1996. Pero otros en el IESE –y fuera del IESE– continuamos la labor que él inició: desarrollar una manera de entender la empresa más amplia y más realista, en la que tenga cabida la ética, no como una restricción externa (“qué pena, no puedo llevar a cabo esta decisión porque es inmoral”), o como la aplicación de unos principios universales para reforzar la búsqueda de beneficios (“ser ético es un buen negocio”), o para mitigar sus consecuencias deshumanizadoras (“hay que añadir algo de ética a la dirección de empresas porque, de otro modo, trabajar en ellas puede ser muy desagradable”), sino como una condición interna para la calidad de las decisiones, para la continuidad y florecimiento de las organizaciones y para el desarrollo y perfeccionamiento de las personas que las dirigen.

En eso estamos. No somos los únicos que lo intentamos, y no estamos seguros de que nuestra línea de trabajo sea la más adecuada. Pero vale la pena intentarlo, ¿no? En definitiva, eso es lo que viene intentando el IESE desde hace cincuenta años...