

Autor

© José Ignacio Jiménez Enríquez de Salamanca

Título

Debemos rehacer la Estructura Ética de la Empresa

Resumen/
Abstract

El beneficio a corto plazo como único objetivo de las empresas es una máxima impuesta tanto por la Teoría del Shareholder a partir de los años 70, como también por la más reciente Teoría del Stakeholder e incluso se ha incrustado en el acervo cultural de la sociedad en general. Esta máxima es sin embargo una de las causas del deterioro que están experimentando las sociedades capitalistas en las últimas décadas: aumento de la desigualdad y de la pobreza.

A lo anterior se ha unido la interpretación absoluta del principio capitalista de que todos actuamos de manera racional en nuestro mejor interés, que es un principio extremadamente potente a la vez que irreal. Posiblemente ha sido una consecuencia de las simplificaciones que necesitan los modelos económicos para dibujar la realidad económica, pero lo cierto es que aceptar como cierto que una persona actúa siempre de manera racional y en su mejor interés cuando adquiere un bien o un servicio ha resultado perjudicial muchas veces para los individuos frente a las empresas.

Estas dos premisas se han utilizado para articular una Ética de la Empresa que es necesario que corrijamos, porque la manera en que se conducen las empresas de acuerdo con esa estructura ética está teniendo consecuencias muy dañinas para las personas y la sociedad. En relevantes entornos económicos y también sociopolíticos esta situación se trata como una deslegitimación de los principios reales de capitalismo, lo cual entiendo aunque me parece un error.

Reformulo el objetivo real de las empresas sobre el que tenemos que reconstruir la estructura ética de las empresas y propongo algunas medidas para conseguirlo y corregir los daños que nos ha traído el actual “capitalismo de los mercados financieros”.

El beneficio a corto plazo -como objetivo de la vida de las empresas- es una de las causas del deterioro del capitalismo actual

¿POR QUÉ?

El capitalismo es un sistema de relaciones económicas que, a diferencia de las utopías, acepta y respeta la condición humana y propone a partir de ésta. Libertad para vivir y desarrollarme como mejor considere; sentido de la propiedad privada; el incentivo como motor fundamental de la acción humana; ser reconocido como individuo dentro de la sociedad; o el interés propio son algunos de los rasgos de la condición humana. Para el capitalismo, el interés propio y los incentivos de cada individuo exigen libertad de cada uno para decidir a que dedicar su esfuerzo y cuánto esfuerzo emplear para perseguir la recompensa que cada uno quiere alcanzar en términos de bienestar económico.

El progreso de la sociedad está condicionado por la escasez de recursos para conseguirlo, por lo que el problema a resolver es - para el capitalismo -, cómo asignar los recursos limitados entre diferentes alternativas para maximizar el progreso de la sociedad aceptando y respetando las características de la condición humana.

Para asignar de la mejor manera posible los recursos escasos, el capitalismo propone que son los deseos de cada miembro de la sociedad el elemento determinante. Si hay muchas personas que quieren o necesitan más de un determinado bien frente a otro, estarán dispuestos a ofrecer más de su esfuerzo por ese bien, lo que beneficiará a aquella persona que es capaz de producirlo. El mayor beneficio que genera producir ese bien hará que- a causa de los incentivos y del interés propio- otras cambien el destino de su esfuerzo (trabajo, capital) para producir ese bien más valioso con el resultado de que se desviarán recursos para satisfacer las necesidades de los individuos, es decir, para progresar.

Este sistema para asignar recursos y progresar necesita condiciones como la libertad individual para determinar sus necesidades, y también libertad para competir decidiendo sin obstáculos a qué dedicamos nuestros esfuerzos. Para el progreso de la sociedad el capitalismo habla de libertad, propiedad privada, competencia y mercado: este último como mecanismo para expresar las necesidades y deseos de los individuos y por lo tanto para asignar los recursos de la manera más eficiente.

Desde el siglo XVIII, las sociedades que han ido adoptando el sistema de relaciones capitalistas han alcanzado niveles de progreso no imaginados entonces y a una velocidad extraordinaria. Pero también es cierto que la manera en la que se han venido aplicando los principios capitalistas han tenido que ser revisada con cierta frecuencia y por razones diferentes. Algunas veces para eliminar o reducir las consecuencias negativas y daños para determinados sectores de la sociedad; otras porque los actores principales y poderosos de las economías que antes utilizaron los principios capitalistas para desarrollarse y enriquecerse, más tarde los vulneraban para enriquecerse aún más; también porque las maneras de aplicar

esos principios no eran capaces de resolver los problemas que impedían el progreso de la sociedad, o porque la asignación por el mercado de los recursos y los precios no cubrían las necesidades de una parte de la misma; en ocasiones por comportamientos empresariales que contradijeron los principios morales -como explicaré más adelante, la empresa es una creación humana y ninguna creación humana puede contradecir la Ética del Hombre.

Ahora estamos viviendo uno de esos momentos en los que se han acumulado demasiadas deficiencias en la aplicación de los principios capitalistas (o se han corrompido los mismos), todo lo cual nos ha conducido a una situación en la que las desigualdades de renta y de riqueza dentro de los países con funcionamiento capitalista se encuentra en máximos desde los años 80. Las tasas de pobreza no solo han aumentado en los últimos años sino que, a diferencia de otras épocas anteriores, ahora son los jóvenes los que tienen peores tasas de pobreza (especialmente en Europa), por lo que no es extraño que sean ellos los más críticos con el funcionamiento actual del sistema capitalista.

Tasa de pobreza:
Porcentaje de personas que viven con menos del 50% del promedio de la renta disponible en 2016 (o año más cercano)

	Total	<=18 años	19 a 25 años	26 a 65 años	> 65 años
France	8,3	11,5	14,0	7,6	3,4
Netherlands	8,3	10,9	19,8	6,7	3,1
Sweden	9,1	8,9	11,7	7,8	11,0
Belgium	9,7	12,3	11,8	8,8	8,2
Ireland	9,8	10,8	9,5	10,0	6,4
Austria	9,8	11,5	13,0	8,9	8,7
Germany	10,1	11,2	17,1	8,9	9,7
Portugal	12,5	15,5	15,3	12,1	9,5
Italy	13,7	17,3	15,3	13,6	10,3
Spain	15,5	22,0	17,8	15,1	9,4
UK	11,1	11,8	8,9	10,3	14,2
Australia	12,1	12,5	6,4	9,8	23,2
Canada	12,4	14,2	14,6	12,0	10,5
Japan	15,7	13,9	17,6	13,2	19,6
United States	17,8	20,9	18,2	15,0	22,9

Fuente: OCDE

Como iremos viendo a lo largo del artículo, el beneficio a corto plazo como objetivo de la vida de las empresas por una parte, y la interpretación absoluta del principio capitalista que mantiene que todos actuamos de manera racional y en nuestro mejor interés, son causas del deterioro del capitalismo actual. Estas dos premisas se han utilizado para articular una Ética de la Empresa con consecuencias dañinas para la sociedad que es necesario corregir: en relevantes entornos económicos y también sociopolíticos esta situación se trata como una deslegitimación de los principios reales de capitalismo, lo cual me parece un error pero puedo entenderlo.

El artículo está estructurado de la siguiente manera. Comienzo argumentando que la empresa es un sujeto moral y que tiene una voluntad y una ética propia, que no es la de ninguno de los individuos que conforman la empresa ni tampoco es el resultado de sumar las voluntades de todos esos individuos.

En el siguiente capítulo seguiré con una esquemática exposición de la Ética del Hombre: primero porque mantengo que la Empresa como creación del Hombre no puede nunca actuar contradiciendo la Ética Humana, y segundo para sentar las bases de cómo debiera ser la estructura de una ética empresarial. En esta parte mantengo que la Ética, es decir, las acciones del Hombre y también de la Empresa son buenas o malas dependiendo de cuál sea su objetivo y que por lo tanto es clave definirlo acertadamente.

Continuaré con críticas a la Teoría del Shareholder y a la posterior Teoría del Stakeholder las cuales han impuesto, aunque con diferencias relevantes, que la maximización del beneficio es el objetivo de la Empresa, lo cual ha nos ha traído males importantes para la sociedad. En esta parte hay también una descripción y crítica al rol que juegan los inversores institucionales en la gobernanza y por lo tanto en la vida de las empresas.

Finalizo refundando el olvidado objetivo de la Empresa y aporto algunas propuestas que persiguen reestructurar la ética de las empresas para que éstas den respuesta a los graves problemas actuales de desigualdad, pobreza y deslegitimación por muchos de las esencias capitalistas.

¿UNA EMPRESA ES SUJETO MORAL? ¿TIENE UNA ÉTICA?

Si se puede o no hablar de Ética de la empresa, es decir, si consideramos a la Empresa como un sujeto moral o no es un debate que tiene varias decenas de años y quiero pensar que ya ha sido superado – aunque todavía hay quien mantiene que “ética empresarial” es un oxímoron. Lo que sí sé es que la corriente de pensamiento económico según la cual la Empresa está fuera de toda consideración ética, y que sus únicos límites son las leyes, ha dominado gran parte del siglo XX. Quizás el defensor más influyente de la Empresa al margen de una Ética ha sido Milton Friedman quien obtuvo entre mucha polémica el Premio Nobel de Economía en 1976.

Sin duda alguna la Empresa es un sujeto moral y por lo tanto debe estar sujeto a todas las consideraciones éticas. La Ética trata de los comportamientos de las personas en su relación con las demás; trata de si estos comportamientos son buenos o malos, y me parece evidente que el modo en que se comporte una empresa impacta notablemente en el resto de miembros de la sociedad incluidas también otras empresas.

Los empleados de la empresa no actúan de acuerdo con su moral, sino con una moral propia de la empresa.

Cuando un empleado de una empresa hace algo en nombre de la misma no actúa como individuo - y tampoco lo hace necesariamente de acuerdo a sus principios morales particulares- sino que debe hacerlo de acuerdo con la voluntad de la Empresa: la voluntad de la Empresa no es la voluntad de un individuo, ni se crea mediante la suma de las voluntades de sus directivos, sino que es algo distinto a la de todos ellos, es una voluntad propia de la Empresa.

La voluntad de una empresa se crea con las aportaciones de muy diferentes personas, y cada una de esos empleados no interviene necesariamente de acuerdo con sus principios, sino de acuerdo con la función y las responsabilidades que la empresa les ha encomendado. Las aportaciones de diferentes áreas como operaciones, estrategia, negocio, legal, compliance, riesgos, sistemas, etc, van moldeando la propuesta inicial hasta obtener una decisión final que se constituye en la voluntad de la empresa y que no coincide absolutamente con la voluntad de ninguna de las personas que participan en la decisión. Así cuando los empleados de la empresa llevan esa decisión a su trabajo no actúan de acuerdo con su moral sino con una moral propia de la empresa que ha sido forjada con las aportaciones de todas esas personas y responsabilidades que participaron en la decisión.

Son habituales nuestras conversaciones e incluso quejas acerca de la cantidad de comités y reuniones que hay en las grandes empresas, culpándolos a veces de la lentitud en la toma de decisiones. Tampoco escapa a esas críticas las complejidades organizativas de las grandes empresas -eso que llamamos el gobierno interno- recomendadas por las “mejores prácticas empresariales” o

impuestas por la legislación en algunos sectores. Esas mejores prácticas o normas recomiendan o imponen la separación de funciones y responsabilidades en áreas independientes, qué responsabilidades deben estar presentes en los distintos comités, o de qué órgano deben depender determinadas áreas.

Me parece que todo el entramado de políticas, procedimientos, comités, reuniones y reflexiones que utiliza la Empresa no sea tan diferente a cómo los humanos creamos nuestra voluntad, a cómo decidimos y nos comportamos. Cada parte de nuestro cerebro tiene su función: una parte se encarga del razonamiento intuitivo rápido y casi inconsciente, otra parte de la reflexión y planificación, otra parte alberga las emociones, etc, de forma que nuestras decisiones y nuestra voluntad la construimos poniendo en contacto y contrastando todas esas partes diferenciadas. La experiencia que vamos acumulando nos permite, igual que a la Empresa, que no tengamos que repetir esos procesos cognitivos para situaciones iguales, sino que hemos definido e interiorizado un comportamiento a aplicar. Otras veces ocurre que nos enfrentamos a la misma situación que antes pero para la que hemos descubierto elementos nuevos o elementos que no habíamos percibido antes, y nos vemos obligados a poner en contraste de nuevo todo nuestro sistema cognitivo y reformular nuestra voluntad y comportamiento: igual que hace la Empresa.

La voluntad de una empresa y sus hábitos son propios de ella y diferentes a los de aquellos que la conforman.

Además de que la voluntad de una empresa y sus hábitos son propios de ella y diferentes a los de aquellos que la conforman, las empresas tienen derechos y obligaciones que no cambian porque cambien sus propietarios o sus directivos: podemos cambiar de un día para otro a todos los accionistas, a todos los consejeros y a todos los empleados de una empresa pero sus derechos y obligaciones permanecen intactos: son derechos y obligaciones unidos a la empresa, que nacen y mueren cuando la empresa nace y muere. Tanto en cuanto la empresa tiene derechos y obligaciones, también es un sujeto moral.

Por otra parte tenemos que tanto las empresas como la legislación reconocen la existencia de una ética empresarial. Todas las grandes empresas hacen público su código ético con el que estaremos más o menos de acuerdo, pero lo importante es que se reconocen a sí mismas como un sujeto moral. En cuanto a la legislación, nuestro código penal y el de muchos países imputan responsabilidad penal para las empresas que es diferente a la responsabilidad civil o penal que puedan tener los empleados o consejeros como consecuencia del mismo mal causado. Así, además de las sanciones que puedan recibir los empleados o consejeros, las empresas pueden ser condenadas a multas, “prisión” (no poder realizar la actividad económica durante un tiempo) o “pena de muerte” (disolución de la empresa), reconociendo así nuestro orden jurídico a la empresa como un sujeto moral independiente.

Buena parte de las opiniones y postulados que niegan la existencia de una Ética de la Empresa es consecuencia, a mi entender, de la respuesta que se ha dado a la pregunta ¿cuál es el objetivo o razón de ser de la empresa?. Durante muchas décadas y especialmente desde mediados del siglo XX se ha aceptado como verdad una razón de ser de la Empresa que yo entiendo errónea y causante de muchos de los defectos e incluso males del actual forma de capitalismo de los mercados financieros.

ÉTICA DE LAS PERSONAS Y APLICACIÓN A LA EMPRESA

La ética de las empresas - tanto en cuanto las empresas son una creación de los hombres- no puede ser ajena ni contraria a la ética de las personas; así, el comportamiento de las empresas debe estar siempre sometido a lo que es bueno para las personas. Por esto, antes de hablar de la ética empresarial tenemos que hablar, aunque sea muy brevemente, de los elementos esenciales de Ética Humana tal y como la entiendo.

Estructura ética del Hombre

La Ética del Hombre trata del comportamiento de las personas con los demás, de lo que es bueno y de lo que es malo. Pero, ¿por qué algo es bueno o malo?, ¿por qué tener amigos lo consideramos como un valor, es decir, como una realidad buena de nuestra existencia?; ¿por qué esclavizar a otros es malo?.

Para decidir si un comportamiento es bueno y cuál es malo debemos saber cuál es nuestro objetivo, cuál es la razón de nuestra existencia como personas.

Algo es bueno o es malo dependiendo de cuál sea nuestro objetivo, de cuál sea el sentido de nuestra vida, de nuestra razón de ser. El objetivo de un piloto de Fórmula 1 es ganar una carrera o, al menos, finalizar en el mejor puesto posible. Para conseguir ese objetivo es bueno tener el coche más rápido; es bueno tomar una curva a 200 km/h; es bueno conducir a un metro de distancia del coche que le precede para intentar adelantarle; o es bueno invadir los exteriores de la pista para ir más rápido. Para este mismo piloto estas realidades y comportamientos buenos en Fórmula 1 ya no son tan buenos cuando conduce su coche particular para irse de vacaciones: muchos de esos valores y virtudes en la Fórmula 1 son ahora desvalores y vicios.

Para decidir si un comportamiento es bueno y cuál es malo debemos saber cuál es nuestro objetivo, cuál es la razón de nuestra existencia como personas.

Nuestra razón de ser como personas, nuestro objetivo

¿Qué nos dice cualquier madre o padre cuando le preguntamos qué quiere para sus hijos? Yo nunca he escuchado a padres que quieran que sus hijos que sean millonarios, o presidente de gobierno, mecánico o campeones en algún deporte; siempre he escuchado la misma respuesta: “quiero que mi hijo sea feliz”. También la mayor parte de los filósofos coinciden que la Felicidad es el objetivo del Hombre, su razón de ser. Todo lo que hacemos a diario busca aumentar nuestra felicidad, o eso pretendemos: la Felicidad es el fin último, el objeto en sí mismo por el que hacemos y queremos todo lo demás.

Pero ¿qué es la Felicidad?, ¿de qué depende nuestra felicidad?. Epicuro decía en Carta a Meneo: Es necesario meditar sobre lo que procura la felicidad.

La vida de cada uno de nosotros se compone de diferentes “cosas” o realidades: mi estado de salud, mi economía, mi autoestima, la existencia o no de una pareja y mi relación con ella, mis relaciones con mi familia, mis interacciones con amigos,

mis relaciones con el resto de la sociedad, etc, y no siempre esas “cosas” o realidades de nuestra vida son igualmente buenas. Si no me encuentro enfermo mi realidad “Salud” es buena, mientras que será peor si estoy algo enfermo o muy mala si estuviese muy enfermo. Respecto a mi realidad “Bienestar económico” quizás la entenderé buena si tengo satisfechas razonablemente mis necesidades, o regular o mala si me cuesta llegar a fin de mes, o no puedo permitirme ir de vacaciones a la playa. Lo mismo pasa con las otras partes mi vida, que la realidad puede ser buena, regular, mala o incluso muy mala.

Nuestra felicidad depende de esas “cosas” o realidades de nuestra vida: si tengo la suerte de que en todos los aspectos de la vida percibo que mi realidad es buena me sentiré totalmente feliz, mientras que esa felicidad la calificaré como menor si me faltan cosas.

Dos personas pueden calificar cada una de sus realidades de manera diferente aun cuando la situación de ambos sea exactamente igual, y todo dependerá de cuál es el objetivo que quieren conseguir para ese aspecto de su vida, para esa realidad concreta. Una persona puede calificar su economía como buena y por lo tanto ser feliz porque tiene una casa en propiedad y un trabajo que le permite pagar sus cuentas, salir a cenar con sus amigos dos veces al mes, y hacer un viaje al año. Mientras tanto, otra persona con idéntica situación económica puede definir su realidad como regular o mala porque con lo que gana no puede comprarse una segunda casa en la playa ni el último modelo de coche. Lo mismo podemos decir del resto de realidades; cada uno de nosotros puede calificar sus realidades -sus valores- de manera diferente.

También ocurre que cada uno de nosotros ordena la importancia de esas cosas buenas de manera diferente en cada momento de nuestra vida: seguramente ordene la importancia de esas “cosas” o realidades de mi vida de manera diferente a los 20 años que a los 60.

Los Valores: ¿Qué son esas cosas que quiero tener porque me hacen feliz?

Estas “cosas” que quiero tener porque me proporcionan felicidad las llamamos Valores y que defino como cualidades de realidades que consideramos buenas y que por lo tanto me proporcionan felicidad. Por ejemplo, en las relaciones con mi entorno yo quiero y valoro como bueno que haya libertad para expresarme: Libertad de expresión es una realidad buena de la parte de mi vida “mi relación con la sociedad”. En cuanto a mi estado físico valoramos como bueno tener buena salud: la buena salud es una realidad buena de la parte de mi vida “estado físico”. Y así con el resto de realidades de nuestra vida.

Los Valores son cualidades de realidades que consideramos buenas y que por lo tanto me proporcionan felicidad.

Los Valores deben cumplir algunas condiciones y tienen algunas características:

- Deben referirse a realidades comprobables.
- Son jerarquizables, es decir, que unos van a ser más importantes que otros. La jerarquía de los valores no es única, sino que dependerá de elementos como el momento histórico, de las costumbres de cada grupo social, de la evolución del conocimiento, etc.
- Es probable que una misma persona o sociedad ordene los valores de manera diferente en las distintas épocas de su existencia.
- Dada la definición que utilicé para Valor, éste no puede ser polarizable o lo que es lo mismo que los valores se organicen en positivos y negativos. Es incompatible mi concepto de Valores con la característica negativo, ya que por definición los valores son realidades buenas,

No creo posible dar una relación completa y exhaustiva de los Valores que constituyen la Felicidad, pero sí señalar algunos que me parecen importantes: el amor (de pareja, amor por y de los amigos, amor por y de los hijos, amor por y de la familia, amor por mi perro, etc); la libertad (de expresión, de movimiento, de educación, etc. o en general libertad para vivir y desarrollarme como mejor considere); la seguridad, la salud, el bienestar económico, la vida pacífica, los placeres sensoriales, el conocimiento y formación, la integración en la sociedad, etc.

Sobre nuestros comportamientos o virtudes.

Para que un comportamiento sea ético debe ocurrir que una mejora en una realidad de mi vida, por ejemplo bienestar económico, no sea a expensas de que empeore en otra persona esa misma realidad: por ejemplo esclavizar a alguien para ser yo más rico. Me gusta cómo Voltaire expresa esta idea en su diccionario filosófico: “Los hombres vivimos en sociedad y en ella no debe haber nada verdaderamente bueno para nosotros sin que lo sea para toda la sociedad.”

La manera en que actuamos y nos relacionamos con los demás puede favorecer la consecución de los valores y por tanto de nuestra felicidad o, por el contrario, deteriorar los valores y restar felicidad. A los comportamientos adecuados, es decir, a los buenos los llamamos virtudes y a los comportamientos malos los llamamos vicios.

Virtud es capacidad para la excelencia y se adquiere con la práctica tal y como nos enseñó Aristóteles. Un chef virtuoso es aquel que cocina excelentemente, pero el chef no nace así sino que cocina virtuosamente debido a la práctica continua. De igual modo que un cuchillo pierde su virtud de cortar bien si no lo afilamos continuamente, el chef o el violinista o el electricista perderá su excelencia cuando deja de practicar.

Para que un comportamiento sea ético debe ocurrir que una mejora en una realidad de mi vida, por ejemplo bienestar económico, no sea a expensas de que empeore en otra persona

En el ámbito de la Ética - apoyándome en los postulados de Aristóteles - puedo definir las Virtudes como las acciones de la voluntad que dirigen nuestros actos hacia la consecución de los valores. Virtudes son la honestidad, la solidaridad, la justicia, la prudencia, la responsabilidad, la fidelidad, la compasión, la generosidad, la tolerancia o respeto, la fortaleza, la templanza, etc.

Tomemos como ejemplo el valor amor de la pareja: un bien que constituye parte de la felicidad y que por lo tanto quiero tener. ¿Cómo esperamos que nuestra pareja se comporte para que crezca y perdure ese amor? ¿Cómo debo comportarme yo? Es decir, ¿cuáles son las virtudes que la pareja debe practicar? Se me ocurren como principales la generosidad, la tolerancia o respeto, la lealtad, la fortaleza, la honestidad.

Pero, ¿por qué debo ser virtuoso? ¿Por qué debe importarme el bien de otros si actuando como un dictador o un esclavista yo mejoro mi seguridad, o mi riqueza, y por lo tanto mi felicidad? Si no nos preocupamos de eso, si no lo combatimos, ocurrirá que habrá no solo un tirano o un mentiroso o un ladrón, sino que todos utilizaríamos el engaño, la violencia, la infidelidad para intentar robar a otros trozos de esos valores. ¿Serías tú más feliz?, ¿Seríamos todos más felices en un mundo donde todos seamos mentirosos, violentos, intolerantes, infieles? De ninguna manera. Es evidente que esa sería una sociedad que se aniquilaría a sí misma.

Una acción es virtuosa, si mejora la felicidad de uno o muchos y no perjudica la felicidad de nadie

Así, una acción es buena, es virtuosa, si mejora la felicidad de uno o muchos y no perjudica la felicidad de nadie.

Resumiendo todo lo anterior, el objetivo del Hombre, o su razón de ser es ser todo lo feliz que sea posible. Lo que proporciona Felicidad a las personas es disfrutar de esos valores universales (realidades de nuestra vida que calificamos como buenas). Y que para alcanzar mayores niveles de felicidad es necesario la práctica de las virtudes entendidos como hábitos de comportamientos buenos y coherentes con los valores: llegamos a nuestro objetivo Felicidad a través de los Valores y a estos a través de las Virtudes.

Cómo trasladar la Ética Humana a la Ética de la Empresa

Hasta aquí he expuesto muy resumidamente mi visión sobre el funcionamiento de la Ética del Hombre y, como decía al principio, tanto en cuanto una Empresa es una creación humana es evidente que el modo en que una empresa se comporta no puede ser contraria a la Ética Humana: la Ética Empresarial no puede ser contraria a la Ética del Hombre

Si identificamos mal el objetivo de la Empresa difícilmente podremos determinar si sus comportamientos son buenos o malos.

Decía antes que para establecer una Ética o, dicho de otra manera, para determinar si algo es bueno o es malo debemos antes de nada identificar cuál es el objetivo o la razón de ser. Al igual que la razón de ser del Hombre es la Felicidad, ¿cuál es la razón de ser de la Empresa?, ¿cuál es su objetivo?. Si identificamos mal el objetivo de la Empresa - o lo que es peor, si no hacemos un esfuerzo por

identificarlo- difícilmente podremos determinar si sus comportamientos son buenos o malos, y estos errores causarán daños muy relevantes e incluso irreparables a la sociedad cuyos miembros o buena parte de ellos verán mermada su felicidad.

CRITICA A LAS CONCEPCIONES SOBRE LA RAZON DE SER DE LA EMPRESA

Crítica a la Teoría del Shareholder

Una concepción dominante y extendida es que el objetivo de una empresa es la creación de valor para el accionista, identificando valor para el accionista con beneficios de la empresa: de acuerdo con esta concepción tan extendida, el objetivo de toda empresa es por lo tanto maximizar el beneficio monetario, de manera que toda acción de la empresa que aumente el beneficio monetario y desarrollada con respeto a las leyes es una acción buena o virtuosa.

Esta es una concepción muy arraigada que tiene su origen la teoría de la agencia extendida a partir de los años 70 y que analiza cómo debe ser la relación entre los propietarios de una empresa y las personas que dirigen la empresa cuando unos y otros no son los mismos.

La Teoría del Shareholder que afirma que el objetivo de la empresa es la maximización del beneficio es una teoría no Ética.

Mi primera crítica a esta concepción del objetivo de la empresa es identificar valor para el accionista con beneficio monetario de la empresa porque esto significa que las empresas se constituyen con el objetivo único de aumentar el Valor bienestar económico de sus propietarios. Como decía antes, las personas necesitamos tener un conjunto de “cosas” buenas o Valores y el bienestar económico es sin duda uno de ellos pero no es el único ni tampoco el más importante para muchos (incluidos por supuesto los empresarios).

En una ciudad de tamaño mediano había establecida una fábrica de pesticidas que empleaba a buena parte de su población. En esa población residen también los propietarios de esa empresa así como sus hijos y parejas. Estos propietarios, los accionistas, deciden cambiar al consejero delegado y parte del equipo directivo con la intención de dar un nuevo impulso a su empresa ya que desde hace unos años las ventas de la fábrica y sus beneficios, aun siendo aceptables, están estancados. El nuevo equipo directivo analiza la empresa y observa que la fábrica mantiene unos niveles de seguridad muy elevados y superiores a los legalmente establecidos. Pero también ven que esos niveles de seguridad tan elevados generan unos costes importantes, identificando por lo tanto una oportunidad para cumplir con su obligación de crear el mayor valor para el accionista entendido como maximización de beneficios: como primera medida simplemente tienen que reducir los estándares de seguridad de la fábrica hasta los niveles a que les obliga la ley. Los menores costes elevarán sensiblemente el beneficio y también el riesgo de un grave accidente, pero con esa medida cumplirán a la vez con la ley y con el objetivo empresarial definido como maximización del beneficio.

En caso de un accidente como un escape grave del gas tóxico isocianato de metilo que producen esta clase de fábricas podrían morir entre 7000 y 10000 personas en

los siguientes días a un posible accidente y otros muchos miles en los años siguientes.

Los accionistas, que viven con sus familias cerca de la fábrica, supieron de ese plan estratégico y pidieron explicaciones al equipo directivo ya que esa medida elevaba el riesgo para ellos y para sus familias. Estos directivos replicaron que estaban cumpliendo con su única responsabilidad que es maximizar los beneficios de la fábrica y cumplir las leyes.

Si esto fuera una historia cierta, que no lo es del todo, la reacción de los accionistas habría sido impedir la reducción de costes disminuyendo la seguridad y despedir a ese equipo directivo: los propietarios dirían que maximizar el beneficio es solamente uno de los valores necesarios, pero no el único para conseguir el verdadero objetivo de esa empresa.

No cabe duda que la rentabilidad es un valor muy importante para una empresa pues sin beneficios tampoco existirían la mayoría de ellas pero, al igual que para las personas, el bienestar económico de la empresa no es su único Valor.

Como digo es una historia inventada pero no me parece difícil imaginar a equipos directivos de las empresas haciendo análisis similares. Pero no me interpretes mal. Los directivos de esa historia inventada estaban haciendo a lo que estaban obligados dada esa concepción del objetivo empresarial como maximización del beneficio con respeto a la ley, y por lo tanto estaban actuando de manera virtuosa.

La Teoría del Shareholder es una respuesta a la pregunta sobre cuáles son las responsabilidades de los directores de una compañía y su relación con los accionistas, especialmente en las grandes empresas en las que no coinciden estas dos figuras: los accionistas son los propietarios de las empresas mientras que las decisiones del día a día las toman los directores. Esta teoría dice que los directores son empleados (agentes) de los propietarios (principal), por lo que la obligación de los directores es gestionar la empresa en interés de los accionistas y, además, dice esta teoría que el interés del accionista es exclusivamente maximizar el beneficio.

Quizás el que fue Premio Nobel de Economía Milton Friedman haya sido el defensor más relevante de la Teoría del Shareholder y por lo tanto de la idea - aún hoy vigente en muchos entornos- de que el objetivo de una empresa es maximizar su beneficio; y así lo expresó en un artículo publicado el 13 de septiembre de 1970 en The New York Times titulado The Social Responsibility of Business is to increase its profits.

En su artículo M Friedman: “¿Qué significa decir que los directores de las empresas tienen responsabilidad social en su condición de hombre de negocio? Si esta declaración no es pura retórica, esto debe significar que actúa de un modo que no es en el interés de su empleador (el accionista).”

M. Friedman pone este supuesto como primer ejemplo de directivos que no cumplen con sus obligaciones hacia los accionistas: “El director ejecutivo que se abstiene de subir los precios de sus productos para contribuir al objetivo social de prevenir la inflación, incluso aunque el aumento de precios sería en el mejor interés de la empresa”.

Es posible que estemos de acuerdo con esto, es decir que opinemos que lo que el directivo debía hacer es subir los precios para maximizar el beneficio; pero, ¿cómo lo vemos si cambiamos algo del ejemplo?.

Supongamos que el gerente de un supermercado sube los precios de las botellas de agua, de la comida enlatada y de los picos y palas que vende y cuya demanda se ha disparado porque su ciudad ha sido totalmente inundada tras un tornado y sus habitantes las necesitan para beber agua no contaminada, alimentarse o para buscar sus propiedades o familiares.

¿Tenemos la misma opinión que con el ejemplo de Friedman?. ¿Ha actuado ese gerente virtuosamente maximizando el beneficio del supermercado?

Veamos el otro ejemplo que escribe Friedman en su artículo, en el que habla del empleo que debe dar una empresa y en el que el director ejecutivo tampoco actúa responsablemente: “El director ejecutivo que, a costa de los beneficios empresariales, contrata al desempleado crónico en lugar de al trabajador mejor cualificado con el objetivo de reducir la pobreza”.

Y hagamos lo mismo que antes; cambiemos algo de la proposición.

“El director ejecutivo que, a costa de los beneficios empresariales, contrata al desempleado con discapacidad en lugar del al trabajador mejor cualificado con el objetivo de reducir la marginación”.

De acuerdo con los postulados de Milton Friedman y de la Teoría del Shareholder en general que establece el beneficio como el objetivo último de las empresas, el gerente del supermercado actuaría virtuosamente si sube el precio de los productos porque es su obligación maximizar el beneficio del supermercado, y que hacer lo contrario, por ejemplo, regalar botellas de agua a los vecinos sería reducir el beneficio de los accionistas del supermercado gastando el dinero de ellos: dice M Friedman que es el Estado el que tiene que proveer esos artículos necesarios para la población, no el gerente de la empresa.

El director ejecutivo que contrata también a personas con discapacidades no actuaría con virtud sino viciosamente, pues lo hace contrariamente a su responsabilidad ya que no habrá contratado para ese puesto al trabajador más cualificado.

Subir el precio del agua en situación de necesidad o marginar a determinado colectivo de personas es contrario a la ética humana, y ninguna creación del

Hombre puede ser contraria a su Ética. Milton Friedman en su libro Capitalismo y Libertad dice que “la responsabilidad social de las empresas es una doctrina fundamentalmente subversiva contra la sociedad libre”.

La Teoría del Shareholder que afirma que el objetivo de la empresa es la maximización del beneficio es una teoría no Ética que debemos rechazar: siempre que haya un conflicto de interés entre la empresa y la sociedad, esta teoría lo resuelve siempre a favor de la empresa.

Crítica a la Teoría del Stakeholder

En los 22 años que llevamos del siglo XXI están cobrando protagonismo dos corrientes de pensamiento acerca de las relaciones entre los agentes económicos (empresas, consumidores y ciudadanos en general) que se oponen a las concepciones que vienen dirigiendo esas mismas relaciones desde mediados del siglo anterior.

En primer lugar, estamos reconociendo los resultados de tantos estudios y análisis de la psicología cognitiva en las relaciones económicas y en los juicios y decisiones que tomamos en este ámbito. La perspectiva dominante hasta ahora es que las personas somos siempre totalmente racionales en nuestras decisiones económicas: en definitiva, que todos los errores y sesgos cognitivos y de juicio en que incurrimos en otros ámbitos de la vida no existen cuando tomamos decisiones económicas (especialmente en situaciones de incertidumbre). Este principio dominante es extremadamente potente a la vez que irreal. Posiblemente ha sido una consecuencia de las simplificaciones que necesitan los modelos económicos para dibujar la realidad económica, pero lo cierto es que aceptar como cierto que cuando un particular adquiere un bien o un servicio lo hace siempre de manera absolutamente racional y en su mejor interés ha resultado perjudicial muchas veces para los particulares.

Daniel Kahneman - psicólogo cognitivo- fue el primer no economista en recibir el premio Nobel de Economía en 2002 por haber integrado los conocimientos de la investigación psicológica en nuestras decisiones económicas en circunstancias de incertidumbre. Pero a él hay que añadir a Thaler, Tversky, Vernon Smith y otros muchos por sus trabajos y experimentos. Debemos decir que esta nueva manera de entender las relaciones entre particulares y empresas ha tenido ya notable influencia en determinada legislación del ámbito financiero, pero aún hay camino que recorrer hasta que las empresas integren totalmente los nuevos postulados en todos sus comportamientos (en su estructura Ética)

En segundo lugar, y más relacionado con el tema de cuál es el objetivo y la razón de ser de las empresas, está la Teoría del Stakeholder o de los grupos de interés de las empresas que parece querer reducir o eliminar las deficiencias éticas de la Teoría del Shareholder. La Teoría del Stakeholder no niega que el objetivo de la

El objetivo principal de la compañía sigue siendo maximizar el beneficio para el accionista, pero la empresa ahora debe identificar aquellos grupos de personas a los que puede perjudicar, porque ese grupo podría impedir que la empresa consiga sus propósitos.

empresa sea maximizar el beneficio sino que la empresa debe considerar también los intereses de los que llama grupos de interés o stakeholders: clientes, empleados, proveedores, comunidad en la que operan, etc.

Si bien la mención a los stakeholder se inicia a mediados del siglo pasado, no es hasta finales del siglo XX cuando comienza a adquirir relevancia, especialmente de la mano de E. Freeman. La definición ampliamente aceptada de stakeholder de una empresa es la que da Freeman: cualquier grupo o individuo que puede afectar o será afectado por la realización de los objetivos de una compañía.

Considerar los intereses de esos grupos de interés no es el resultado de una reflexión moral, sino que la Teoría del Stakeholder lo que hace es introducir un riesgo más en la valoración de los beneficios que va a obtener.

El objetivo principal de la compañía sigue siendo maximizar el beneficio para el accionista, pero la empresa ahora debe identificar aquellos grupos de personas a los que puede perjudicar, porque ese grupo podría impedir que la empresa consiga sus propósitos. Así, los grupos de interés a identificar por la empresa deben cumplir dos condiciones: que sean afectados por las actividades de la empresa y que tengan el poder suficiente para dificultar las actividades de la empresa. Consumidores, empleados, accionistas, entidades financieras, proveedores, autoridades públicas y políticos, ONGs, o la comunidad donde se localice la empresa podrían ser grupos de interés de las empresas. Como teoría de la Gestión empresarial, la Teoría del Stakeholder trata de las relaciones de la empresa con cada persona en función del rol que esta tenga. Así, la empresa deberá considerar cómo crear valor a las personas en función de su condición: empleado, accionista, proveedor, etc.

La doble condición que deben cumplir los individuos o grupos sociales para ser grupo de interés -ser afectado por la actividad de la empresa y tener poder para dificultar la realización de los objetivos la empresa-, implica que una persona o grupo que sufra algún perjuicio por la actividad de la esa empresa pero que no tenga el poder suficiente para dificultar esa actividad no sería grupo de interés y por lo tanto la empresa tampoco tendrá el deber de considerar sus intereses. Parece entonces que considerar los intereses de esos grupos de interés no es el resultado de una reflexión moral, sino que la Teoría del Stakeholder lo que hace es introducir un riesgo más en la valoración de los beneficios que va a obtener. Por ejemplo, la empresa debe evaluar si los consumidores tienen el poder de boicotear las ventas de la empresa porque consideran que la empresa no actúa correctamente: si los consumidores tienen ese poder la empresa no actuará de cierta forma, pero no la corregirá en caso contrario.

Al considerar a los grupos de interés en función de su condición, la empresa cuida a cada uno de ellos solo desde una perspectiva: aquella por la que esa persona tiene poder para influir en la empresa pero sin considerar el resto de intereses o valores. Por ejemplo, un accionista o un empleado de la empresa tiene intereses en la empresa por su condición, pero también pueden tener otros no considerados en esta Teoría del Stakeholder.

Esta teoría considera que todos los miembros de un mismo grupo de interés tienen los mismos intereses o necesidades cuando no es así necesariamente: ¿tienen los mismos intereses el Consejero Delegado de una empresa que el resto de los empleados? Esta teoría habla de grupos de interés pero no de cuáles son sus valores. Para unos empleados puede ser lo más importante el sueldo mientras que para otros lo es mejorar la conciliación de su vida laboral y personal y no trabajar 10 horas al día o los fines de semana, o tener un entorno laboral más seguro o agradable. ¿Coinciden los intereses de todos los proveedores o miembros de la comunidad en la que la empresa actúa?

Otro problema de la Teoría del Stakeholder es la gestión de los conflictos de interés entre diferentes grupos de interés. El objetivo principal de la empresa sigue siendo la maximización del beneficio o del valor para el accionista, de manera que cuando se presenten conflictos de interés entre los intereses de los stakeholders la empresa debería decidir y actuar en favor del grupo de interés que más pueda influir en el beneficio: el grupo de interés con mayor poder condicionará al resto. Los accionistas en su condición de tal, y de acuerdo con esta teoría, tiene como valor único la obtención del mayor beneficio, mientras que los empleados tendrían, entre otros, mejorar su retribución o las condiciones de trabajo lo que puede ser contrario a ese interés del accionista. En un entorno de elevado paro, por ejemplo, en el que no es difícil la sustitución de trabajadores por otros a precios bajos significará que el poder de los trabajadores se resiente y la empresa puede decidir reducir su poder adquisitivo para mejorar el beneficio.

Queriendo ser un modelo de gestión empresarial, es totalmente impreciso y no soluciona los problemas éticos a los que deban responder las empresas.

La Teoría del Stakeholder pretende mejorar la Teoría del Shareholder que solamente atiende el valor del accionista y los límites de la ley pero, queriendo ser un modelo de gestión empresarial, es totalmente impreciso y no soluciona los problemas éticos a los que deban responder las empresas: los grupos de interés son solamente los que defina la empresa como tales; no habla de cuáles son los valores de cada grupo de interés; considera que todos los miembros de un grupo de interés comparten los valores y necesidades; los componentes de cada grupo solamente tienen intereses relacionados con su condición de trabajador, accionista, proveedor, etc, sin considerar otros; solamente son grupos de interés aquellos que tienen poder suficiente para comprometer los objetivos de la empresa; los conflictos de interés se resuelven seguramente en favor del más poderoso y no de lo que sea más justo. Pero debemos entender que el objetivo de una empresa de acuerdo con esta teoría es, fundamentalmente, la creación de valor para el accionista.

El éxito del inversor institucional está condicionado por los resultados a corto plazo, y consecuentemente exigen a las empresas en las que invierten los mejores resultados a corto plazo.

CRITICA AL ROL DE LOS INVERSORES INSTITUCIONALES

Junto a la tesis dominante de que el objetivo de la empresa y por lo tanto la obligación de sus directores es maximizar el beneficio, podemos observar otras características del mundo empresarial y financiero contemporáneo que están relacionadas, como son:

- **En las últimas 3 décadas se ha incrementado exponencialmente el dominio de los inversores institucionales** (fondos de inversión fondos de pensiones y compañía de seguros que en realidad son intermediarios que invierten en nombre de terceros) que ya controlan el 41% de la capitalización total de las empresas de todo el mundo y el 72% en el caso de las empresas cotizadas de EEUU. Estos son los datos recogidos en el estudio de la OCDE “Owners of the World’s listed companies” publicado en 2019, y que añade que estos denominados inversores institucionales persiguen la maximización de beneficios.
- **La vida de las empresas viene descendiendo muy rápidamente desde mediados del SXX:** De acuerdo con el estudio de A. Hill, L Mellon y J Goddard “How Winning Organizations Last 100 Years “publicado en Harvard Business Review, las empresas que cotizaban en el índice americano Standars and Poors en los años 60 tenían una vida media de 67 años, mientras que en la actualidad las empresas de ese mismo índice desaparecen a los 15 años. El artículo de Harvard también nos descubre que el 76% de la empresas del índice de Reino Unido FTSE han desaparecido en los últimos 30 años.
- **El tiempo que los inversores mantienen sus inversiones en empresas cotizadas se ha derrumbado.** Como pone de manifiesto un análisis publicado con el título “Buy, sell, repeat! No room for 'hold' in whipsawing markets” por Reuters, a mediados de los años 70 los accionistas mantenían durante 6 años sus inversiones en las empresas del de NYSE, mientras que actualmente las inversiones no duran más de 6 meses.

Los consejos de administración de las empresas y su alta dirección tienen por bueno y por su obligación que deben buscar los modos para maximizar continuamente el beneficio de la empresa: y es esto lo que persiguen en todas sus decisiones. Los sueldos que consejeros y la alta dirección de las empresas se establecen a sí mismos están fuertemente determinados por los resultados de la empresa de cada año. En muchas ocasiones esa parte muy importante de su remuneración la obtienen en acciones de la empresa para la que trabajan o en opciones sobre esas acciones, lo que hace que los consejeros y directores tengan un enorme interés en que el precio de las acciones de su empresa no descienda: se juegan mucho patrimonio.

Ahora tenemos el rol que juegan los inversores institucionales: son quienes realmente tienen el poder en los mercados financieros, el poder de mover el precio de las acciones de las empresas, el poder de decir a esta empresa la financiamos y a esta otra no. El beneficio de estos inversores institucionales depende de la cantidad de dinero que gestionan de sus clientes (ganan un % del importe que gestionan y en ocasiones también un % de los resultados positivos de las inversiones), por lo que compiten con el resto de inversores institucionales en la captación de clientes. En esta competencia por los clientes, los inversores institucionales publican para sus clientes reales y potenciales - cada mes o cada trimestre- el resultado de sus decisiones de inversión. Es decir, sus beneficios están condicionados por los resultados a corto plazo, y consecuentemente exigen a las empresas en las que invierten los mejores resultados a corto plazo.

Debemos tener en cuenta que estos inversores institucionales, aunque no son accionistas de las empresas, son los que acuden a votar a las juntas generales de accionistas de acuerdo con su criterio: no con el criterio de sus clientes que son los verdaderos accionistas y a quienes no les preguntan. Así, los inversores institucionales que no son accionistas y cuyo interés es el beneficio cortoplazista tienen una notable influencia, por ejemplo, en la elección de los miembros del Consejo de Administración, en la aprobación de los resultados de la empresa, en la aprobación de la gestión, en la aprobación de acciones corporativas como fusiones y adquisiciones, en las decisiones sobre ampliaciones de capital, etc.

El poder de estos inversores institucionales lo veo como un elemento relevante a la hora de explicar el dato antes mencionado de que las inversiones en acciones duran en la actualidad 6 meses, mientras que a mediados de los años 70 las inversiones maduraban a los 6 años: en aquellos años el peso de los inversores institucionales en los mercados financieros era mínimo. Los inversores institucionales quieren batir a sus competidores y mostrarlo públicamente, por lo que toman decisiones con los resultados que las empresas presentan cada trimestre.

(Un tema importante es si comprar acciones de una empresa y venderlas a los 6 meses debemos considerarlo como una inversión)

Entonces, los consejeros de las empresas y su alta dirección están “obligados” a maximizar el beneficio a corto plazo tanto por la tesis instalada en la sociedad y defendida por las teorías del stockholder y del stakeholder, así como también por la presión de los inversores institucionales que, recordemos, no son accionistas. Pero esta necesidad que tienen las empresas de presentar recurrentemente crecimiento de beneficios no es tarea fácil y ha tenido y sigue teniendo efectos negativos para el funcionamiento de la sociedad.

Primero, tanto en cuanto el beneficio es la diferencia entre ingresos y gastos, si la empresa no consigue aumentar sus ingresos al ritmo que esperan los inversores,

Los inversores institucionales, que no son accionistas y cuyo interés es el beneficio cortoplazista condicionan la gobernanza de las empresas.

tiene la tentación de reducir sus gastos: gastos de personal despidiendo personal y/o bajando los sueldos; gastos en investigación y desarrollo necesarios para la permanencia de la empresa a medio y largo plazo; etc.

Una segunda consecuencia es realizar lo que se denomina operaciones corporativas o inorgánicas, que no es más que comprar o fusionarse con otras empresas. Con estas operaciones se manifiestan casi siempre lo que se denominan economías de escala, que no es más que sumar las ventas de las dos empresas en una sola pero con menos trabajadores por los despidos que suelen acompañarlas. También creo que esta es una de las razones por la que la vida de la empresa es ahora de 15 años cuando a mediados del pasado siglo era de 60 años.

Otra consecuencia es la existencia de crisis agudas como la que se inició en 2008 debido a modelos de venta de productos y servicios bancarios de manera irresponsable y cuyo único objetivo era aumentar los beneficios a corto plazo. Se habla mucho de las hipotecas subprime de Estados Unidos, pero en España se establecían cuotas irresponsables de venta de hipotecas y préstamos: los empleados bancarios tenía una buena parte de su remuneración sujeta al cumplimiento de esas cuotas por lo que comercializaron hipotecas a personas que se sabía que no podrían pagarlas y perderían su casa; pero ese evento de impago sería más tarde y los vendedores de hipotecas, sus jefes, y la alta dirección ya habrían cobrado sus bonus. Muchos millones de personas perdieron sus empleos y sus casas, en EEUU pero también en España y en otros lugares.

Una cuarta consecuencia (repudiada por todos) del paradigma de la maximización del beneficio es la tentación de engañar sobre los resultados que tiene la empresa: los fraudes contables que reportan más ingresos de los reales, más beneficios de los reales, menos deuda de la real, etc. En el cuadro de más abajo recojo los casos de fraude contable más conocidos y relevantes. También podemos incluir aquí otros tipos de fraudes como el de mentir sobre la calidad o características especiales del producto que vendo como fue el escándalo de Volkswagen (2015) conocido como “dieselgate”.

Una consecuencia del paradigma de la maximización del beneficio es la tentación de engañar sobre los resultados que tiene la empresa.

Ejemplos de fraudes contables empresariales (Fuentes: US SEC, UK FCA y otras fuentes consideradas fiables por el autor):

- Waste Management (1998): Dean L. Buntrock, director ejecutivo ("CEO") y fundador de Waste Management, y los demás acusados participaron en un esquema sistemático para falsificar las ganancias de Waste Management y otras métricas financieras. Los demandados manipularon los resultados financieros de la Compañía para cumplir con los objetivos de ganancias predeterminados y, por lo tanto, conservar sus puestos ejecutivos, obtener bonificaciones sustanciales basadas en el desempeño y, en ciertos casos, beneficios de jubilación mejorados.
- Enron (2001): la empresa había estado utilizando lagunas contables para ocultar miles de millones de dólares en deudas incobrables, al mismo tiempo que inflaba las ganancias de la empresa.
- WorldCom Scandal (2002). En 2002, se descubrió que WorldCom había inflado sus activos en casi 11.000 millones de dólares, lo que lo convirtió en uno de los mayores escándalos contables de la historia.
- Tyco Scandal (2002): Desde 1996 hasta 2002, Tyco International Ltd. ("Tyco") la empresa sobreestimó su ingreso operativo por un monto total de al menos mil millones de dólares y ocultó grandes cantidades de compensaciones de altos ejecutivos y una gran cantidad de transacciones con partes relacionadas.
- HealthSouth Scandal (2003): desde 1999, HealthSouth sobreestimó sistemáticamente sus ganancias en al menos \$1.4 mil millones para cumplir o superar las expectativas de ganancias de Wall Street. Los aumentos falsos en las ganancias fueron igualados por aumentos falsos en los activos de HealthSouth. Para el tercer trimestre de 2002, los activos de HealthSouth estaban sobreestimados en al menos \$800 millones
- Freddie Mac Scandal (2003): Freddie Mac se involucró en un esquema fraudulento que engañó a los inversionistas sobre su verdadero desempeño, rentabilidad y tendencias de crecimiento. Según la denuncia, Freddie Mac informó erróneamente sus ingresos netos en 2000, 2001 y 2002 en un 30,5 por ciento, 23,9 por ciento y 42,9 por ciento, respectivamente.
- American International Group (AIG) Scandal 2005: Transacciones de reaseguro de AIG con General Re Corporation (Gen Re) fueron diseñadas para inflar falsamente las reservas para pérdidas de AIG en \$500 millones a fin de sofocar las críticas de los analistas de que las reservas de AIG habían estado disminuyendo. La demanda también identifica una serie de otras transacciones en las que AIG tergiversó materialmente sus resultados financieros a través de transacciones y entidades falsas creadas con el fin de engañar al público inversionista.
- Lehman Brothers Scandal (2008): la empresa había ocultado más de 50.000 millones de dólares en préstamos
- Satyam Scandal (2009): sobrestimó de manera fraudulenta los ingresos, los ingresos y los saldos de efectivo de la empresa en más de \$ 1 mil millones durante cinco años
- Parmalat (2003): Desde agosto hasta noviembre de 2003, Parmalat ofreció de manera fraudulenta \$ 100 millones en pagarés senior garantizados no garantizados a inversionistas estadounidenses al exagerar materialmente los activos de la empresa y subestimar materialmente sus pasivos. Como reconoció Parmalat en un comunicado de prensa fechado el 19 de diciembre de 2003, los activos en sus estados financieros auditados de 2002 estaban sobrevalorados en al menos 3.950 millones de euros (aproximadamente 4.900 millones de dólares). Además, Parmalat declaró falsamente a los inversores estadounidenses que utilizó sus "saldos de efectivo en exceso", que en realidad no existían.

- Volkswagen emissions scandal (2019): Volkswagen admitió haber manipulado las pruebas de emisiones de diésel en Estados Unidos y Europa.
- Manipulación del Libor (2012): Barclays admitió haber manipulado los índices de las tasas de interés que se utilizan para cotizar billones de dólares en productos financieros en todo el mundo y que beneficiaban posiciones de trading de Barclay's
- Olympus accounting fraud (2011): de Olympus admitió un fraude contable valorado en 1700 millones de dólares que duró más de una década.
- Wells Fargo (2016): Wells Fargo admitió que entre 2002 y 2016 presionó a los empleados para que cumplieran con "objetivos de ventas poco realistas que llevaron a miles de empleados a proporcionar millones de cuentas o productos a clientes con falsos pretextos o sin consentimiento, a menudo mediante la creación de registros falsos o el uso indebido de las identidades de los clientes"
- Bre-X Minerals (1997): Esta empresa canadiense estuvo involucrada en una de las mayores estafas bursátiles de la historia. Se decía que su propiedad de oro en Indonesia, que según se informó contenía más de 200 millones de onzas, era la mina de oro más rica de la historia. La historia terminó el 19 de marzo de 1997, cuando la mina de oro resultó ser fraudulenta y las acciones se desplomaron poco después. Los principales perdedores fueron el fondo de pensiones del sector público de Quebec.
- Pescanova (2013): prácticas irregulares que puso en marcha con el fin de obtener financiación bancaria para la empresa y la manipulación de las cuentas de la entidad para poder captar inversores.

NUEVA PROPUESTA: ÉTICA EMPRESARIAL

¿Nos hemos equivocado durante los últimos 50 años y hemos diseñado las relaciones entre los agentes económicos y sociales en su conjunto aceptando como verdaderas algunas premisas que en realidad son erróneas? ¿Hemos desdibujado el objetivo de la Empresa y con ello su Estructura Ética? Sí, y tengo la certeza de que esos errores son algunas de las causas de las crecientes desigualdades de renta, riqueza y oportunidades

El estudio de la OCDE “Desigualdad de ingresos. Brecha entre ricos y pobres” de 2018, afirma que nos encontrábamos en el punto más elevado de desigualdad de los últimos 30 años. Por una parte -dice el estudio- un punto central del debate es el aumento de los ingresos del 1% de la población con más ingresos, pero también crece la preocupación sobre la franja de personas con bajos ingresos (llegando en algunos países al 40%) que se quedan atrás: “cuando un grupo tan grande de la población gana tan poco con el crecimiento económico, el tejido social se deshace y la confianza en las instituciones se debilita”. Entre los factores que explican el aumento de ingresos del 1% de la población más favorecida están “... la aparición de un Mercado laboral ‘superestrella’, el uso creciente de opciones de compra de acciones, la remuneración por desempeño y la ‘financiarización’ de las economías”

Anteriormente hablaba de cómo ahora se acepta que las relaciones entre las empresas y los particulares no son relaciones de igualdad, y que se niega el axioma vigente durante décadas que ha condicionado la manera de ver y legislar sobre las relaciones económicas que afirmaba que las decisiones de los individuos, especialmente en condiciones de incertidumbre, son siempre racionales en el mejor beneficio para ellos. La legislación que obliga a las empresas ya está considerando con cierta precisión el desequilibrio en las relaciones entre las empresas con muchos recursos y los particulares con la intención de proteger a estos últimos.

La teoría del Accionista o del Shareholder o del Stockholder, y también la teoría de los Grupos de Interés (o de los Stakeholder) son teorías desarrolladas dentro de la disciplina de la Gestión Empresarial, y parten de la premisa que el objetivo de la empresa es maximizar el valor para el accionista, añadiendo en el caso de la teoría de Stakeholder la creación de valor para otros grupos de interés que hemos analizado y criticado en el capítulo anterior.

Por lo tanto, desde un punto de vista ético, las acciones de la empresas serán buenas o malas si se dirigen a la consecución de esos objetivos.

Quiero corregir la tesis de que el objetivo de las empresas es maximizar el beneficio. El verdadero objetivo o razón de ser de una empresa **es producir bienes y servicios, durante el mayor tiempo posible y que mejoren la existencia del**

El verdadero objetivo o razón de ser de una empresa es producir bienes y servicios, durante el mayor tiempo posible y que mejoren la existencia del Hombre.

Hombre: si lo tuviese que decir en una sola palabra diría que el objetivo de la empresa es **existir**.

Considerar el beneficio como el objetivo de la empresa ha sido aceptado mayoritariamente entre teóricos y prácticos de la Empresa e incluso asumido por la sociedad, y este error en la concepción de la razón de ser de las empresas ha tenido muchas consecuencias: alguna de ellas malas para el conjunto de los ciudadanos. Las desigualdades económicas y de oportunidad dentro de los países identificados con el capitalismo de mercado han crecido en las últimas décadas alcanzando niveles difícilmente aceptables, de manera que para algunos círculos políticos y también para muchos miembros de estas sociedades esta concepción del capitalismo no es sostenible.

Cuando un empresario crea una empresa quiere que esa empresa sea rentable al igual que, como decía al principio del ensayo, el bienestar económico es uno de los Valores o realidad buena del Hombre necesaria para su Felicidad; pero también sabemos que no es el único Valor para Hombre sino que hay otros. Lo mismo ocurre con la Empresa. Para conseguir su objetivo - existir el mayor tiempo posible - necesita de bienestar económico o rentabilidad, pero necesita más cosas que el empresario procura alcanzar mediante la combinación que entiende más adecuada de esas otras realidades buenas para la empresa: de la misma manera que las personas decidimos cuánto querríamos tener de cada uno de nuestros Valores en cada momento de nuestra vida.

El empresario quiere que su empresa tenga una rentabilidad adecuada pero, por lo general, su propósito es que la Empresa sea algo duradero aportando bienes o servicios para mejorar determinados aspectos de la vida de las personas: ya sea facilitar que la personas se desplacen más fácilmente o de manera más barata y ver familiares o para disfrutar de ocio; ya sea proporcionar un mejor acceso a la cultura y a la libertad individual; posibilitar tener una vivienda o amueblarla; dar un servicio de salud excelente y accesible; etc.

Retomando cómo entiendo el sistema ético de los humanos, alcanzamos nuestro objetivo – Felicidad- a través de nuestras realidades buenas o Valores lo cual será posible si tenemos comportamientos virtuosos. Son realidades buenas o valores humanos el Amor (de pareja, amor por y de los amigos, amor por y de los hijos, amor por y de la familia, amor por mi perro, etc); la Libertad (de expresión, de movimiento, de educación, etc.o en general libertad para vivir y desarrollarme como mejor considere); la Seguridad, la Salud, el Bienestar económico, la Vida pacífica, los Placeres sensoriales, el Conocimiento y formación, la Integración en la sociedad, el Reconocimiento como individuo, etc.

Dije también que, para que nuestro comportamiento sea ético y nos ayude a conseguir la Felicidad, no cabe que yo disfrute de un valor en mayor medida si es a

Para conseguir su objetivo - existir el mayor tiempo posible - necesita de bienestar económico o rentabilidad, pero también más cosas.

costa de que otra persona tenga menos de ese u otro Valor: no puedo mejorar mi bienestar económico a costa de una menor libertad de los esclavos que utilice.

Y la manera de alcanzar esos valores es a través de comportamientos virtuosos: como virtudes o comportamientos buenos que procuran esos valores tenemos la honestidad, la lealtad, el esfuerzo, el comportamiento justo, la generosidad, la solidaridad, la justicia, la prudencia, la responsabilidad, la fidelidad, la compasión, la generosidad, la tolerancia o respeto, la fortaleza, la templanza, etc.

¿Cómo trasladar este sistema ético de los humanos a la ética de las empresas?
¿Cuáles son sus valores y sus virtudes? ¿Qué restricciones tienen?

Para desarrollarlo parto de que la razón de ser de la empresa es existir y desde esa premisa podremos identificar cuáles son las realidades buenas o Valores de la Empresa para después identificar comportamientos virtuosos.

Valores o realidades buenas de la empresa para existir

¿Cuáles son esas realidades buenas en la vida de las empresas mediante las cuales consigue su objetivo (existir mejorando la vida de las personas durante el mayor tiempo posible)?

Alguna realidades buenas de las empresas son:

- Rentabilidad
- Legitimidad social
- Empleados comprometidos y alineados con los objetivos y valores de la empresa; satisfechos con la remuneración que obtienen y con sus condiciones de trabajo.
- Libertad para construir su existencia como mejor considere
- Seguridad física y seguridad jurídica

Rentabilidad

Uno de los motores que hace que los humanos actuemos es la recompensa: eso que voy a conseguir y que mejora mi situación. La obtención de beneficio económico ha sido y sigue siendo un incentivo con un papel fundamental en el desarrollo del Hombre, y forma parte de nuestra condición por lo que eliminarlo sería un grave error para el progreso y bienestar del Hombre. Un ejemplo muy reciente ha sido la desconocida rapidez con la que tantas empresas han desarrollado vacunas para el COVID-19. Nunca antes lo habíamos visto; pero una enfermedad que afectaba a toda la humanidad con efectos tan devastadores como los que hemos veíamos en 2020, era un incentivo muy importante para las farmacéuticas. Y efectivamente en tiempo record hemos dispuesto de varias

La obtención de beneficio económico ha sido y sigue siendo un incentivo con un papel fundamental en el desarrollo del Hombre

vacunas que han permitido frenar la pandemia, las muertes y permitirnos volver a una vida normal.

Cuando hablaba de los valores de las personas decía que el bienestar económico es uno de nuestros valores: de la misma manera, la rentabilidad es un valor de las empresas. Aquí entiendo rentabilidad como el excedente económico que obtiene la empresa en relación al capital que pusieron sus propietarios. Así, la rentabilidad tiene dos partes: el beneficio y la cantidad de dinero que los propietarios han puesto en la empresa para desarrollar sus actividades - recursos propios se llama.

La rentabilidad de las diferentes empresas no es ni mucho menos parecida, y la mayor o menor vida de las empresas no está encadenada exclusivamente a la rentabilidad. No es raro que encontremos empresas muy rentables que desaparecieron -o casi- en muy pocos años (como ejemplo paradigmático encontramos a Nokia), junto a empresas no muy rentables pero de existencia centenaria. Incluso hay empresas que pierden dinero cada año y siguen existiendo porque la sociedad en la que actúa esa empresa considera que el valor que aporta a la vida de las personas es tan importante que no debe desaparecer: esas empresas cubren sus pérdidas con lo que los ciudadanos pagamos vía impuestos, y se llaman empresas públicas y sus propietarios son toda la sociedad relacionada con esa empresa.

No es raro que encontremos empresas muy rentables que desaparecieron en muy pocos años, junto a empresas no muy rentables pero de existencia centenaria.

Legitimidad Social

Con legitimidad social me refiero al reconocimiento generalizado por parte de los individuos de la sociedad de que la actividad de la empresa produce bienes o servicios que mejoran su existencia, que actúan de manera ajustada a los valores y normas de la sociedad en la que actúa y que, en definitiva, crean más beneficios que daños (externalidades) a la sociedad.

La legitimidad social se traduce en confianza de la sociedad hacia lo que la empresa produce y en cómo lo hace.

La legitimidad social se traduce en confianza de la sociedad hacia lo que la empresa produce y en cómo lo hace, lo cual es un valor de mucho peso para la permanencia de la empresa.

Empleados comprometidos y alineados con los objetivos y valores de la empresa

Una empresa no puede crearse ni permanecer sin capital pero, por mucho capital que pueda tener, no podrá permanecer si no tiene empleados que quieran trabajar allí. Una empresa, para existir, necesita atraer y disponer de empleados cualificados y comprometidos; empleados que se sientan valorados como parte imprescindible de la compañía y que ésta se preocupa por ellos; empleados que sientan que son remunerados justamente por el valor que aportan, y que lo hacen en las mejores condiciones de trabajo posibles.

Los empleados son la Empresa aunque no sean los propietarios.

Los empleados son el pilar sobre el que se sostiene la empresa, es más, los empleados son la Empresa aunque no sean los propietarios.

Libertad para construir su existencia como mejor considere

Igual que decíamos sobre las realidades buenas o Valores del Hombre, ocurre igual con la libertad para las empresas. Para que existan y pervivan las mejores empresas, éstas requieren libertad para decidir en cada momento cómo ordenar y priorizar los valores, a qué dedicarse y cómo organizarse.

Seguridad física y seguridad jurídica

Igual que para el Hombre, también la seguridad física y jurídica son realidades buenas y necesarias para que la Empresa alcance su objetivo. Las mejores decisiones para existir a largo plazo necesitan de la garantía razonable de la estabilidad de las normas y condiciones a las que están sujetas. En caso contrario será difícil que nadie asuma los riesgos de emprender, y también asegurar que sus decisiones sean las adecuadas.

Al igual que cuando hablaba de la Ética del Hombre, los valores de la Empresa deben cumplir algunas condiciones y tienen algunas características:

- Deben referirse a realidades comprobables.
- Son jerarquizables, es decir, que unos van a ser más importantes que otros. La jerarquía de los valores no es única, sino que dependerá de elementos como el momento histórico, de las costumbre de cada grupo social, de la evolución del conocimiento, etc.
- Es probable que una misma empresa ordene los valores de manera diferente en las distintas épocas de su existencia.
- Dada la definición que utilizo para Valor, éste no puede ser polarizable o lo que es lo mismo que los valores se organicen en positivos y negativos. Es incompatible mi concepto de Valores con la característica negativo, ya que por definición los valores son realidades buenas,

Sobre las virtudes de la Empresa

Acerca de las virtudes de la Empresa, aplica todo lo que expuse al principio al hablar de la ética humana, por lo que me remito a ese capítulo.

PROPUESTAS

A continuación hago algunas propuestas de tipo práctico cuyo objetivo colaborar en la modificación de la estructura ética de las empresas de acuerdo con el que considero es el objetivo real de la Empresa.

1. Modificar las variables que determinan la retribución variable de los consejeros ejecutivos y alta dirección de las empresas.

El mecanismo más eficaz para trasladar a los directores cuál es el objetivo de la empresa es claramente la retribución, y más concretamente la retribución variable. Si lo que va a cobrar un alto directivo cada año depende de los resultados de la empresa de ese año, pues ya le estamos diciendo cuál es el objetivo de la empresa y dirigirá todos los esfuerzos e ideas a obtenerlo. Si le decimos que su retribución depende también de manera importante de la satisfacción del empleado y de la percepción que tiene la sociedad de la empresa resultará que esos directores se esforzarán también en esas otras variables.

Son los beneficios de cada año lo que determina la mayor parte de la retribución variable de consejeros y directivos.

Tengamos en cuenta que la relación entre retribución variable y retribución fija de consejeros ejecutivos y alta dirección de empresas europeas se encuentra, por lo general, entre una y tres veces; pero si miramos a EEUU, encontramos que la retribución variable es 6, 10, 30, 50 veces o más el importe de la retribución fija.

Aunque leyendo los informes retributivos de las grandes empresas parece que la retribución de consejeros ejecutivos y otra Alta Dirección depende de diversas variables, la realidad es que son los beneficios de cada año lo que determina la mayor parte de la retribución: ya sea directa o indirectamente. Es cierto que además del beneficio del año añaden otras métricas pero prácticamente todas tienen que ver con los resultados del año (cotización de la acción, rentabilidad sobre recursos propios, volumen de ventas, gastos, etc).

La satisfacción de los empleados debe ser una variable fundamental en la fijación de la retribución de la alta dirección

Una empresa cuyos empleados no se sientan involucrados en la vida de la misma, desmotivados, mal recompensados, que sientan solamente que son mano de obra, o sin carrera profesional, etc, sufrirá al menos dos consecuencias negativas para su existencia. En primer lugar, la productividad de los empleados y su voluntad de esfuerzo serán bajas lo que se traduce inmediatamente en los resultados de la empresa. En segundo lugar, la empresa no será capaz de retener ni de atraer talento, por lo que los empleados que tenga en plantilla con mayor talento buscarán y encontrarán oportunidades laborales en otras empresas y no podrá sustituirlos por otros con esas mismas cualidades, todo lo cual arruinará la viabilidad de la compañía.

Aunque las empresas hablan mucho de la relevancia de los empleados, prácticamente ningún modelo retributivo de las grandes empresas considera la satisfacción de los empleados como una de los elementos determinantes de las retribuciones variables.

Los informes anuales de todas las compañías, y las declaraciones que éstas hacen sobre Misión, Visión y Valores, sitúan a los empleados como un factor esencial para el futuro de la empresa. Si estamos de acuerdo en que necesario que la empresa tenga una plantilla de empleados satisfechos y comprometidos, empoderados ¿por qué no establecen la satisfacción del empleado como una de los determinantes relevantes de la retribución de los altos ejecutivos? La realidad es que, aunque las empresas hablan mucho de la relevancia de los empleados, prácticamente ningún modelo retributivo de las grandes empresas considera la satisfacción de los empleados como una de los elementos determinantes de las retribuciones variables, lo cual es incongruente.

Si la sociedad percibe que la empresa crea más daños que beneficios, su futuro está comprometido.

La legitimidad social de la empresa debe ser otra variable fundamental en la fijación de la retribución de la alta dirección

Si los clientes, potenciales clientes y sociedad en general no reconocen una mínima legitimidad social al funcionamiento de la empresa y a sus valores, el futuro de la misma está comprometido; si la sociedad percibe que la empresa crea más daños (externalidades) que beneficios, su futuro está comprometido. Es posible que durante algún tiempo tenga éxito porque clientes y potenciales clientes no dispongan de una mejor alternativa, pero ese éxito será muy corto. Antes o después aparecerán empresas alternativas que expulsen a esta otra o, en casos más extremos, será la propia sociedad quien cree esa alternativa.

Algunas empresas (muy pocas) tienen la satisfacción del cliente como una de los determinantes de la retribución variable aunque con poco peso; pero no es esto a lo único que me refiero aquí con legitimidad social. Puede ocurrir - y creo que ya nos ocurre- que utilizamos los servicios de alguna empresa o compramos sus productos y que estamos satisfechos con la calidad de ese bien o servicio, por lo que si me preguntan en el momento de realizar una compra o me preguntan después sobre si estoy satisfecho diré que sí. Eso no significa legitimidad sino que hago uso de esa empresa por necesidad o conveniencia (precios bajos, ausencia de alternativa, rapidez en el servicio, etc), pero también significa que es muy probable que deje de hacerlo en el momento en tenga otra posibilidad: una empresa que sí tenga el reconocimiento por parte de los individuos de la sociedad de que su actividad produce bienes o servicios que mejoran su existencia, que actúan de manera ajustada a los valores y normas de la sociedad en la que actúa y que, en definitiva, crean más beneficios que daños (externalidades) a la sociedad.

Las empresas, para tener futuro, deben integrar cuanto antes – y con un peso importante- un indicador de Legitimidad Social entre las variables determinantes de la retribución variable de sus ejecutivos.

2. La Junta General de Accionistas debe tener entre sus atribuciones y responsabilidades la aprobación de las retribuciones.

Como acabo de decir, la manera más eficaz de transmitir a los ejecutivos de una empresa cuál es el objetivo de la misma es a través de la retribución. Sin embargo, solo en algunos países como EEUU y Reino Unido los propietarios de las empresas son los que deciden en las juntas de accionistas cómo son las retribuciones de sus consejeros y alta dirección así como las variables de las cuales van a depender. En Europa continental son los consejos de administración (Consejo Supervisor en el caso de Alemania) los que determinan el importe de su retribución y los de esa otra alta dirección y también qué deben hacer para obtenerla, es decir, cuales son los objetivos de la empresa.

El poder de los inversores institucionales exige que tenga responsabilidades igualmente importantes.

3. Los inversores institucionales deben formar parte del órgano de gobierno de la empresa (consejo de administración).

Los inversores institucionales no son inversores sino intermediarios; no invierten su dinero sino el de sus clientes por lo que no son propietarios de la empresa. Como decía antes, los inversores institucionales dominan más del 40% de la capitalización mundial y más del 70% de la capitalización de las empresas cotizadas en EEUU, y su eje director es el beneficio a corto plazo de las empresas: si la empresa quiebra o pierde gran parte de su valor, los inversores institucionales no pierden su dinero sino que lo pierden sus clientes o beneficiarios.

Los inversores institucionales no arriesgan capital pero deciden a qué empresas financian con el dinero de otros y a qué empresas no financian, por lo que son una pieza muy importante del sistema financiero: poder y ganancias tan importantes como tienen exigen que tengan responsabilidades igualmente importantes. Las obligaciones ante sus clientes y ante el sistema financiero deben incorporar el control del funcionamiento de las empresas, por lo que representantes de los inversores institucionales deberían estar obligados a tener un puesto en cada uno de los consejos de administración de las empresas sobre las que tengan el 1% o más de sus derechos de voto. Además de poder ejercer control sobre la vida de esas compañías, al ser consejeros asumirán las responsabilidades personales comunes al resto de miembros del consejo.

4. Los empleados deben tener una representación significativa en el consejo de administración de la empresa.

Junto a los accionistas, los empleados son los más interesados en la salud y el futuro de la empresa en la que trabajan, pero sin embargo solo en algunos países como Alemania y Suecia es obligado que estén representados en el máximo órgano de gobierno de las empresas.

En cualquier ámbito de la vida queremos ser partícipes de cualquier proyecto, actividad con la que estemos involucrados o decisión que nos afecte, y la manera

Junto a los accionistas, los empleados son los más interesados en la salud y el futuro de la empresa en la que trabajan.

en que reaccionamos no es igual si hemos participado o no. Seguramente rechazaremos esas decisiones tomadas por otros pero que me vinculan, y no solo por cómo nos sentimos cuando otros ignoran mi situación y lo que podemos aportar, sino también porque nos cuesta más comprender las razones de la decisión. A nadie le agrada obedecer sin más.

Ocurre lo mismo en la vida de la empresa. Los empleados están al menos tan interesados como los accionistas en el futuro de la empresa, siendo ellos los que conocen en profundidad el funcionamiento de la misma, sus virtudes, sus problemas y los que llevan el día a día. Los empleados, además de tener mucho que aportar en los procesos de la toma de las mejores decisiones para la empresa, ocurre que al participar y comprender las razones de esas decisiones conseguimos su involucración y compromiso, y alineamos así todos elementos imprescindibles de la empresa – propietarios y empleados- para alcanzar el objetivo.