

SIN PRINCIPIOS, NO HAY EMPRESAS QUE PERDUREN

Antonio Argandoña

Profesor Emérito, IESE Business School

XX Encuentro BNFIX Global

Barcelona, 5 de octubre de 2023

- A** Que todas las actuaciones, conductas y pautas de comportamiento de BNFIX estén presididas por la ética y responsabilidad, valores que deben guiar el ejercicio de la actividad profesional de todas las firmas y personas que componemos BNFIX
- B** Predicar con el ejemplo ante terceros que se relacionen con BNFIX
- C** Prevenir la comisión de actividades ilícitas y delictivas en el desempeño de la actividad profesional de las personas que componemos BNFIX
- D** Garantizar el cumplimiento de la legalidad y del presente Código ético y de conducta, y de las políticas y procesos que del mismo se derivan o se puedan derivar, así como de las normas deontológicas exigibles en nuestras respectivas profesiones.

Por qué hace falta la ética en la empresa

En cada **decisión** esperamos...

- ... que se **resuelva un problema**,
- ... con **eficacia y eficiencia**,
- ... sin perjudicar nuestra capacidad para **tomar buenas decisiones futuras**,
- ... ni empeorar la **capacidad de otras personas para seguir cooperando** en las decisiones futuras

O sea,

Hay que obtener resultados económicos: **rentabilidad**

Generar **satisfacción** en la organización, y **aprendizaje** para mejorar los resultados futuros

Y facilitar la **identificación** de las personas con la organización, generando **confianza** en la empresa y en las personas

Y por eso hace falta la **ética**

Cómo se toman las decisiones

Etapas de la toma de decisiones

- ***Definir** el problema
- *Pensar las **soluciones** posibles
- *Elaborar los **criterios** de decisión
- ***Evaluar** las alternativas
- ***Elegir** la alternativa preferida
- ***Ejecutar** de la decisión
- ***Evaluar** los resultados

Dimensiones de la decisión

Técnico-económica, psicosocial y ética

La ética en la toma de decisiones

“No hay decisiones éticas. Hay decisiones”

Toda decisión tiene un componente ético

Puntos de vista

De la tercera persona

De la primera persona

Las decisiones las toman las personas

Tres dimensiones de la ética

Normas y principios

Bienes y valores

Virtudes

Las normas y principios

Las **normas morales** ayudan a tomar buenas decisiones

... pero no son suficientes

La mayoría son **negativas**: “no hagas el mal”

Algunas son positivas: “haz el bien, todo el bien que puedas”

Regla de oro: “trata a los demás como quieras que te traten a ti”

Hay conflictos entre normas

Hay que **aplicarlas al caso concreto**

La **ley** no sustituye a las normas éticas

... ni es un criterio ético por sí misma

Los **principios** son **positivos**

Son universales

No todos los principios son igualmente válidos

PRINCIPALES PRINCIPIOS ÉTICOS DE **BNFIX**

- 1 CUMPLIMIENTO DE LA LEY Y ALTOS ESTÁNDARES DE CONDUCTA ÉTICA
- 2 LOS LÍDERES DEBEMOS PREDICAR CON EL EJEMPLO
- 3 INTEGRIDAD, HONESTIDAD Y CONFIANZA
- 4 TRANSPARENCIA
- 5 DERECHOS HUMANOS
- 6 IGUALDAD
- 7 CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL
- 8 RECURSOS Y MEDIOS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL
- 9 SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE
- 10 CONFERENCIAS, PRESENTACIONES Y EVENTOS
- 11 RELACIONES CON LA PRENSA O ARTÍCULOS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los bienes y valores

“Haz lo que debes”

“¿Y qué debo hacer yo?": lo que es **bueno**

Bienes económicos, sociales, psicológicos, morales...

... bienes fundamentales e instrumentales

“¿Qué bienes busco en mi decisión?”

“¿Qué bienes de otros están afectados por mi decisión?”

Valores

Finales, instrumentales, emocionales, estéticos, religiosos, sociales, políticos, útiles... éticos

Son **normativos**

Los valores son **objetivos**, las valoraciones son **subjetivas**

PRINCIPALES VALORES DE BNFIX



Compromiso

para con nuestros clientes, nuestros equipos, nuestros socios y para con la sociedad en general.



Calidad

orientada a la mejora continua de nuestros servicios.



Integridad

actuando siempre con **profesionalidad, lealtad y honestidad.**



Transparencia

claridad en nuestro actuar profesional.



Objetividad

e **independencia de criterio**, en todas nuestras actuaciones como profesionales.



Trabajo en equipo

gestión del conocimiento, innovación y potenciación de las Tecnologías.

Las virtudes

Las virtudes son **hábitos operativos** adquiridos

Se desarrollan mediante la **repetición** deliberada, esforzada y voluntaria de actos cada vez mejores

Sirven para **percibir** correctamente la situación

Disponen (emocionalmente) a actuar

Motivan a actuar

Llevar la decisión a la **práctica**

Vencer las tentaciones (lo fácil) y distracciones

Perseverar, superar la cobardía

No consentirnos excepciones

Poner los medios para que lo malo no vuelva a ocurrir

La toma de decisiones en la organización

Un **agente** libre, autónomo y responsable va a tomar una **decisión**

¿Qué voy a hacer?: **objeto**

¿Por qué lo voy a hacer?: **motivos, bienes, valores**

¿Cómo debo hacerlo?: **normas / principios**

La decisión tendrá unas **consecuencias** esperadas y deseadas

... otras esperadas, pero no deseadas

... y otras no esperadas

Aprenderá a tomar (buenas) decisiones

La organización se beneficia de esas (buenas) decisiones

El papel del que actúa

Buscar la **excelencia**

No consentir fácilmente **excepciones** u **objetivos parciales** (“solo por esta vez”, “nadie lo sabrá”...)

Pedir **consejo**

Pero no descargar la responsabilidad en el consejero

Obediencia inteligente

Entender el encargo y su porqué

Tener **iniciativa**

No cumplir las normas **ciegamente**

“Todos lo hacen...”

No **fingir** el cumplimiento

Ejemplaridad

La prueba de los titulares en la prensa o en las redes sociales

Atención a los resultados... y al **razonamiento**

Vencer la tentación de lo cómodo

Evitar las respuestas emocionales, “lo que me gusta”, “lo que me viene bien a mí”

Motivación: ¿por qué hago esto?

No “rellenar las casillas” (“*ticking the box*”)

No tener miedo a equivocarse

Dispuesto a **complicarse la vida**

¿Qué busco con esta decisión?

Aprender a **justificar las decisiones** tomadas, teniendo en cuenta los valores e intereses de todos los implicados

No ocultar los **errores**, no justificarlos: “es que...”, “pensé que...”

Rectificar, pedir perdón, aprender, asumir la responsabilidad

Haz bien lo que debes hacer hoy, ahora

El papel del superior

Objetivos

Que la tarea se lleve a cabo

Que la persona aprenda a hacer lo mejor: formar personas de criterio

Somos formadores

Entender la situación y los condicionantes de los empleados

Prevenir, adelantarse

Escuchar, dialogar

Respetar su vida familiar y personal

Confiar en ellos –y **que lo sepan**

Darles **capacidad** de decisión, conocimientos y competencias

Dejar que se equivoquen

Respetar su dignidad, libertad, creatividad y cooperación

Darles iniciativa y responsabilidad

“¿Qué harías tú?”

Exigencia amable

Retos apropiados a su capacidad

Que entiendan las **necesidades reales** de las personas a las que va a afectar su decisión

“¿Te gustaría que te hiciesen esto a ti?”

Que reconozcan los motivos que les mueven a actuar

“¿Por qué haces esto?”

Que se den cuenta de sus **responsabilidades**

“¿Qué te pasará a ti si haces esto?”

“¿Qué les pasará a los demás si haces esto?”

Dar **razones**, no órdenes

Apoyar, no presionar

Enseñar, no a cumplir unas reglas, sino a compartir **las razones de esas reglas**

Pensar, no solo saber

No crear **dependencia**

Brecha entre la tarea encomendada y la actividad desplegada

Mandar es promocionar el otro; **obedecer** es introducir riqueza en lo mandado

“Haz esto” vs “¿Puedes hacer esto?”

Aceptar sus **limitaciones**

Que **ellos** las reconozcan también

Evaluar **encargos**, no personas

Dar *feedback* frecuentemente

Que lleguen a tener **una visión amplia** de la **empresa**

... y de los **problemas**

Que aprendan a reflexionar sobre el **entorno**

“Visión de gusano” vs “visión de águila”

Errores: no mirar a otro lado

No echárselos en cara

Respeto y paciencia

Censurar el error, no la **persona**

La ética del directivo

La ética es una exigencia de la **calidad humana y profesional** del directivo

... es una condición para **dirigir mejor**

Ve “otras cosas”, las valora de otra manera, busca otros resultados, tiene otras motivaciones, se plantea otras alternativas,...

Trata de tener en cuenta **todas las consecuencias** relevantes de sus acciones, **para los demás** (empleados, propietarios, clientes, proveedores) y **para él mismo**

No omite la consideración de nadie que le parezca **relevante** → Se pone **en la piel del otro** → Lleva a cabo una adecuada **gestión del riesgo**, de los impactos y prácticas de la empresa

Desarrolla una cultura de **diálogo**

Se anticipa a los problemas

Huye de la tiranía del **corto plazo** (si le dejan sus accionistas)

Crea **confianza**

Aprende de otra manera, “enseña” otras cosas, da lugar a otras lealtades

Escribe una **historia diferente**, ve el futuro de otra manera

Pero esto **solo lo ve el que se atreve a ponerlo en práctica**

“Una organización está enferma cuando la promoción laboral llega a ser más importante para los empleados que **cumplir con su trabajo**; cuando se está más preocupado por evitar errores que por **asumir riesgos**; cuando se está más preocupado por paliar la debilidad de sus miembros que por **construir sobre sus fortalezas**; cuando las buenas relaciones llegan a ser más importantes que realizar el trabajo y **conseguir los objetivos**”

Peter Drucker

¡Muchas gracias!

argandona@iese.edu

<http://blog.iese.edu/antonioargandona>