



Abril 2017 - ISSN: 1696-8360



DIRECCIÓN ÉTICA DE NEGOCIOS

Dr. Gerardo Daniel Juárez Mtz.
Subdirector Académico
ICEP Campus Manzanillo
Manzanillo, Colima
gerardo.juarez@outlook.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Gerardo Daniel Juárez (2017): "Dirección ética de negocios", Revista Contribuciones a la Economía (abril-junio 2017). En línea: <http://eumed.net/ce/2017/2/direccion.html>

Abstract

El presente ensayo describe y analiza la necesidad de formar éticamente a los gerentes de empresa, a fin de que su actuar se realice dentro de ciertas normas aceptadas por la sociedad, que vean a la empresa, no sólo como alguien que obtiene ganancias, sino como algo que contribuye al mejoramiento social.

Keywords:

Formación gerencial, Gerencia, Directivos, Ética empresarial, Código de ética.

Introducción

Teniendo oportunidad de escribir sobre diversos aspectos del contenido de la materia, me permití escribir el presente ensayo, enfocado en las personas que son actores básicos del proceso administrativo empresarial, analizados bajo un aspecto necesario e importante.

Me refiero por supuesto a los directivos, por cuyas mentes y sensibilidad se trasladan ideas, se perciben oportunidades, se detectan problemas, factores que se convierten en decisiones a tomar para alcanzar los resultados que se tienen planeados para el negocio.

Referí hace unas líneas que se analizarían bajo un aspecto, éste es el de su comportamiento ético. Si bien es importante estudiar cómo se comunican, cómo dirigen, cómo planean y cómo toman decisiones, cualquiera de esas actividades palidece en importancia ante la ética del directivo.

Si queremos que el directivo sea líder y ejemplo, necesariamente debemos aceptar, que el comportamiento ético es una condición *sine qua non* para lograrlo. Dudo que los dueños y accionistas deseen tener a la cabeza a una persona con dudosa ética, y menos aún que le permitan, la oportunidad de que transfiera esa habilidad a otros colaboradores.

Así las cosas, el presente trabajo pretende argumentar en favor de la necesidad de analizar tanto el perfil ético de los aspirantes a directivos, como su desempeño cuando ya ejercen un cargo gerencial, con la finalidad de que ésta sea un área a trabajar en los procesos de formación directiva, tan importante como el desarrollo de las habilidades de decisión, comunicación y mando. Tendremos así un liderazgo ético, que lleve a la empresa sin complicaciones ni ataduras adicionales, al lugar que le corresponde.

I. La función directiva

En el mundo de los negocios, la función directiva reviste una gran importancia, sobre todo cuando se ejerce en el mundo corporativo, es decir, por profesionales que se dedican a administrar y no son dueños del negocio que operan.

En el caso de un negocio particular, quien lo dirige es generalmente su dueño, o un familiar directo a cargo de éste, sin embargo, en los negocios de tipo societario e incluso público (que recaban financiamiento en bolsa), es más frecuente que se contraten especialistas para dirigir las operaciones, esperando de su labor un resultado fructífero.

Las empresas que deciden en su momento cotizar en bolsa, se convierten en instituciones que se encuentran permanentemente en la mira de accionistas, bancos, fiduciarios, sociedad y gobierno, dado que al levantar dinero del público, se esperarían de ellos cierta transparencia y honestidad en el manejo de los recursos.

Si consideramos que un directivo o administrador tiene un trabajo complejo, podemos imaginar que quien ejerce su función directiva en una empresa que cotiza en bolsa, la tiene un poco más difícil. Ya no solo armonizará con sus clientes, proveedores, colaboradores y dueños, su órbita es un poco más amplia, y por ende, un poco más compleja.

Por cuanto a las actividades que desarrolla, podemos decir que un director es “la persona responsable final de establecer la estrategia y la política de la organización” (Jones, 36), y es por ello, quien detenta el poder dentro de ésta, ya que las decisiones que toma inciden en el presente y futuro de la organización, pudiendo con ellas tanto alcanzar grandes rendimientos o quedarse corto en el alcance de las metas que tenga establecidas.

Lo anterior debido a que, en su labor cotidiana, un directivo (Ibid):

- Establece las metas de la organización y diseña su estructura.
- Elige a los ejecutivos clave para ocupar los niveles más altos de la jerarquía administrativa.
- Determina las recompensas e incentivos de los directivos clave.
- Influye con sus acciones y reputación, en la capacidad de atraer recursos a la organización.

Considerando ésto, se puede asumir que es clave que la personalidad del directivo, sea intachable. Si deseamos que los colaboradores de una organización emulen a su líder, lo mínimo que cabe esperar, es que éste líder tenga un comportamiento digno de imitarse y no uno del cual lamentarse.

El directivo como cabeza de un negocio, tiene la responsabilidad de conducirlo al logro de objetivos, sin pervertir la ley, ni mucho menos su integridad. Al ser el líder, guía y maestro de un equipo de trabajo, se espera que desarrolle sus actividades de una manera profesional, utilizando las técnicas, conocimientos, recursos y personas a su alcance, para cumplir los compromisos establecidos.

En el último punto mencionado en la lista anterior, se menciona que el directivo influye con sus acciones y reputación, en la recaudación de fondos para su operación. Es claro: un inversionista o un banquero, no va a arriesgar su dinero, por buen rédito que pueda obtener, si la persona a cargo de un negocio, no le inspira confianza.

II. Responsabilidades éticas del directivo

La literatura refiere que un directivo desarrolla múltiples actividades y ejerce diversos roles, a los cuales se adapta según la circunstancia y el momento de la empresa. Lo ético, entendido como “un conjunto de valores, principios y reglas que definen la conducta que está bien y la que está mal” (Hellriegel, 80), no aparece en muchas de las conceptualizaciones tradicionales sobre el trabajo del directivo.

Por tomar un ejemplo, Astarloa (2008, 20) señala que un directivo, para ser eficaz en su labor, debe desarrollar ciertos atributos:

- Visión. Comprender lo que se ve, superando la visión simplista y lineal, siendo capaz de ver los sistemas que operan en la organización..
- Proponer desafíos. Definir, presentar y proponer desafíos, antes que objetivos y metas.
- Planificar. Ordenar las prioridades, y saber planificar. Quien está a cargo, debe saber estructurar planes, que no son otra cosa que asignar y fijar recursos en el tiempo.
- Administrar recursos. Asignar la cuota justa, y que los recursos alcancen hasta lograr el objetivo.
- Comunicar. Construir puentes y vínculos resistentes. Hacer saber a los demás que la información organizacional está al servicio de la empresa, integrando a todos alrededor de los objetivos de la compañía.
- Despertar y motivar. La voluntad de despertar y ayudar a otros a despertar su propio proceso de motivación, para poner a trabajar lo mejor de sí mismos.
- Desarrollar a las personas. Ayudar a crecer a los demás, avanzando con ellas en su proceso de complementación.
- Administrar conflictos. Saber aprovechar las diferencias. El conflicto bien aprovechado, permite un conocimiento y un aprendizaje. Si bien algunos conflictos provocan molestia

inicial, el trabajo del directivo como líder, es zanjar las diferencias, obtener un aprendizaje y alinear nuevamente a personas y procesos en torno de sus objetivos.

De una primera lectura de lo previamente mencionado, no se puede inferir directamente la necesidad de una habilidad o atributo ético del directivo, nada que le indique cómo discernir lo bueno de lo malo, es algo que debe traer en su bagaje personal, aprendido en su casa, escuela y en su contacto social. Ciertamente estoy que esta habilidad, rasgo o característica debe estar presente en cada una de ellas, como un rasgo transversal.

Un líder debe guardar buena conducta, ser ético en su visión, desafíos, planificación y asignación de recursos, lo debe ser al valorar, al decidir, al instrumentar un proyecto. La ética no puede ser algo que guardar en casa y sacarlo cuando se ofrezca.

Dee Hock (Citado por MSH, 2), dice que si uno desea liderar, debe invertir “por lo menos 40% de su tiempo en manejar su ética, su carácter, sus principios, su propósito, su motivación y su conducta”. Un gerente o directivo que verdaderamente pretenda liderar, debe cambiar gradualmente su actitud mental, para lo cual “es necesario que esté familiarizado con sus valores, ya que éstos influirán sobre el tipo de futuro que usted puede crear y lo guiarán y sostendrán durante toda su travesía”(ibid).

En el desarrollo de sus actividades, es muy probable que un directivo se enfrente a tentaciones que ponen a prueba su integridad, la cual han llegado a comprometer, con tal de lograr sus ventas, beneficiarse indebidamente de sus contactos (que al final son de la empresa), conseguir algún contrato gubernamental, o simplemente, por evitar alguna inspección o modificación a la ley,

Existen casos muy sonados de falta de probidad de algunos ejecutivos de empresas internacionales, que derivaron en la emisión, por parte del gobierno norteamericano, de la Ley Sarbanes-Oxley, que busca proteger a los inversionistas contra los abusos corporativos (Ross, 17). Al existir numerosas empresas multinacionales (MNC) que operan en México, y cuya casa matriz cotiza en la Bolsa de Nueva York, dicha ley tiene un alto rango de aplicabilidad respecto de que las operaciones en nuestro país de dichas MNC, al final de cuentas, son una inversión financiada con recursos del público norteamericano, y por tanto, sujetas a sus controles y auditorías.

En este sentido, es de entenderse que las empresas MNC han implantado códigos de conducta ética, a fin de prevenir acciones que comprometan la imagen y el patrimonio de las compañías. Es ilustrativo lo que Robbins nos dice al respecto de que “tomar decisiones éticas puede convertirse a menudo en una tarea difícil para los gerentes. Sujetarse a la ley es obligatorio, pero actuar con ética llega más allá que el simple cumplimiento de la ley”(2009, 53).

Lo legal es absolutamente claro, sin lugar o con muy poco margen de interpretación. Lo ético es un área gris, llena de claroscuros, cuya verdadera aplicación depende de la personalidad propia de cada directivo y del compromiso de éstos y sus colaboradores, con el perfil ético y de responsabilidad social que tenga cada empresa en lo particular.

Si la ética es el conjunto de normas morales que rigen el comportamiento humano, ayudando a discernir lo que está bien y está mal, es más que importante, vital, que los procesos de integración de personal a la empresa, nos traigan a bordo a personas éticas, que compartan nuestra filosofía de vida, porque en caso contrario, se pueden presentar grandes problemas que comprometan a la institución.

III. Desarrollando la ética en los directivos

Dice un dicho universitario español que lo que natura no da, Salamanca no presta. Aplicado a nuestro tema, creo que podemos aceptar, que una persona carente de la más elemental ética, del más elemental reproche moral, será muy difícil por no decir imposible de formar, para que acepte una normas de conducta en las que no cree. Por eso señalaba previamente que es vital que el área de reclutamiento sea más que cuidadosa en los procesos de atracción de personal.

Asumiendo que las personas contratadas comparten medianamente los valores de la empresa, se puede esperar un flujo más cómodo o sencillo del proceso de intervención ética. Robbins (Op. Cit, ibid), propone una serie de pasos para desarrollar esta habilidad:

- Conocer la política de su organización respecto de la ética.
- Entender la política de la ética.
- Pensar antes de actuar.
- Preguntarse qué sucedería si elige un curso de acción que está en un área gris.
- Pedir la opinión de otros.
- Hacer lo que verdaderamente considere correcto.

Por nuestra personalidad, nuestra educación, la preparación técnica que poseamos, nuestro conocimiento legal por básico que sea y la experiencia dentro de las organizaciones (aunque sean otras y no donde uno se desempeña actualmente), se nos ha ido dotando de un marco de referencia que puede servir al propósito de conducirse con ética en los negocios.

Si a ello le añadimos la necesidad de conocer la historia, filosofía y valores de la organización donde uno se desempeña en la actualidad, el conocimiento del código de ética y la aplicación de

las recomendaciones de Robbins, reducirán el margen de error de los directivos y sus colaboradores.

Una cuestión fundamental es la de pensar las consecuencias de una decisión, primordialmente si no nos queda clara qué tan profunda está en el área gris de la interpretación ética. Otra lo es, la de consultar a alguien más. Muchas empresas tienen un comité de ética a quien se puede consultar, aunque recomiendan primero recurrir al jefe ante la duda de una decisión que se pueda tomar.

Al final del día, la experiencia y el marco de referencia, permitirán a través de la práctica, el tomar mejores y más éticas decisiones.

Lo que si es importante, es que al darse cuenta de una transgresión por uno en lo personal, o por sus colaboradores, informar al jefe, al comité de ética y dar solución a la situación de la mejor manera. Dicho en otras palabras: Esconder la tierra bajo la alfombra la desaparece de la vista, pero no evita que tarde o temprano alguien más la encuentre, y entonces, se de cuenta de nuestra falta de orden e higiene, y en el caso de la ética empresarial, deteriore la imagen de la organización y sus directivos.

Conclusiones

Conducir los negocios por la vía legal y con solvencia técnica, es algo que casi todos los que trabajamos en una organización podemos hacer. Realmente no es complicado, es algo sumamente objetivo, definido y descrito en leyes, reglamentos y manuales de procedimientos.

Por el contrario, el administrar éticamente un negocio entraña una serie de dificultades e incrementa la necesidad más que de conocimientos, siento yo, de madurez personal. Siendo lo ético algo que puede interpretarse en lo individual o sujeto a los vaivenes de los cambios culturales, no puede dejarse tan abierta la puerta, porque entonces se dejaría al libre albedrío de cada cual.

Los códigos de ética empresarial, sirven como faro de luz complementario al cumplimiento de normas legales o técnicas, el cumplimiento ético sirve para generar confianza en los colaboradores y la sociedad, de que la empresa verdaderamente hace algo por aportar al mundo, y algo por mejorar las condiciones de vida en la sociedad, y no simplemente sirve para extraer dinero que convierte en ganancias.

Creo que es preciso, y tan preciso como urgente, desarrollar ésta competencia transversal en todos los programas de formación organizacional. Necesitamos dirigentes éticos, que respondan a algo más que su interés personal.

Referencia bibliográfica

Astarloa, Rabouin, Et.Al. (2008). Habilidades directivas para un nuevo management. México: Pearson.

Hellriegel (2009). Administración, un enfoque basado en competencias. México: Cengage.

Jones, Gareth (2008). Teoría organizacional. México: Pearson.

MSH (2007) Gerentes que lideran. Cambridge: Management Sciences for Health.

Robbins – DeCenzo. Fundamentos de Administración. México: Pearson.

Ross – Westerfield (2012). Finanzas Corporativas. México: McGraw Hill.