¿Qué competencias morales requiere un directivo?

15 de diciembre de 2011

La crisis está llevando a muchos directivos a dejar de lado el cortoplacismo en pos de la sostenibilidad a largo plazo.

En la primera década del siglo XXI, muchas empresas sufrieron en carne propia las consecuencias morales y financieras de haberse centrado exclusivamente en las **ganancias a corto plazo**. Una gestión atroz y la despreocupación temeraria por los riesgos morales condujeron a la **peor recesión mundial en décadas**.

Un buen ejemplo es **Lehman Brothers**, que tras 158 años de trayectoria quebró en el transcurso de un fin de semana. La caída del veterano banco de inversión no es más que uno de los muchos escándalos empresariales que siguen engrosando una lista en la que figuran **Arthur Andersen**, **Enron**, **Parmalat** y **Bernie Madoff**.

En el libro *Ética en dirección de empresas: calidad humana para una buena gestión*, una edición en español que actualiza *Management Ethics: Placing Ethics at the Core of Good Management*, **Domènec Melé** invita a los directivos a abandonar la obsesión por las ganancias a corto plazo y a toda costa en pos de una visión más profunda y a largo plazo de

©IESE Business School

la gestión empresarial.

El autor sostiene que **la ética no es un componente artificial de la empresa, sino un aspecto intrínseco de la buena gestión**. Las compañías no deberían ver a los empleados como un recurso o un medio para obtener un beneficio, sino reconocer su valor como personas, tratarlas como tales y promover su desarrollo.

Requisitos éticos básicos

La ética está siempre presente en la dirección de empresas, desde la toma de decisiones hasta las ideas que impulsan la práctica de la gestión, y también en el carácter moral del propio directivo.

Tomar **decisiones éticas** y actuar en consecuencia contribuye de muchas maneras a la buena gestión de las empresas: ayuda a humanizar los negocios, genera confianza, fomenta la lealtad, alienta la responsabilidad y contribuye a desarrollar una cultura moral sólida.

Melé evita los debates filosóficos complejos y presenta una manera de entender la ética a partir de **principios muy básicos**, como la regla de oro que postula que deberíamos tratar a los demás como nos gustaría que nos trataran a nosotros, o la ley moral natural, que establece que determinados valores, de los que derivan derechos, son inherentes a la naturaleza humana y reconocibles por la razón.

Otros principios que propone el autor son el **respeto a la dignidad humana** y la **necesidad de contribuir al bien común** de la comunidad a la que pertenecemos y de la sociedad en su conjunto.

Melé considera tres valores y sus correspondientes virtudes como **elementos críticos de la dirección ética** de las empresas: justicia, verdad y amor inteligente.

La **justicia** da a cada uno lo que legítimamente le pertenece. La **verdad** hace referencia al respeto por la honestidad en nuestros actos y palabras, así como la disposición a buscarla. El **amor inteligente** es entendido como aquel que nace del conocimiento de las necesidades reales del prójimo, trasciende la justicia y entraña preocupación y benevolencia.

¿Y qué hay de la eficiencia?

Ética y eficiencia van de la mano. La eficiencia depende de muchos factores, como la tecnología y los procesos de producción, pero también de la disposición de los miembros de

©IESE Business School

una organización a trabajar en pos de unos objetivos y a colaborar con otros.

Esta disposición depende a su vez de la **confianza** y la **moral**, que pueden ponerse en peligro si los grupos de interés se sienten manipulados, desatendidos o tratados injustamente.

Tener conciencia ética nos lleva a actuar de la mejor manera posible para alcanzar la eficiencia. A su vez, **la eficiencia de la empresa contribuye al bien común**. Un uso eficiente de los recursos hace que los bienes económicos sean más accesibles.

Al aumentar la **competitividad**, la eficiencia también contribuye a crear y conservar empleos, con lo que a la postre facilita un modo de vida a más personas.

Empresa y bien común

Los directivos han de armonizar la obtención de unos **beneficios** razonables con ser responsables de los grupos de interés de sus empresas. Accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad local se juegan algo en el éxito o el fracaso de la empresa, su sostenibilidad o pérdida.

Y es que, aunque es necesario obtener beneficios, la finalidad de la empresa es más amplia: contribuye al bien común y el crecimiento sostenible, creando riqueza y conocimiento, actuando como grupo de interés responsable y un buen ciudadano.

Esto implica perseguir no solo resultados económicos, sino también lograr un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. La **sostenibilidad** debería estar integrada en todos los procesos, productos y actividades.

Competencias morales para directivos

Las competencias morales radican en el carácter: son virtudes que influyen en el desempeño y en el liderazgo. Se manifiestan en la **percepción**, la **visión**, las **estrategias** y los **objetivos**. Como ya advirtió Peter Drucker, "el liderazgo se ejerce a través del carácter".

La característica más importante de un buen líder es su voluntad de servir a los demás, a la que hay que sumar la **sabiduría práctica**, que incluye sensatez y sentido de responsabilidad.

Las competencias morales esenciales para el liderazgo tienen que ver con la **fortaleza**

©IESE Business School

(coraje, audacia, magnanimidad...), la **moderación** (humildad, diligencia, austeridad...) o las **relaciones** (equidad, honestidad, lealtad...).

Puede que la ética no sea la panacea para todos los males que afectan a la economía, pero es absolutamente vital si queremos dejar atrás la **crisis** y alcanzar una **recuperación sostenible**.

Como afirma el autor, la ética ayuda a los directivos a elegir la mejor opción posible en cada situación, lo que marca un camino seguro hacia unas prácticas empresariales y un mundo mejores.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School