

Los desafíos éticos para el directivo de hoy

Prof. Dr. Joan Fontrodona

La ética: energía que nos diferencia
1er Foro de Etica del Sector Eléctrico
Bogotá, 2 de agosto de 2013

Índice de la presentación

1. ¿Qué es la ética y por qué es importante para la empresa?
2. La ética desde el punto de vista del individuo que actúa y toma decisiones
3. La empresa como el contexto en el que los individuos deciden y actúan
4. ¿Cómo las decisiones de las personas y las actuaciones de las empresas contribuyen a mejorar las sociedades en las que las empresas operan?

¿Qué es la ética?



(The Death of Socrates by Jacques Louis David)

P: “¿Qué es peor, cometer una injusticia o sufrirla?”

A: “Es peor cometer una injusticia, porque el que comete una injusticia se vuelve una persona injusta”

¿Qué es la ética?

- **La ética se ocupa de las acciones y decisiones de las personas**
- **En tanto que a través de esas acciones/decisiones las personas cambian: mejoran o se degradan**
- **Se fija:**
 - **En el impacto de las propias acciones en quien las realiza**
 - **En el impacto de las propias acciones en los demás (otras personas, grupos, ...)**
 - **En el impacto de las acciones de los demás en uno mismo**

¿Qué es la ética?



¿Por qué es importante la ética para la empresa?



¿Qué es peor, quedarse sin gasolina o sin aceite?

¿Por qué es importante la ética para la empresa?

La ética es importante porque:

- 1. Es parte del proceso de toma de decisiones**
- 2. Ayuda a analizar las acciones propias y las de los demás**
- 3. Toma en cuenta un efecto importante de nuestras acciones: a través de nuestras acciones nos hacemos mejores o peores personas**
- 4. Tiene un efecto a largo plazo, aunque no siempre se perciba en el corto plazo**

Motivaciones para la actuación ética

Gestión del riesgo

- Prevenir la aparición de escándalos
- Proteger la responsabilidad legal de la empresa ante la conducta de empleados
- Responder a campañas de grupos de presión o de los medios de comunicación

Posicionamiento en el mercado

- Proteger la reputación de la compañía frente a un entorno tremendamente competitivo
- Asegurar la confianza de los clientes
- Añadir un valor diferencial frente a la competencia

Funcionamiento de la organización

- Construir una cultura organizacional descentralizada y emprendedora en un entorno globalizado
- Retener a los mejores empleados

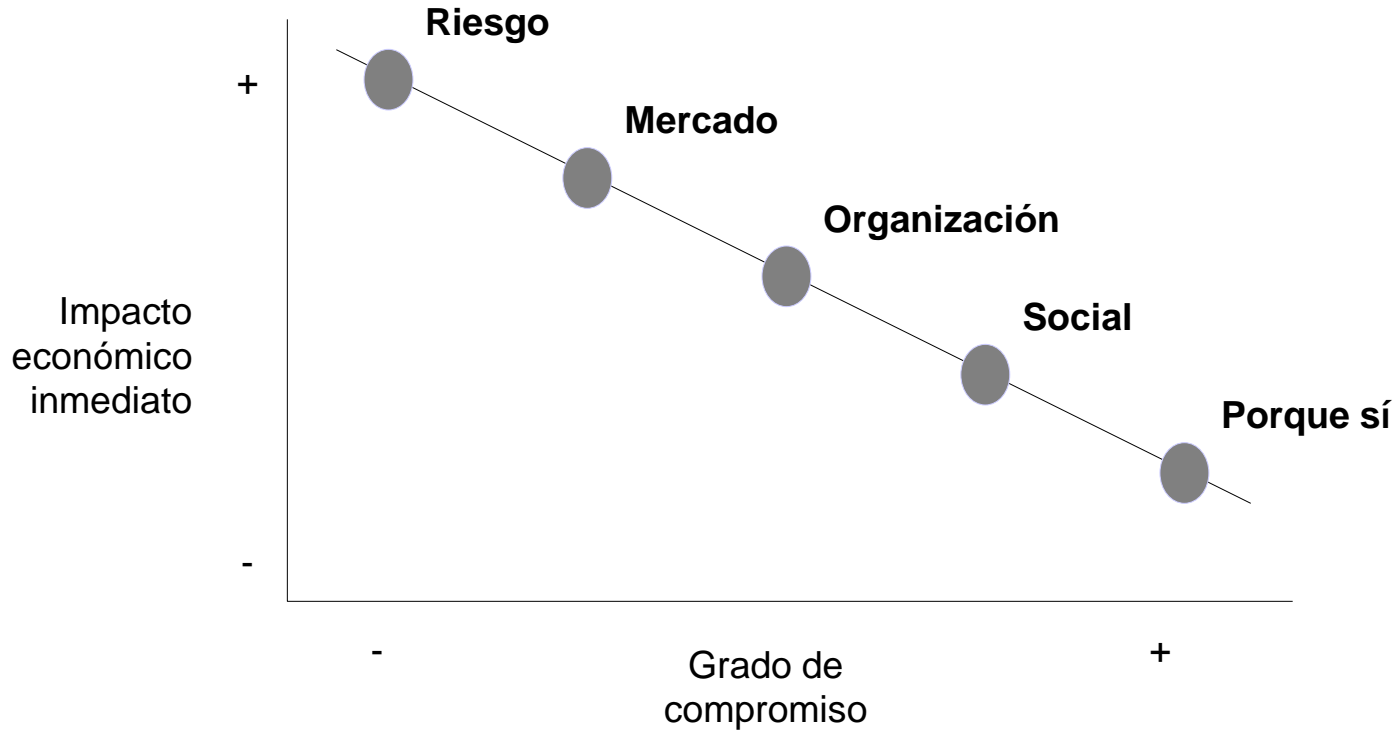
Responsabilidad social

- Convertirse en un modelo para la sociedad
- Satisfacer la creciente demanda de empresas socialmente responsables
- Establecer buenas relaciones con los gobiernos, ONGs, ...

PORQUE SÍ

- La ética es intrínsecamente valiosa
- Favorecer el desarrollo personal de quienes configuran la organización (directivos y empleados)

Motivaciones para la actuación ética

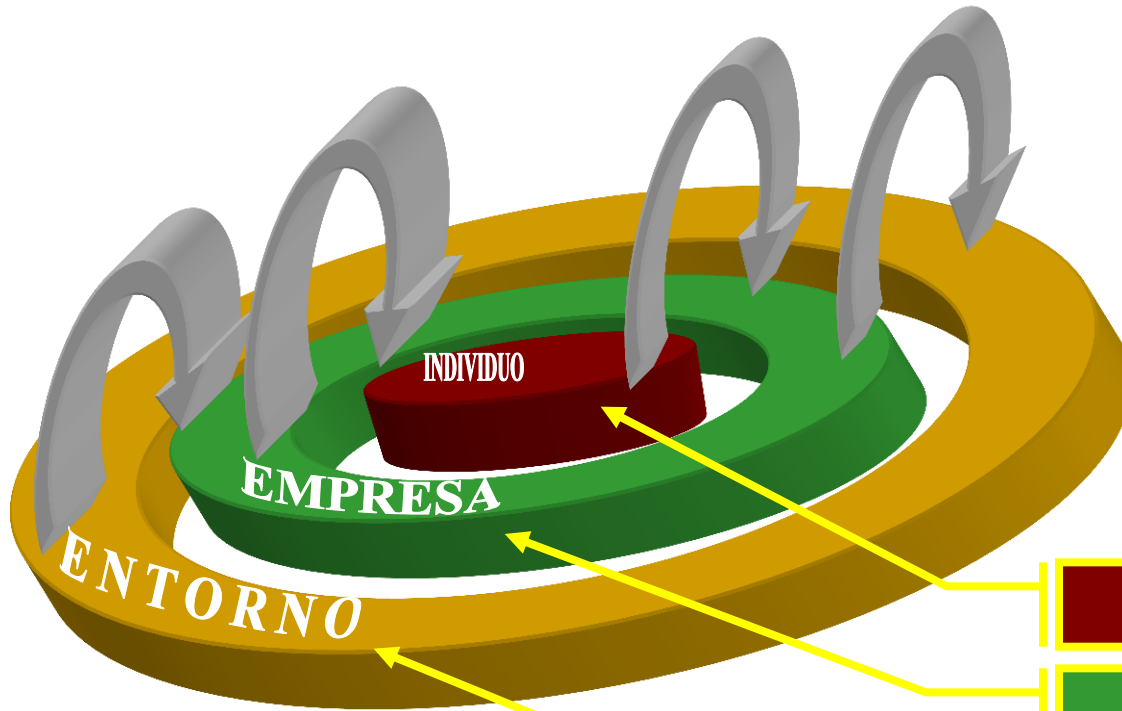


BUSSINES CASE



MORAL CASE

¿Qué tiene que ver la ética con la empresa?



¿Cómo decido / actúo?

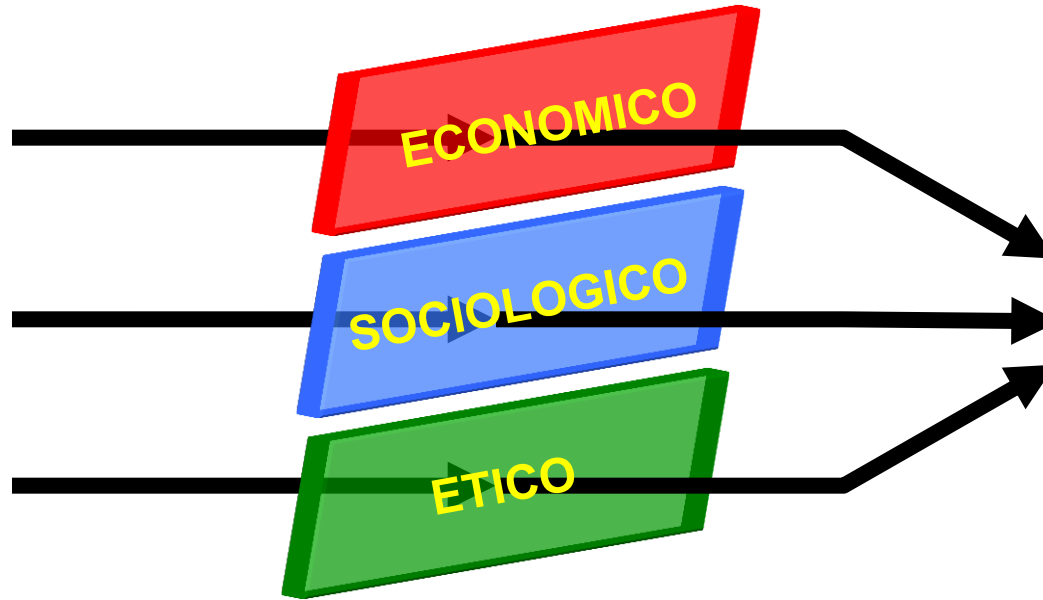
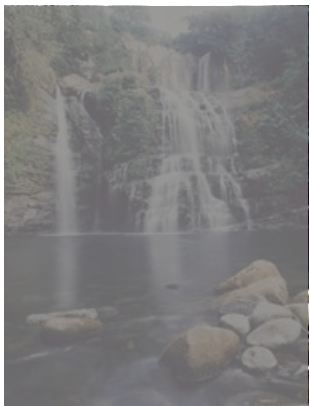
¿Cómo debe estar organizada la empresa?

¿Qué es la empresa?

La ética desde el individuo

- **La ética como criterio de decisión**
- **Algunos conceptos para tratar la ética con rigor**
- **La ética como desarrollo del individuo**

La ética desde el individuo



La ética desde el individuo

- **La ética pone de relieve un aspecto importante de la realidad**
 - No es el único
 - Pero no se puede olvidar
- **Se convierte en criterio de decisión**
 - Se debe integrar con los demás criterios
 - Ayuda a mejorar el proceso de decisión

La ética desde el individuo

- La ética como criterio de decisión
- Algunos conceptos para tratar la ética con rigor
- La ética como desarrollo del individuo

Elementos para un análisis ético de la acción

¿Qué estoy haciendo?



¿Qué grado de responsabilidad tengo?

Conocimiento vs. ignorancia

Voluntad vs. coacción

Circunstancias personales



¿Qué valoración ética de la acción hago?

Tipos de acción

Elementos de la acción

Grado de responsabilidad



Conocimiento

Ignorancia

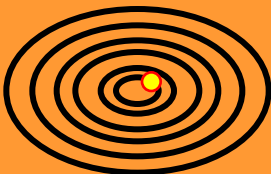
Buscada
("Prefiero no saber")

Superable
("Puedo hacer más")

Insuperable
("Hice lo que pude")

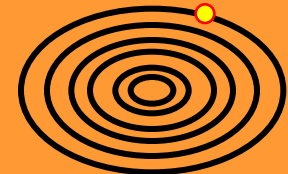
Voluntad

- Miedo y otras situaciones emocionales
- Coacción
- Otros factores (físicos, psicológicos, sociológicos, etc.)



Circunstancias

- Posición, profesión, cargo
- Gravedad de la situación
- Proximidad



Clases de acción

Mi propia acción

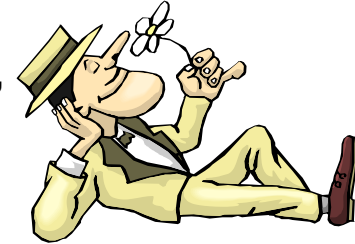
Acciones

Acciones directa y conscientemente queridas y realizadas



Omisiones

Acciones que no se han llevado a cabo, pero que había obligación y posibilidad de hacerlas



Inducciones

Acciones que inducen (ordenando, persuadiendo, ...) a otros a actuar de una determinada manera



En relación con la acción de otros

Cooperaciones

Acciones que cooperan con la acción de alguien más, ya sea consintiendo en esas acciones (cooperación formal) o sin aceptarlas (cooperación material)



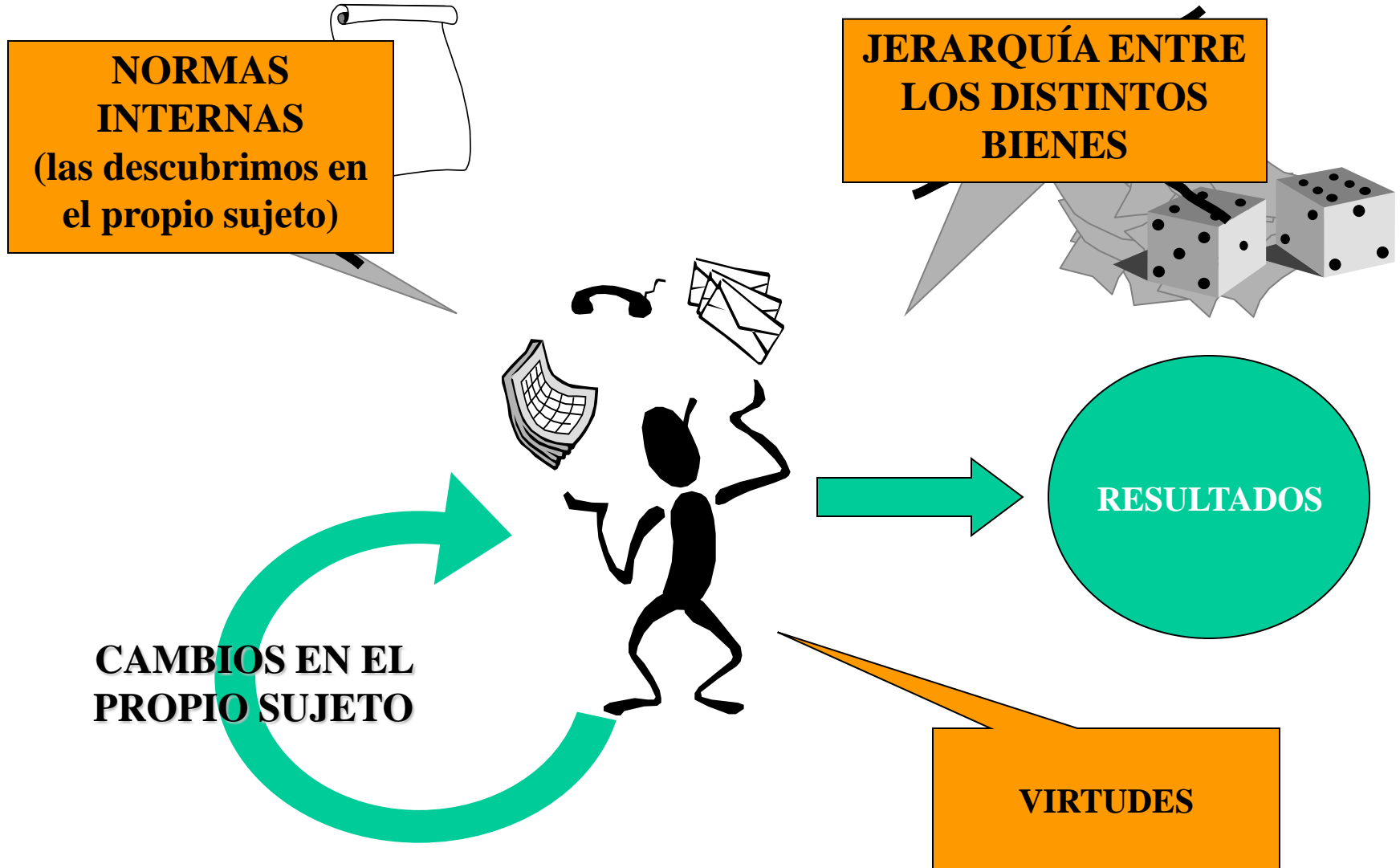
La ética desde el individuo

- La ética como criterio de decisión
- Algunos conceptos para tratar la ética con rigor
- La ética como desarrollo del individuo

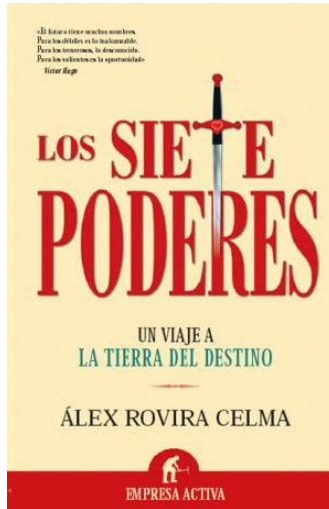
Un test sobre cómo pensamos en la empresa...*

- **¿Palabras que definen el éxito en los negocios?**
 - Liderazgo
 - Calidad
 - Servicio
 - Optimización
 - TQM
 - Reingeniería
 - Trabajo en equipo
 - Gestión del conocimiento
 - Resultados
 - **.com**
 - **¿Palabras que definen la vida familiar?**
 - Amor
 - Reconocimiento
 - Indulgencia
 - Educación
 - Respeto
 - Apoyo
 - Comprensión
 - Simpatía
 - Generosidad
 - **Confianza**
- ¿Se pueden aplicar estas palabras a la empresa?**

Visión **Completa** de la ética



¿Qué aprendemos con nuestras acciones? Algunas propuestas



Coraje
Responsabilidad
Propósito
Humildad
Confianza
Amor
Cooperación



Sea proactivo
Tenga siempre en mente los fines
Coloque lo más importante siempre al principio
Piense en ganar / ganar
Primero entiende a los demás
Use la sinergia
Afile su hacha

¿Qué aprendemos con nuestras acciones?

PRUDENCIA

Decidir mejor



FORTALEZA

Esforzarnos en aquello que vale la pena



MODERACION

Escoger cosas que valen la pena



JUSTICIA

Tratar a los demás como se merecen



La ética desde el individuo

- **La ética como un criterio en el proceso de decisión**
 - Los tres criterios / las tres lentes
 - Sensibilidad ética: hacerse las preguntas relevantes
- **Cómo analizar éticamente una acción**
 - Análisis de la responsabilidad
 - Análisis de la acción
 - Tipos de acción: acción / omisión / inducción / cooperación
 - Elementos de la acción: intención / objeto / circunstancias
 - No hay alternativas perfectas: valorar los efectos secundarios (no esperados o no queridos).
- **La ética en el desarrollo de la personalidad**
 - Qué clase de hábitos (habilidades morales) yo / los demás desarrollamos a través de mis / sus acciones

La ética desde la organización

- **Gestión ética de la empresa**
- **Gestión de la ética en la empresa**

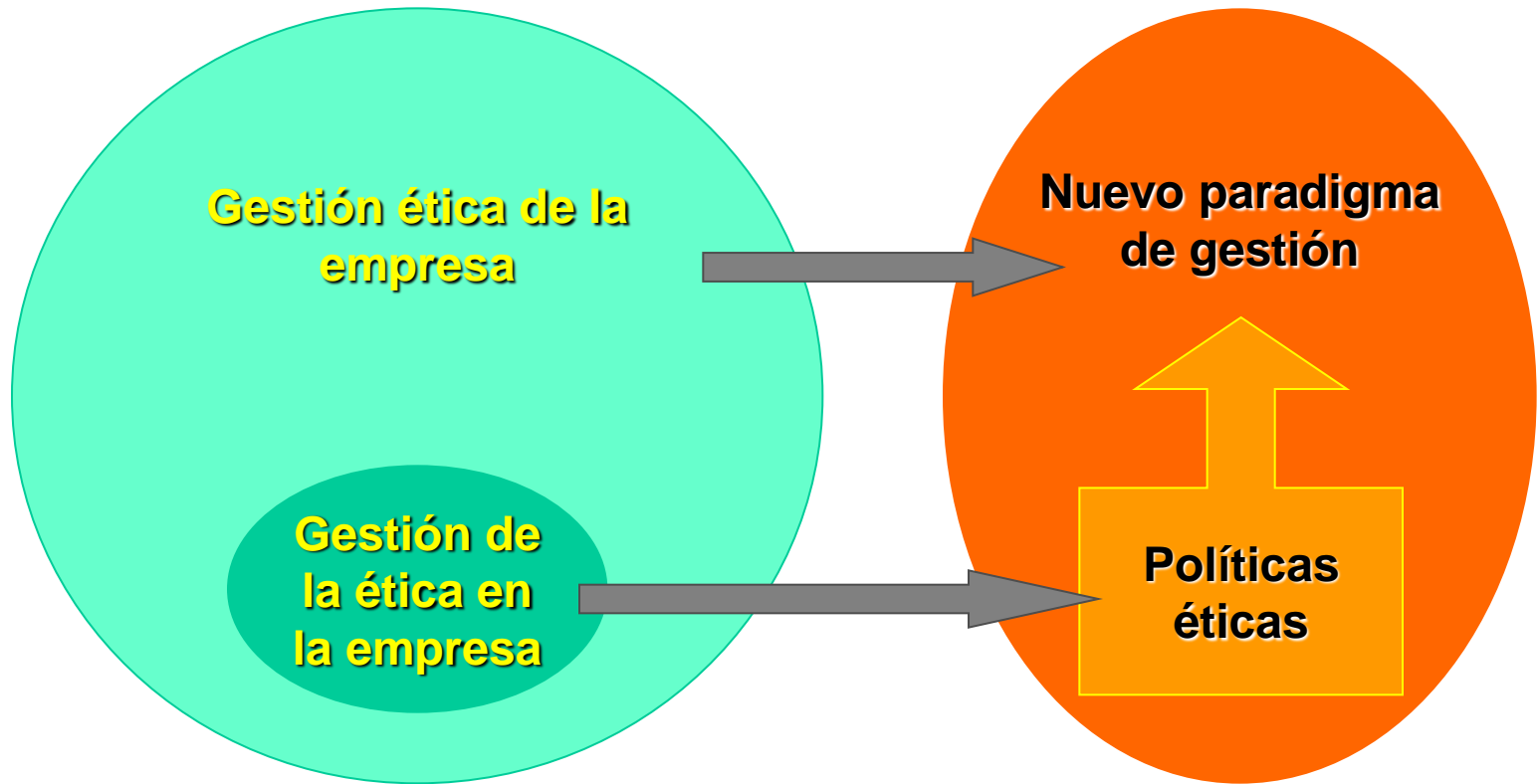
El entorno ético de las organizaciones: una imagen



La ética es tan importante como el oxígeno:

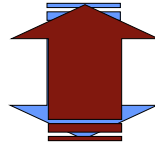
- No lo valoramos cuando lo tenemos. Cuando deja de estar presente, nos damos cuenta de lo importante que es
- Necesitamos crear un clima ético en la empresa, y utilizar herramientas (políticas) que fomenten este entorno ético

La ética en la empresa

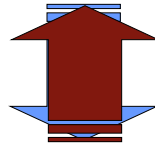


Un nuevo paradigma de gestión

DIRECCIÓN POR OBJETIVOS



DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS



DIRECCIÓN POR VALORES

Niveles de dirección



OBJETIVOS

Descripción de **lo que se quiere conseguir**.
Finalidad a la que se encaminan las acciones

PLANES DE ACCION

Enumeración de las **actividades específicas** a desarrollar para alcanzar los objetivos de acuerdo con las políticas elegidas

POLITICAS

Pautas o **criterios** a tener en cuenta en la consecución de los objetivos

FILOSOFIA

Enfoque básico elegido para la empresa.
Afirmación de **valores permanentes** que dan la visión de síntesis al conjunto, y pautas esenciales de acción.

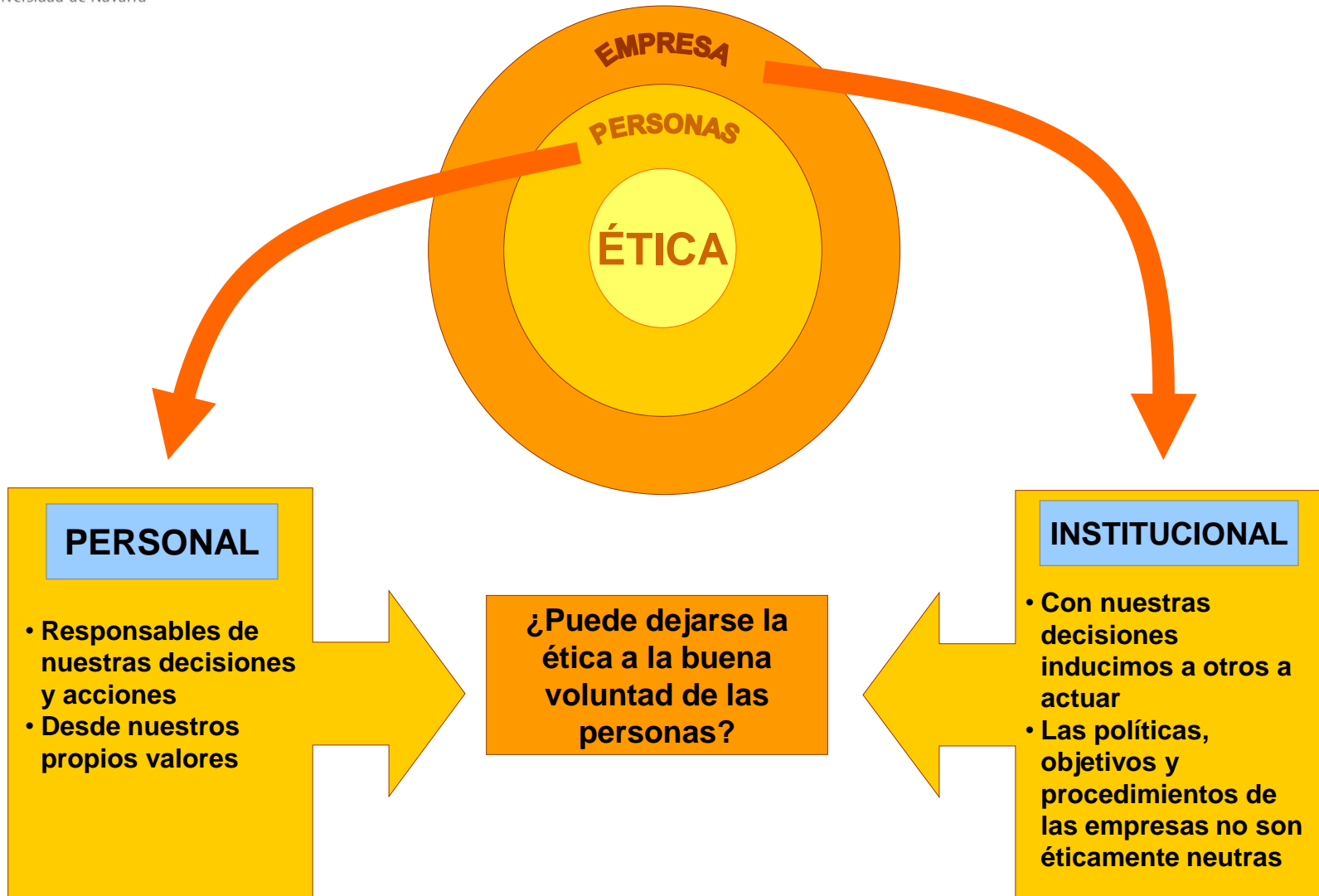
Niveles de dirección



La ética desde la organización

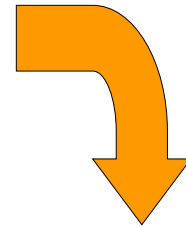
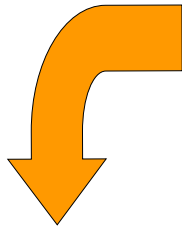
- ~~Gestión ética de la empresa~~
- ~~Gestión de la ética en la empresa~~

¿Por qué la empresa tiene que ocuparse de la ética?



¿Por qué la empresa tiene que ocuparse de la ética?

La ética no puede dejarse a la buena voluntad de las personas



La empresa no es la suma de los individuos

No hay entornos de neutralidad ética

Las personas son el activo más importante y necesitan orientación

Se necesita mucho tiempo para crear una reputación, pero se puede perder en una sola acción

POLÍTICAS ÉTICAS

POLÍTICAS ÉTICAS

FORMALES

Como otro sistema de control, permite formar expectativas estables acerca de comportamientos individuales y de grupo

- Documentos formales
- Programas de formación
- Directivos de ética: ombudspersons, compliance officer, reputación corporativa
- Canales comunicación

INFORMALES

Costumbres o modos de comportamiento no escritos ni promulgados, pero ampliamente aceptados

Son fundamentales, pues refuerzan o desvirtúan la formalización ética o fomentan un comportamiento ético, aunque no esté formalizado

Políticas éticas: documentos formales

DECLARACIONES DE VALORES

- Principio básicos para la empresa
- Sucintos y generales
- Enumeran y definen los valores que se quieren vivir, acompañados de breves explicaciones
- Dependen de cada empresa

CREDOS CORPORATIVOS

Definen el posicionamiento ético y expresan las responsabilidades hacia los stakeholders de la empresa

CÓDIGOS DE CONDUCTA

Detallan con concreción comportamientos a evitar y modos de resolver situaciones de conflictos en que se puedan encontrar los empleados

- Regalos y donaciones
- Tratamiento de los activos de la empresa y la información
- Relaciones con clientes, proveedores y competidores,...

CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO

Definen responsabilidades, conductas esperadas y conflictos de interés con los miembros del Consejo de Administración

Políticas éticas: otras prácticas

PROGRAMAS DE FORMACIÓN

- Sensibilizar sobre la necesidad e importancia de la ética en la empresa
- Enfocada hacia la toma de decisiones
 - Calidad moral de la acción
 - Responsabilidad moral del directivo

CANALES COMUNICACIÓN

- Mecanismos para permitir, garantizando la confidencialidad, resolver dudas ante situaciones de conflicto de interés o denunciar posibles conductas ilícitas
- Líneas de teléfono
 - Correo electrónico

DEPARTAMENTOS DE ÉTICA

Directivos con responsabilidad para el diseño, implantación y seguimiento de las políticas, programas de formación, canales de comunicación y otras prácticas éticas

¿Cómo implantar una política ética?: Consideraciones

PERCEPCIÓN DE MOTIVOS

- **NO** es un acción de “cara a la galería”
- **NO** es una manera de proteger a la alta dirección de posibles culpas
- **SÍ** es un sincero intento de mejorar la empresa y la cultura empresarial
- **SÍ** se adecúan las políticas y sistemas de gestión a los valores

CONTENIDO DOCUMENTOS FORMALES

- **Compromiso bilateral empresa-empleado**
- **Específicos y concretos, respondiendo a la realidad de los problemas diarios**
- **Públicos**
- **Concretan cómo se va a reforzar su cumplimiento**
- **Claros y comprensibles para toda la organización**

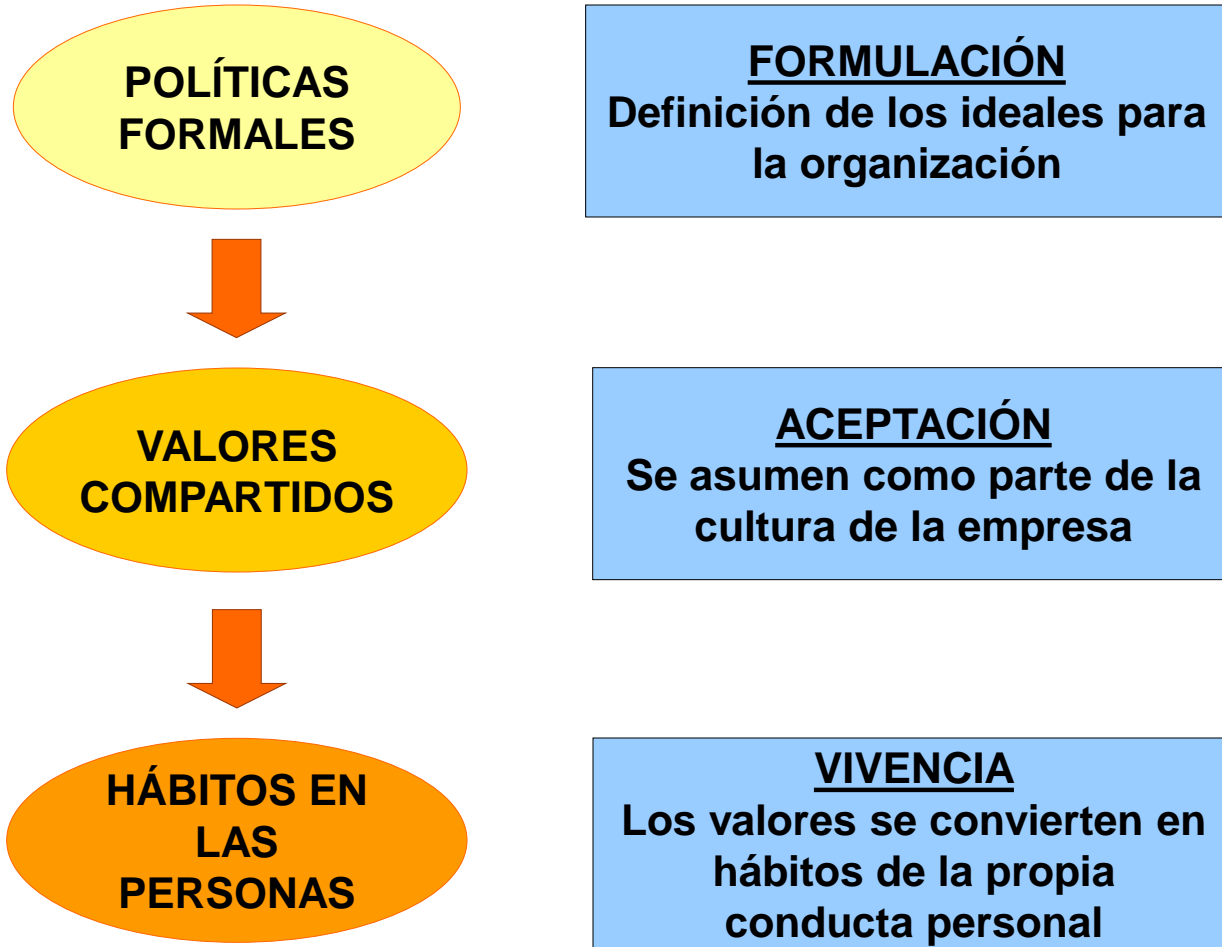
COMUNICACIÓN

- **Comunicación eficaz**
 - **Presentaciones**
 - **Líneas de consulta**
 - **Revisiones periódicas**
- **Formación**

Consistencia de la dirección



Consistencia de la dirección: valores y virtudes



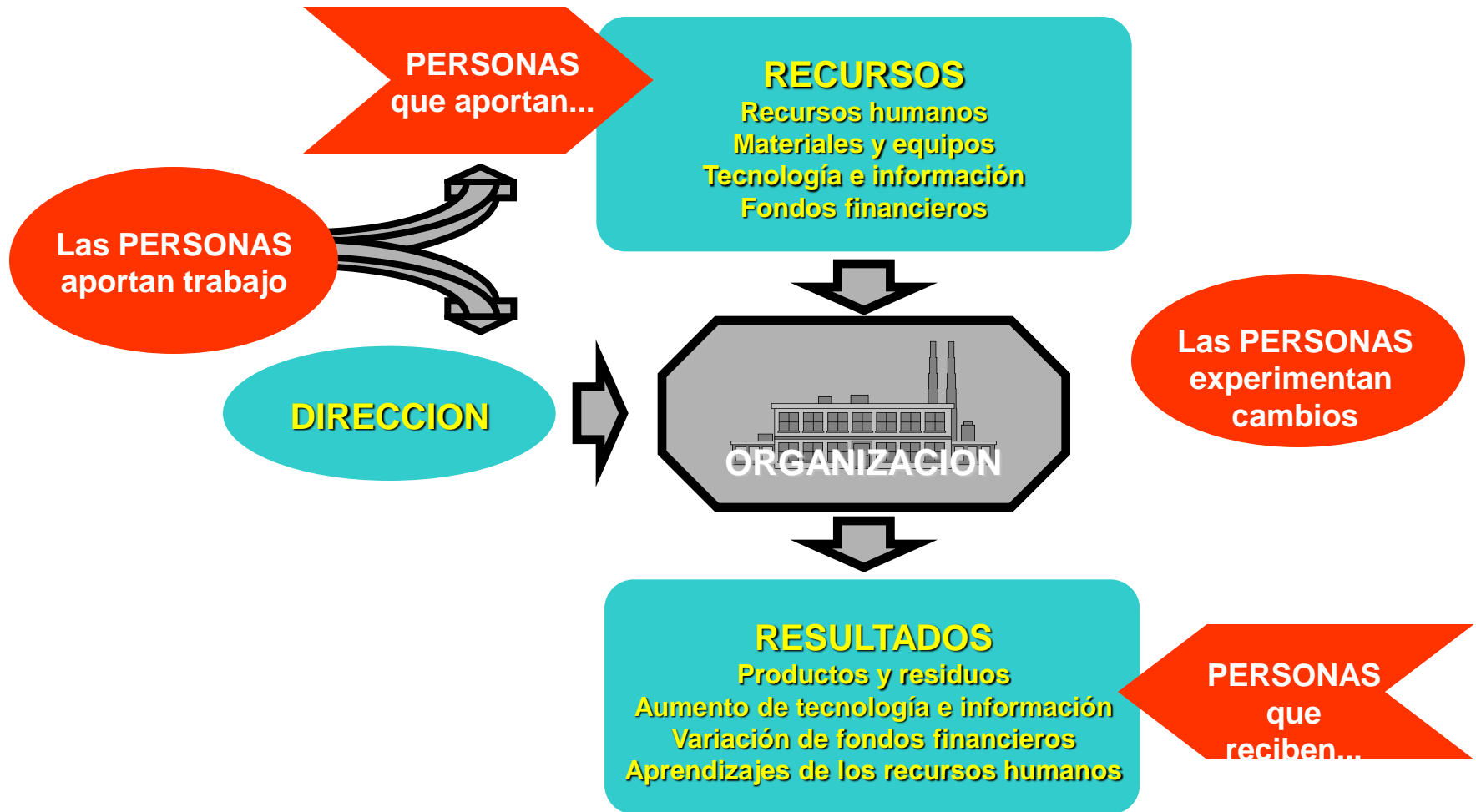
La ética desde la organización

- Gestión ética: crear una atmósfera ética en la empresa
 - La empresa tiene el derecho y el deber de preocuparse por la conducta ética de sus empleados. No se puede dejar a la buena voluntad de la gente
 - Coherencia a lo largo de la organización. La estrategia, la estructura, los sistemas y políticas deben estar alineados con los valores de la empresa
- Gestión de la ética: liderar la mejora del clima ético en la empresa
 - Políticas formales e informales que mantienen a la empresa despierta
 - Coherencia entre las políticas y el trabajo diario, entre lo que se dice y lo que se hace

La ética desde la sociedad

- **Naturaleza y finalidad de la empresa**
- **Responsabilidad social de la empresa**

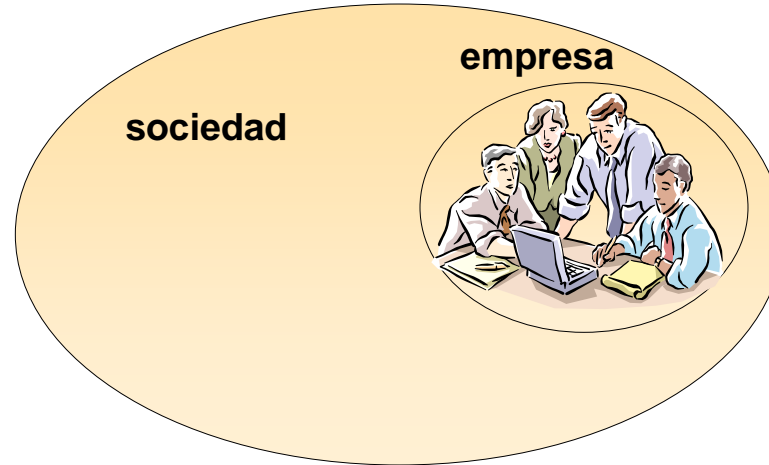
¿Qué es una empresa?



¿Qué es una empresa?

- **No es...**
 - **Una relación de inputs (recursos) y outputs (resultados)**
 - **Un lugar de trabajo donde una serie de personas encuentran el medio de remuneración profesional que necesitan para su vida privada**

Naturaleza y finalidad de la empresa



La empresa es:

- **una institución social vs. instrumento económico**
- **una comunidad de personas vs. engranaje productivo**

Dos visiones de la empresa



ACCIONARIAL (SHAREHOLDERS)

- La empresa es propiedad del accionista
- Los directivos sólo responden ante el accionista
- El fin de la empresa es maximizar el valor de la empresa para el accionista, dentro del respeto a la ley y las costumbres de la sociedad en la que opera.

IMPLICADOS (STAKEHOLDERS)

- La empresa es la acción coordinada de distintos grupos que trabajan en la obtención de un objetivo común
- Los directivos responden ante otros grupos implicados en la actividad de la empresa
- El fin de la empresa es múltiple. Se trata de buscar un equilibrio en cada momento, estableciendo prioridades, que cambian según los casos.

La ética desde la sociedad

- **Naturaleza y finalidad de la empresa**
- **Responsabilidad social de la empresa**

Responsabilidad: una imagen



SISTOLE

DIASTOLE

Orden de responsabilidades, empezando por los más próximos

Sentido de solidaridad, que lleva a sentirse interpelado por todos los problemas

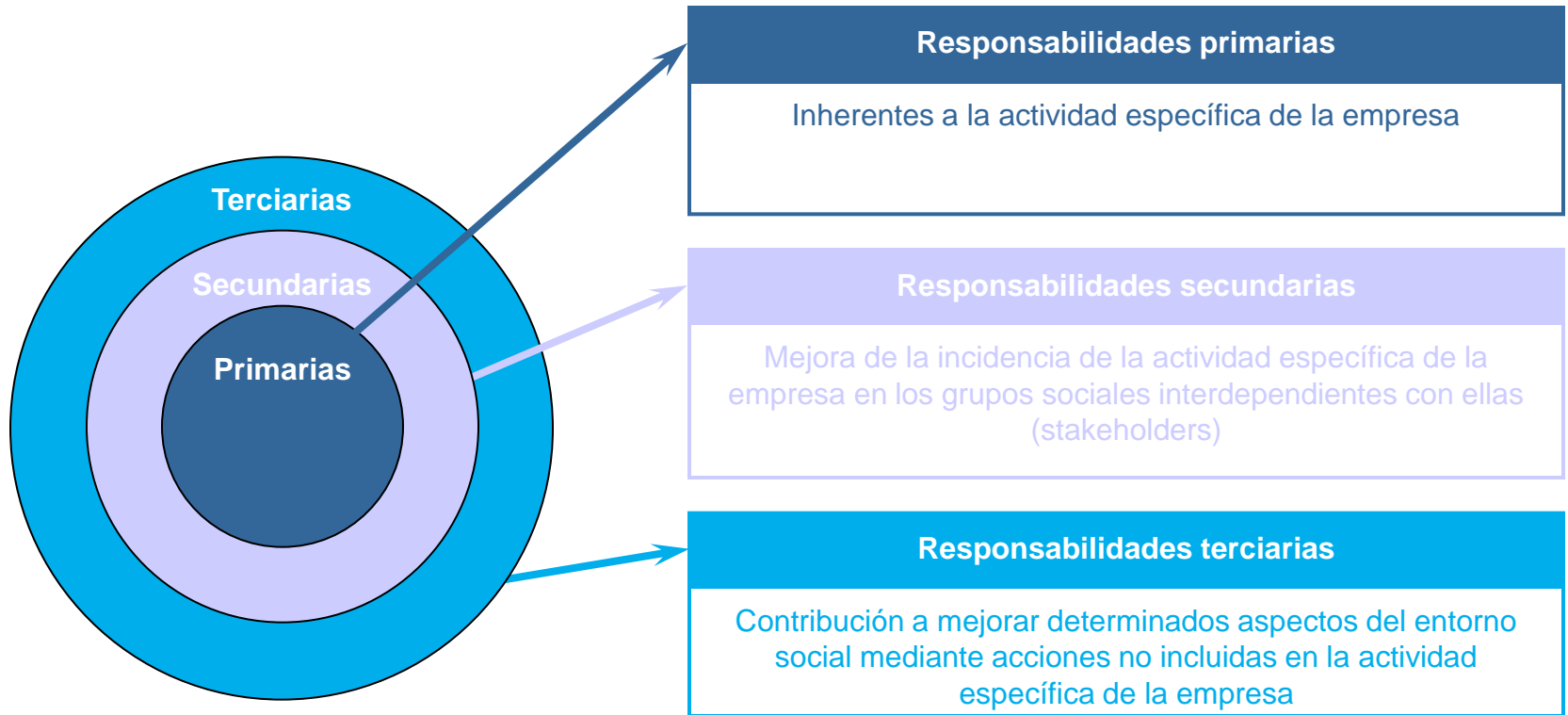
Sin caer en la miopía

Sin caer en la hipertrofia

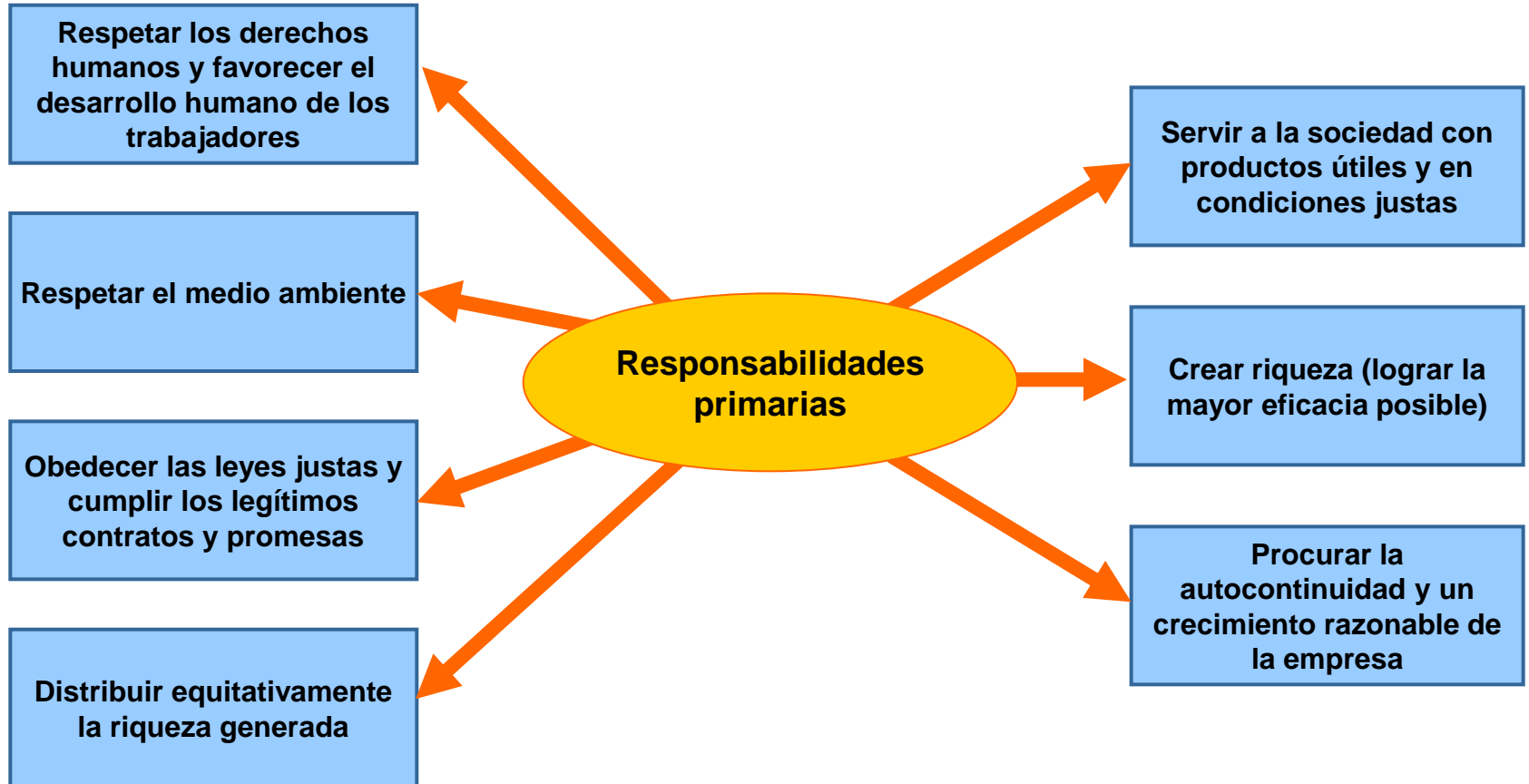
Foco excesivo en el corto plazo?

Exceso de demandas sociales?

Círculos concéntricos de responsabilidad



Responsabilidades primarias

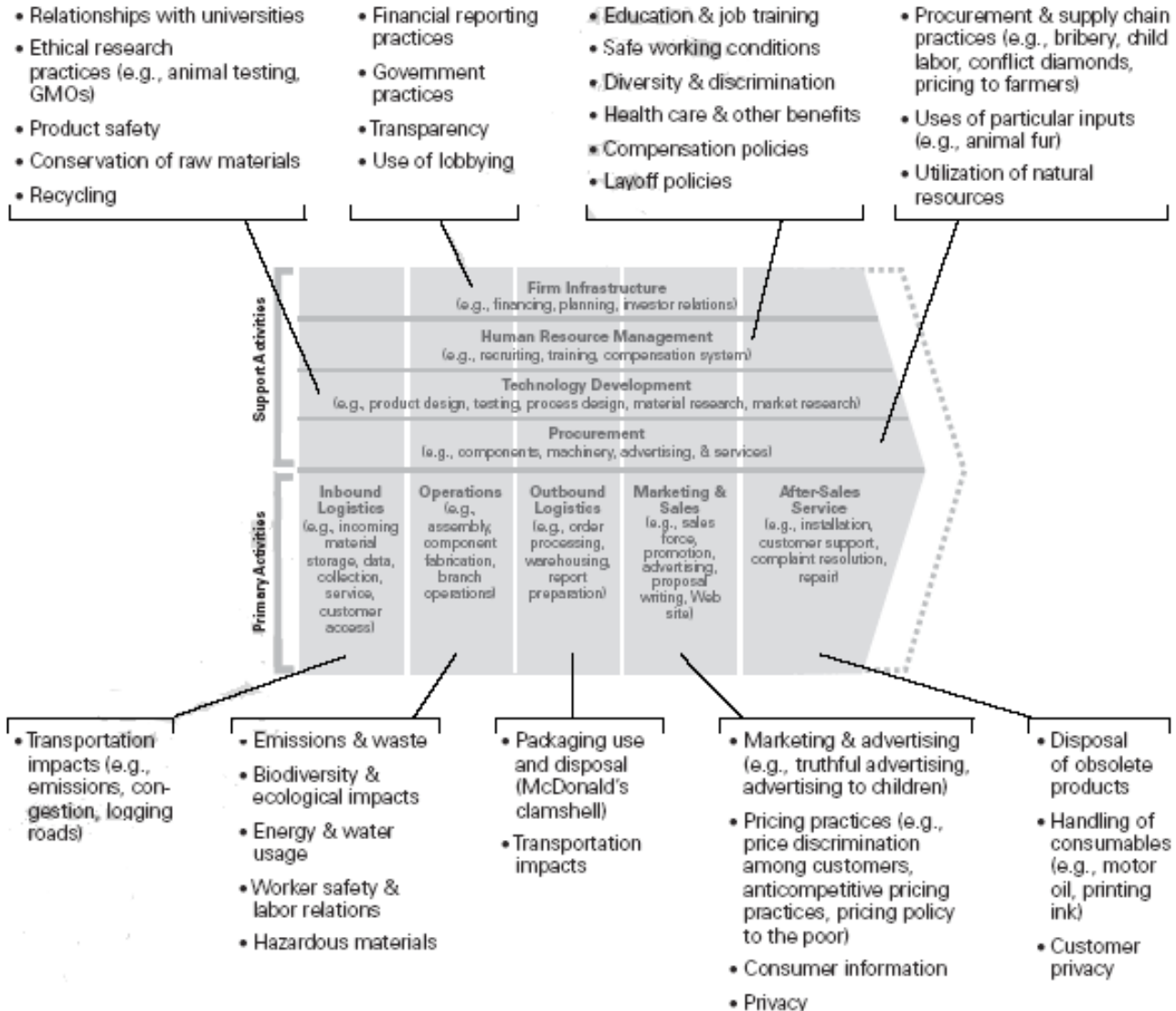


RSE en la cadena de valor

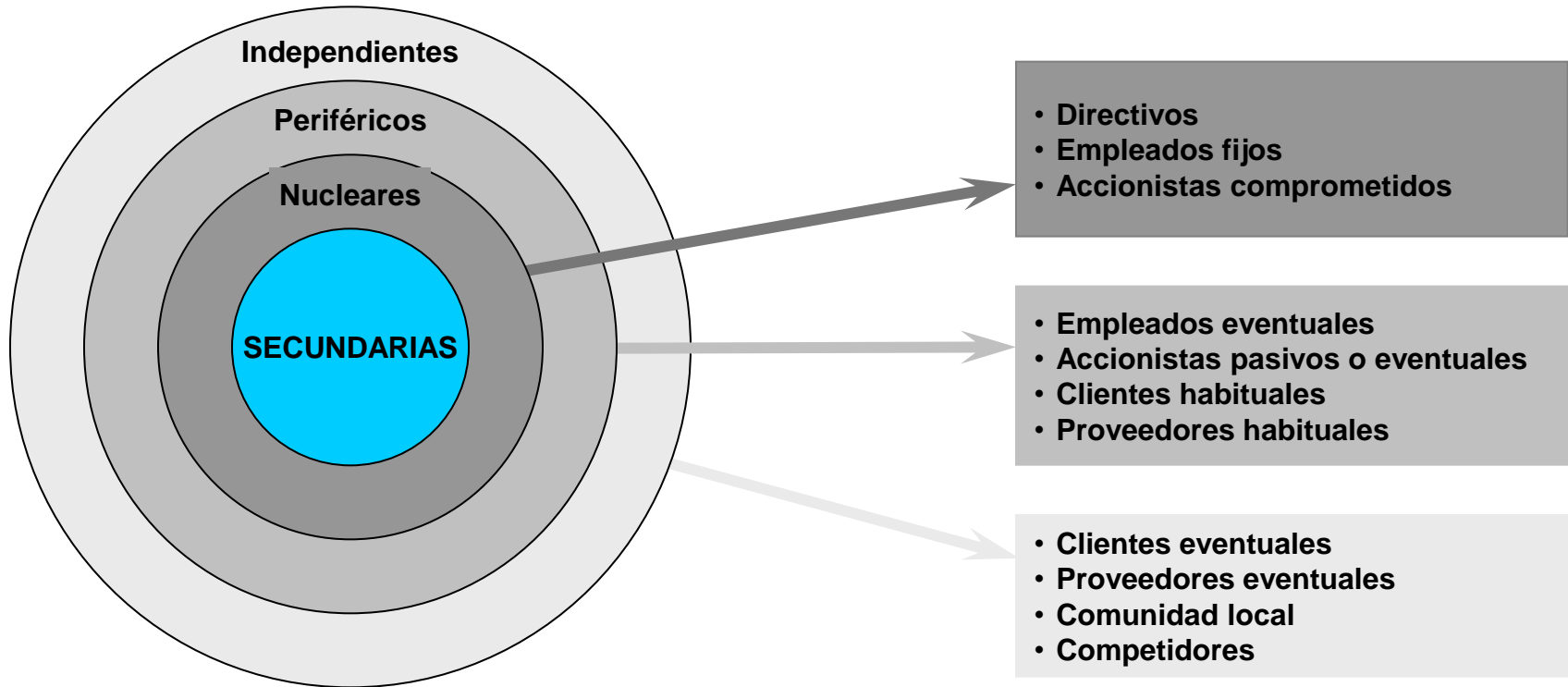
- La RSE no empieza al final de la cuenta de resultados, a la hora de repartir beneficios
- La RSE empieza desde el principio de la cuenta de resultados, incorporando criterios de responsabilidad social a la generación de beneficios (*triple bottom line*)



RSE en la cadena de valor



Responsabilidades secundarias



Evolución en el diálogo multistakeholder

MID 1980s	EARLY 1990s	EARLY 2000s
The Awareness Era	The Attentive Era	The Engagement Era
<ul style="list-style-type: none"> ● Environmental 	<ul style="list-style-type: none"> ● Environmental, social 	<ul style="list-style-type: none"> ● Increasingly complex environmental, social, economic
<ul style="list-style-type: none"> ● Local 	<ul style="list-style-type: none"> ● Global 	<ul style="list-style-type: none"> ● Global
<ul style="list-style-type: none"> ● High-impact, high-visibility industries 	<ul style="list-style-type: none"> ● Less visible industries 	<ul style="list-style-type: none"> ● Multi-stakeholder partnerships

DRIVERS

- Deteriorating public opinion, mistrust of business
- NGO, activist pressure to reduce environmental impacts
- Negative media
- Increasing community tensions
- Consumer boycotts
- Difficulties, delays in permitting
- Threats to licence to operate

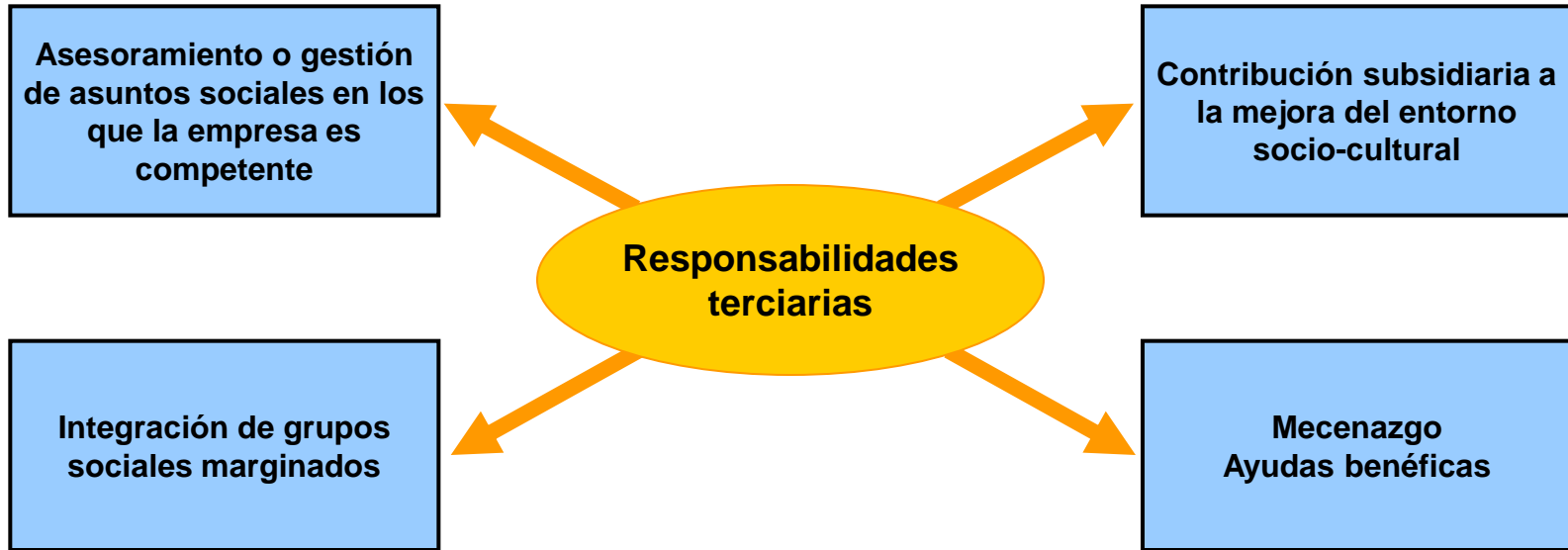
DRIVERS

- Increasing awareness of threats to resources, interconnectedness of environment, social, economic issues
- Calls for corporate responsibility on environmental, social issues
- Rise of NGO influence powered by electronic communications

DRIVERS

- Growing issue linkages, complexity
- Growing anti-globalisation movement
- Increasing influence of global multi-stakeholder organisations
- Recognition of value creation from engagement for a company and its stakeholders

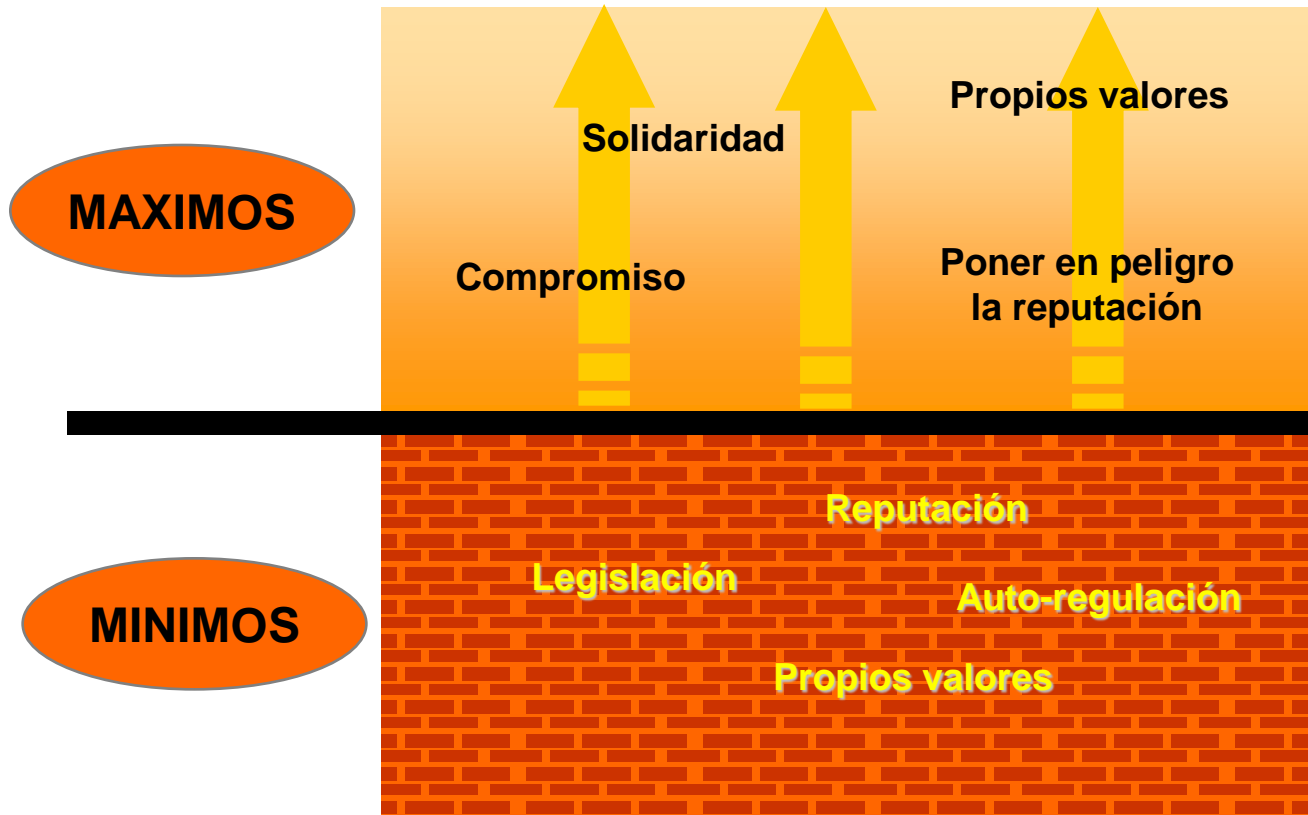
Responsabilidades terciarias



Enfoques de la responsabilidad

	 CUMPLIMIENTO	 INTEGRIDAD
OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar comportamientos que puedan perjudicar a la empresa y por tanto a su reputación • Prevenir, detectar y castigar transgresiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la autonomía de los empleados • Fomentar conductas responsables
PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Formar en el conocimiento y aplicación de las normas • Reducir la discrecionalidad de cada individuo en su acción 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación en liderazgo, responsabilidad • Desarrollo de adecuados sistemas organizativos y de toma de decisiones
FILOSOFÍA	<ul style="list-style-type: none"> • El hombre es un ser autónomo, movido por su propio interés 	<ul style="list-style-type: none"> • El hombre es un ser social, guiado por intereses materiales, pero también por valores e ideales
RESPONSABLE	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque legalista: Asesoría Jurídica 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque relaciones humanas: RRHH • Departamentos de ética, reputación corporativa

Niveles de responsabilidad



LO QUE PUEDO
LLEGAR A
HACER

LO QUE
DEBO
HACER

Ética desde el punto de vista de la sociedad

- La naturaleza y finalidad de la empresa
 - Una empresa es una comunidad de personas trabajando juntas por un objetivo común. Es una institución social que contribuye al bien común de la sociedad, no sólo generando valor económico añadido.
 - Buscar modelos distintos al de la maximización del valor. Poner a la persona al trabajo en el centro de la razón de ser de la empresa
- Las empresas pueden interesarse por la RSE por razones muy diferentes:
 - Cualquier razón puede ser un buen punto de partida
 - Si una compañía no descubre razones más profundas, y se queda en planteamientos coyunturales, acabará por desencantarse
- La responsabilidad se mueve entre la mipoía y la hipertrofia
 - Tener un claro orden de responsabilidades
 - La primera responsabilidad es hacer bien lo que hay que hacer; esto es poner la RSE en relación con la cadena de valor de la empresa
- Cumplir los mínimos y aspirar a los máximos.
 - La ética tiene que ver con la excelencia.
 - La ética no es un coste, ni una inversión; es un factor de diferenciación, y una competencia distintiva.

Conclusión:

Los desafíos éticos del directivo

- **Dirigir es, sobre todo, dirigir personas**
- **Tener una visión amplia de las decisiones: sensibilidad –y rigor- para tratar la dimensión ética de los problemas humanos**
- **Crear entornos organizativos donde se facilite el desarrollo de las personas: no dejar solas a las personas**
- **Responsabilidad para mejorar la sociedad**
- **Hay mucho bien por hacer... salgamos a hacerlo!**