

ECONOMÍA



Prólogo de José María Álvarez-Pallete
presidente de Telefónica

EMPRESA Y GESTIÓN SOSTENIBLE

HACIA UNA ÉTICA DEL *MANAGEMENT*

JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ



JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ

EMPRESA Y GESTIÓN SOSTENIBLE

HACIA UNA ÉTICA DEL *MANAGEMENT*

ARGUMENTOS PARA EL SIGLO XXI



Colección: Argumentos para el siglo XXI
Director de la colección: Emilio Chuvieco
© Autor: José Luis Fernández Fernández
© Digital Reasons, 2018

www.digitalreasons.es

info@digitalreasons.es

Antonio Cumella, 16- 28030 Madrid (España)

Diseño de cubierta e interior: Enrique Chuvieco.
Imagen portada: montaje con imagen Shutterstock 161237432
y otra.

ISBN: 978-84-948777-3-5

Depósito Legal: M-29616-2018

Ficha bibliográfica: Fernández Fernández, José Luis (2018):
Empresa y gestión sostenible. Madrid, Digital Reasons.

Impresión: Publicepe. El papel utilizado en la impresión de este libro tiene certificación ambiental FSC y están libres de cloro. Los residuos de la producción se gestionan por empresas certificadas ambientalmente.

Las afirmaciones incluidas en el libro son responsabilidad exclusiva del autor. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

ÍNDICE

Prólogo	7
Introducción: Claves para dirigir bien empresas y organizaciones	9
1. Un paradigma de empresa para el siglo XXI	33
1.1 Filosofía crítica de la ciencia de la empresa y de la praxis gerencial	33
1.2 La Economía Neoclásica	41
1.3 Las Teorías de Empresa.....	46
1.3.1 La Teoría de los Costes de Transacción	47
1.3.2 La Teoría Económica o de la Firma	50
1.3.3 La Teoría Conductista	54
1.3.4 La Teoría Contractual o de la Agencia	56
1.3.5 La Empresa como Sistema	60
1.4 La Teoría del Stakeholder o de los grupos de interés.....	64
1.4.1 Intereses y poder de los Stakeholders	72
1.4.2 Identificación, clasificación y gestión de los grupos de interés	77
1.5 Conclusión	85
2. ¿Por qué y cómo gestionar la ética empresarial?	89
2.1 Las empresas y organizaciones como agentes morales.....	89
2.2 En busca del contenido ético de la organización.....	91
2.3 Relevancia ética del contexto organizativo.....	96

2.4	La institucionalización de la ética organizativo-empresarial	100
2.5	La ética, entre la norma y el proyecto de empresa.....	102
2.6	Condiciones previas para una gestión de la ética empresarial.....	110
2.7	El momento reflexivo: la misión como principio central.....	117
2.8	Tesis conclusivas	124
3.	La Ética del Directivo	127
3.1	Planteamiento introductorio.....	127
3.2	Las implicaciones éticas de la dirección de empresas	130
3.3	Virtudes y fundamentos.....	133
3.4	Algunos principios éticos para la acción	137
3.4.1	Legalidad.....	138
3.4.2	Buena fe.....	139
3.4.3	Profesionalidad	139
3.4.4	Evitar conflictos de interés	140
3.4.5	Búsqueda del Bien Común.....	141
3.4.6	Respeto a la dignidad de las personas	142
3.5	Conclusión: liderazgo eficaz y buenas estructuras organizativas.....	143
	Epílogo	149
4.	Bibliografía general.....	153

*A la inmortal memoria
de mi queridísima hija Bárbara
Goki-goki... Gokli-gokli-gokli...
Requiesce in pace, filia! Especta nobis caelorum!*

PRÓLOGO

A nuestro alrededor, la tecnología está impulsando un cambio vertiginoso, transformando de manera radical el modo de hacer las cosas en todos los ámbitos y llevando la disrupción a todos los modelos de negocio.

Somos una generación afortunada, porque con más tecnología a disposición de la que haya podido disfrutar ninguna antes de la nuestra, se abren oportunidades ante nosotros en todos los campos. La digitalización tiene ya un impacto positivo, que se multiplicará en el futuro. Aporta respuestas a retos sociales y medioambientales y puede mejorar radicalmente la calidad de vida de las personas, la productividad de los negocios y el crecimiento de las economías. Por todo ello se estima que el impacto en términos de generación de riqueza y bienestar de esta revolución pueda ser cuatro veces el de las precedentes.

Es un contexto de oportunidad, pero a la vez también de grandes desafíos. La brecha digital; el impacto en el empleo y en la educación; el uso adecuado de los datos; la seguridad y la privacidad; y la distribución de la riqueza son algunos de los retos a los que ya nos enfrentamos. Se empiezan a plantear también nuevos debates éticos, como los relacionados con la llegada de la singularidad que se producirá cuando la inteligencia artificial supere

las capacidades humanas, o con los avances en biotecnología y la posibilidad de manipulación o selección del ADN. Pero esto apenas es el principio.

Para encontrar la respuesta adecuada a estos retos presentes y futuros necesitamos valores. Valores que tendrán que adaptarse a las nuevas realidades y evolucionar con ellas. Pero también humanismo, porque todo debe girar alrededor de la persona, de sus derechos y de sus obligaciones en el nuevo mundo digital. Hasta ahora el ser humano ha dedicado mucho esfuerzo para aprender el lenguaje de las máquinas para poder comunicarse con ellas y ahora ha llegado el momento de que sean las máquinas las que aprendan el lenguaje de los humanos. Las máquinas deben hacerse más humanas para que el nuevo mundo digital a su vez también lo sea, con el objetivo de asegurar que el potencial de desarrollo inherente a la digitalización se hace realidad para beneficio de todos.

Porque avanzamos hacia el futuro, pero no hacia cualquier futuro. Sólo guiándonos por valores y humanismo podremos capturar todo el potencial de la tecnología para construir una sociedad mejor, más inclusiva y más justa.

En este contexto, es un honor para mí tener la oportunidad de prologar este ensayo que aborda un tema de tanta relevancia como la ética en la gestión empresarial. Animo a su lectura y sobre todo animo a la reflexión sobre estas cuestiones, que son responsabilidad de todos. Porque solo con valores y humanismo haremos realidad ese futuro mejor que ambicionamos.

José María Álvarez-Pallete
Presidente de Telefónica S.A.

INTRODUCCIÓN: CLAVES PARA DIRIGIR BIEN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES

***Management*, principios y condiciones**

Independientemente de toda la variabilidad de aproximaciones que se han hecho al fenómeno del *management*, hay un abundante consenso respecto a qué es lo que, en definitiva, constituye la esencia del mismo en las empresas y la dirección de personas dentro del marco organizativo.

Al margen de las diferencias entre sectores, del tamaño, de la estructura y del carácter de cada organización —unas, empresas, con ánimo de lucro; otras, organizaciones no empresariales—, cabe asumir casi como un axioma generalmente admitido, de una parte, que la organización constituye, más que un absoluto aplicable a todos los proyectos, una herramienta específica —y *ad hoc*— para hacer que la gente sea productiva en contextos de colaboración; y de otra parte, que el *management* hay que entenderlo como un requerimiento necesario en cualquier tipo de proyecto emprendedor. O, dicho en pala-

bras de Peter Drucker: «Management is the specific and distinguishing organ of any and all organization» (Drucker, 2011, p. 7). En definitiva, que la responsabilidad del *management* apunta siempre a encontrar la herramienta específica que permita a las organizaciones obtener resultados, y con ello, conseguir los objetivos y las metas que, en cada caso, constituyan la razón profunda de ser, la misión específica de cada una de ellas.

Con todo, hay una serie de *principios*, una especie de acervo común, que ha ido cristalizando como resultado de la práctica de la dirección de organizaciones y de la reflexión sobre el *management* de las mismas. Sin pretender exhaustividad, sí que procede, cuando menos, dejarlos indicados, a modo de guías para la acción directiva. Siguiendo a Drucker (Drucker, 2011), cabría decir que dichos principios son los siguientes: transparencia, autoridad, dependencia jerárquica y estructura.

- En primer término está la *transparencia*, elemento clave —al menos en el sentir de Peter Drucker— en cualquier empresa u organización.
- A partir de ella se podrá articular convenientemente el principio de *autoridad*; esto es, la necesidad de que, en última instancia, haya quien tenga la última palabra en la toma de decisiones en un área determinada, sobre todo, en tiempos de crisis. Esta autoridad, naturalmente, llevará aparejada la correspondiente dosis de responsabilidad correlativa.
- Viene luego el principio de *dependencia* jerárquica, en función del cual, en cada organización, cada persona debiera tener no sólo claro de quién depende, cuál es su jefe, sino, incluso, que, a ser posible, tenga uno y solo un jefe... A parte

de que, con ello, se clarifican las líneas de reporte y se evitan los conflictos de lealtades, se está asumiendo aquella vieja sabiduría del adagio latino que afirmaba que *Tres dominos, servus liber* («un esclavo con tres amos es un hombre libre»).

- Finalmente está la estructura organizativa. Según indica Drucker, parece ser que es buen criterio el que invita a estructurar los niveles de dirección y jerarquía en el menor número de escalones necesarios, tratando de hacerla tan *plana* como sea posible.

Todo lo anterior requerirá además, sin duda, una alta dosis de liderazgo al frente de las empresas y las organizaciones, si a lo que se aspira es a conseguir una adaptación adecuada a las imprevisibles circunstancias del contexto presente —y, sobre todo, del futuro. Para ello será preciso diseñar estrategias innovadoras, sólo pensables desde un liderazgo adecuado. Y esto, naturalmente, nos emplaza en el contexto educativo, ámbito en el que se deben desarrollar querencias y habilidades para, primero, liderarse uno a sí propio; y luego, poder liderar proyectos de mayor calado, en el marco de las empresas y las organizaciones.

Ahora bien, condición previa para todo ello es la de tomar conciencia de qué es lo que tenemos ante nosotros; de cuáles son los desafíos, los retos y los problemas con los que vamos a tener que lidiar en el inmediato futuro.

Sabiendo que no hay dos momentos históricos idénticos, para estar en condiciones de poder dirigir empresas y proyectos, es preciso ir tomando nota de cómo se van desarrollando los avatares en este mundo, cada vez más pequeño, crecientemente globalizado y definitivamente vulnerable. Una persona que aspire a dirigir empresas con fundamento —sobre todo, cuando estamos hablando de

miembros de consejos de administración o de ejecutivos de los que, de verdad, toman decisiones que afectan a la propia organización... y a muchos otros agentes—, tiene que conocer y estar al día de las claves fundamentales de la política —tanto nacional, cuanto internacional—; ha de tener hecha una composición de lugar respecto a la geoestrategia y la geoconomía.

El entorno de los negocios hoy en día se nos ha ampliado mucho y no cabe otra que hacerle el seguimiento adecuado para captar informaciones básicas. Naturalmente, luego habrán de ser tamizadas desde el *momento crítico* que ayude a distinguir el trigo de la paja; a que-darse con los patrones y las tendencias de calado, desechando lo anecdótico y lo insustancial... y, sobre todo, a diferenciar la verdad de la mentira... máxime en estos tiempos de manipulación con las *fake news* y el canto impresentable de los voceros de la *postverdad*.

Quien crea que todo da lo mismo, que la verdad es igual que la mentira, que no hay nada mejor que nada, que todo «es depende», como dicen quienes, apretados por un hábil socrático, acaban reconociendo que las cosas no son blancas o negras; y que siempre hay que matizar con buen tino..., eso sí, teniendo claros y firmes algunos asuntos básicos... Digo que, quien no tenga asumidos algunos criterios, algunas rayas rojas intraspasables, haría bien en dedicarse a otra cosa distinta a la de querer dirigir empresas.

Sépase que es posible ganar mucho dinero en otras actividades... *incluso lícitas*. En todo caso, se ahorra uno muchos disgustos y quebraderos de cabeza: que no es fácil ni está al alcance de cualquiera seguir la *vocación empresarial*.

Sí, sí: se ha leído bien. Vocación... *Beruf*... llamada a contribuir desde la empresa. Y la gestión, a la humanización del mundo y al bienestar de la humanidad... precisamente fungiendo de empresario, en el marco de la empresa o de cualquier otro tipo de organización. Pues, en efecto, el verdadero líder empresarial —lo mismo sea un empresario, un directivo, o un *emprendedor*, como ahora se dice— tiene otros rasgos personales.

Naturalmente que busca el beneficio; claro que aspira a ganar dinero... Por supuesto que tiene orientación comercial y se halla enfocado a la consecución de resultados económicos... Pero, al propio tiempo, se siente animado por un dinamismo interno que le hace disfrutar con lo que en cada momento está llevando a efecto; tiene una visión amplia de lo que hace y lo que significa lo que está haciendo; capta las conexiones de las partes y puede anticipar espacios y grupos que pueden verse afectados —para bien o para mal— por la implementación de sus proyectos empresariales. La dosis de arte que toda gestión conlleva, muchas veces, satisface por sí misma unas expectativas que, quien nunca ha tenido la experiencia de poner en marcha o pilotar un proyecto empresarial de cualquier tipo, ni siquiera es capaz de imaginarse.

Los *resultados* son necesarios. Los *objetivos* son otra cosa. Y quien no capte la diferencia a bote pronto, no se preocupe: seguro que tras la lectura de este libro, la verá nítida. Tener esto claro, por lo demás, es *conditio sine qua non* para dirigir con fundamento empresas y proyectos organizativos.

El *telos* empresarial, la razón profunda de ser de un proyecto empresarial, no es el beneficio económico. El beneficio económico es el resultado de una buena gestión... es la espoleta que, en gran medida, dispara la vo-

luntad de emprender... pero no es el objetivo, no es la misión de la empresa. La misión de una empresa consiste en que esta lleve a cabo algo, tal y de tal manera, que si lo consigue hacer bien, obtendrá mayores o menores beneficios... pero siempre beneficios. A condición, claro es, de que no haya graves distorsiones en el *modus operandi* de los mercados... Y digo graves, porque, naturalmente, nunca será posible erradicar la mala *praxis*, la corrupción, el espíritu ventajista, la querencia a prevalerse de la ingenuidad, la credulidad o la necesidad ajena.

Con esto, naturalmente contamos. De hecho, como se dice en la Bolsa, este tipo de circunstancias *hay que tenerlas descontadas* previamente... Para entrar y mantenerse en el mercado no conviene ser ingenuo ni mostrarse excesivamente cándido. Se necesita abrir bien los ojos; tomar nota de quién es quién y cómo se comporta cada uno en el sector... y lanzarse a competir en buena lid, huyendo siempre del cinismo paralizante que resta energías a los proyectos.

Tras muchos años de darle vueltas a estos asuntos; después de haber leído mucho y de haber hablado más con empresarios, con emprendedores, con directivos, con miembros de consejos de administración, con profesionales de diversos ramos —finanzas, marketing, producción...—; teniendo en cuenta puntos de vista de académicos, de investigadores, de políticos, de miembros de cuerpos reguladores..., si tuviera que dar un consejo sobre la empresa, el liderazgo empresarial y la gestión, sería éste: quien sienta el gusanillo emprendedor que no lo dude. Que se lance y lo haga a cara descubierta. Que persiga su sueño. Que seguro acabará por contribuir a la sociedad con algo de propia cosecha; que conseguirá dejar su huella personal en el concierto económico; que

verá con satisfacción cómo —con su esfuerzo y la necesaria dosis de suerte—, logrará crear algo nuevo, a partir de donde no lo había. Que no vaya por lo segado, sino que, más bien, luche por desbrozar, por abrir caminos y nuevas rutas. Que se preocupe por innovar —sea en procesos, en productos, en mercados, en estilos de dirección, en modelos de negocio... Que aproveche las herramientas que la digitalización y la Inteligencia Artificial le brindan. José María Álvarez-Pallete, acaba de incidir sobre el asunto en el Prólogo. En definitiva, que emprenda, que arranque una Star-up, que ponga en marcha su propio proyecto empresarial.

El que, de otra parte, no se sienta todavía con ánimos o recursos para llevar a cabo lo que se indica en el párrafo anterior, que se forme bien, que estudie y aprenda herramientas técnicas; que curse, por ejemplo, un buen M.B.A. Que aproveche toda posibilidad que se le ofrezca para avezarse a gestionar —empezando por sí mismo, siguiendo por los proyectos—; y que —si bien nunca debiera de abandonar de manera absoluta la opción emprendedora— busque entrar en una empresa u organización donde pueda desarrollarse profesionalmente, crecer como persona y aportar, también, algo a la eficiencia y al buen hacer empresarial.

Repensar los fines de la economía

Al objeto de marcar el ámbito en el que inscribir el contenido de este libro y en línea con la necesaria *composición de lugar* a la que acabamos de hacer mención, considero conveniente aprovechar algunas reflexiones mías al respecto. La versión completa de este apartado se

publica en la *Memoria del curso 2017-2018* de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial.

Hace tiempo que se vienen levantando voces que nos advierten de que necesitamos transformar —incluso hay quien pide abandonar (Kempf, 2009)— el sistema económico capitalista, porque según los datos más fiables que se manejan, de seguir forzando las cosas en la línea en que el capitalismo viene impulsando la dinámica de los procesos económicos y ecológicos desde, al menos, los últimos doscientos cincuenta años, el modelo no es sostenible ni siquiera a plazo medio (Fernández Fernández, 2016).

Es sabido que, desde el origen de los tiempos, la dimensión económica de la vida humana se ha venido entreverando con el desarrollo tecno-científico, que este afecta de manera inmediata a la vertiente social y a las configuraciones políticas; y que todo ello se enmarca, a su vez, en parámetros culturales y filosóficos desde los que la reflexión teórica ha venido tratando de identificar claves de sentido y líneas para el avance en los procesos de humanización y de desarrollo integral. El balance, en este sentido, arroja luces y sombras y evidencia muchos puntos ciegos y abundantes ocasiones de mejora. Pues, junto a innegables conquistas de bienestar humano que sería inútil obviar, aparecen también millones de seres humanos en condiciones de pobreza extrema, una desigualdad creciente y un planeta en serio peligro de implosión.

Desde aquellas claves teóricas y epistemológicas, en efecto, se ha venido buscando articular la manera más adecuada de gestionar el doble proceso de desarrollo al que, como las dos caras de una misma moneda —a veces, como es el caso, las dos dimensiones de una misma crisis—, la humanidad viene aspirando desde siempre; y que la altura de los tiempos demanda ver satisfecho de ma-

nera cumplida, sin más dilación... tanto en lo socio-político-cultural, cuanto en lo técnico-económico-ecológico. Pero ello, con algunas necesarias restricciones, emanantes, precisamente, de este punto exacto de la historia en que nos está tocando vivir y que han dado en designar como el *Antropoceno* (Steffen *et al.*, 2011; Steffen, 2015; Opdebeeck, 2017).

A medida que la toma de conciencia de estas realidades se generaliza, van apareciendo certezas casi apodícticas que empiezan a configurar una serie de nuevas perspectivas para el análisis de las circunstancias del siglo XXI. Así, por ejemplo, parece haberse asumido, casi como un axioma, que no es posible marchar por el camino que hemos venido transitando en Occidente desde la Primera Revolución Industrial, con la economía del carbono disparada para conseguir vapor; hasta el día de hoy, metidos de lleno en la Cuarta Revolución Industrial, la de la robótica, la Industria Conectada y la Empresa 4.0, donde la energía que hace rodar la nueva economía han pasado a serlo los *Big Data* y su consecuente *Analytics*.

Los pueblos y las economías que no han conocido el crecimiento económico de Occidente no tienen por qué desistir de llegar a cotas de riqueza y bienestar que para nosotros son normales. Sin embargo, no es razonable pensar que vayan a poder hacerlo de la manera en que nosotros lo hemos conseguido. Esta situación paradójica y casi aporética, no es sino uno más de entre los nudos gordianos sobre los que habremos de investigar (Fernández Fernández, 2012) con el fin de aprender a gestionarlo en el más inmediato futuro. La advertencia del presidente de Telefónica en el Prólogo, respecto a la conveniencia de hacerlo desde el humanismo y la ética, resulta, en este punto, e pertinente en extremo.

En línea con lo anterior, cada vez parece más evidente e indiscutible el hecho de que, para bien o para mal, compartimos un futuro común; que habitamos un planeta finito, limitado en recursos, sobreexplotado y herido en demasía. Un mundo que, como dijera Kant, es «un mero punto en el universo» (Kant, 1975: 223); pero que es también el único en el que se desarrolla la vida tal como la conocemos; y que, por consiguiente, tenemos la obligación moral de preservar.

Supuesto lo que va dicho, parece necesario, de un lado, ofrecer una aproximación epistemológica (Fernández Fernández, Bajo Sanjuán y Retolaza Ávalos, 2017), capaz de elaborar una Teoría Económica a la altura de los desafíos que el siglo XXI nos plantea (Marchesi y Sotelo, 2002; Petrini, 2010; Noiville, 2011; Sedláček, 2014; Raworth, 2018); y de otro, identificar y estimular mediante la innovación creativa nuevas prácticas económicas, nuevos modelos de negocio y nuevas estructuras organizativas y empresariales que resulten compatibles con la sostenibilidad a largo plazo de los procesos económicos, políticos, culturales y ecológicos.

Esta aproximación crítica al paradigma dominante en Economía, viene tomando carta de naturaleza en algunas contribuciones teóricas desde hace ya tiempo. Tales son, por caso, las aproximaciones derivadas de las escuelas de pensamiento económico de la economía de la complejidad, la economía ecológica, la economía conductual, la economía feminista, la economía institucional... En la misma línea se habrán de ubicar los movimientos críticos, que emergen, curiosamente, desde el propio interior de los estudiantes de economía, insatisfechos y desencantados con la *ciencia normal* (Kuhn, 1981) que la mayoría de las universidades imparte en el *currículum* de las

ciencias económicas... y que, a su entender —pese a los aiosos modelos macro y a las elegantes ecuaciones que, sobre el papel siempre cuadran— están llenos de prejuicios ideológicos y de simplificaciones conceptuales, cuando no de errores palmarios.

Por el contrario, afirman los críticos, se están dejando de lado los verdaderos problemas económicos y ecológicos, resumibles en el verdadero objetivo de la economía como actividad y la economía como ciencia: *la satisfacción de las necesidades humanas, de todos los humanos, para que todos podamos prosperar y desarrollarnos de una manera equilibrada, justa y sostenible*. El asunto está en que ello no necesariamente debiéramos tratar de conseguirlo mediante un crecimiento económico cuantitativo, infinito, voraz, irresponsable, medible exclusivamente en términos de PIB, sino más bien desde la búsqueda de un progreso en equilibrio (Raworth, 2018: 41-69). Ello exigirá reubicar la comprensión de la actividad económica, más allá de los estrechos límites del mercado (Fernández Fernández, 2016), en las coordenadas de una más amplia realidad social y ecológica; y ello, desde una aproximación teórica holística, más compleja y dinámica; anclada, de una parte, en una antropología que atienda a la dimensión social de la persona, y no sólo a la vertiente del autointerés; y de otra, en la voluntad política de aprovechar las posibilidades que la tecnología y el diseño innovador nos ofrecen de cara a distribuir de manera justa, a preservar el planeta e incluso a regenerarlo desde un diseño inteligente y una Economía Circular.

Si bien es cierto que estos planteamientos aún no acaban de calar en las instituciones que representan el *mainstream* de la ciencia económica, van encontrando eco, sin embargo, en ámbitos cada día más amplios. Un

ejemplo de ello lo representan las propuestas que dimanan desde el contexto de la Doctrina Social de la Iglesia, desde el que, entre otras cosas, se tematiza desde hace décadas la aspiración al desarrollo de los pueblos —la *Populorum Progressio*— o, más recientemente, se propone como aspiración última del quehacer económico la consecución de lo que se ha dado en llamar una *ecología integral* (Pablo VI, 1977; Francisco, 2015).

Ciertamente, en la dinámica biológica no todo es crecer... Por analogía, cabría pensar que, en lo económico, tampoco. Pese a la auri sacra fames... el crecer por el crecer puede resultar teleopático... indeseable, malo. Es como la metáfora de la célula cancerígena... que crece; y que si sigue creciendo, acaba en muerte... El equilibrio de los procesos -tanto los de la vida como los de la sociedad- pide crecer, sí. Pero, llegados a un cierto punto, lo que se requiere es madurar. Y esto, naturalmente, es otra cosa, tiene otros alcances y revela potencialidades ilusionantes.

Indicadores, tendencias y riesgos

Sin pretender de nuestra parte exhaustividad a la hora de aportar datos y referencias que avalen lo que va dicho, sí que conviene, en todo caso, intentar una mínima fenomenología de los grandes retos a los que, como humanidad, nos enfrentamos en el presente contexto de una economía globalizada y ambivalente, que presenta aspectos positivos y negativos, una cara amable y un ceño torvo (Blanch Xiró, 2000; Stiglitz, 2003; Roa Castel et. al, 2011; Roa Castel, 2016). Pues, la primera providencia para llegar a implementar algún día políticas globales de buena gobernanza habrá de consistir, precisamente, en la

identificación de las luces y las sombras de la economía globalizada y en la adecuada fijación de procedimientos para conseguir, como acabamos de señalar a finales del epígrafe anterior, los objetivos del verdadero desarrollo humano.

No faltan informes de calidad científica contrastada que alertan de la necesidad de tomar en serio el problema de la sostenibilidad; que instan a poner los medios oportunos para conseguir un desarrollo económico equitativo, que saque de la miseria a las amplísimas capas de la humanidad que aún la siguen sufriendo; y que avisan de los riesgos que comportaría el no atender a las restricciones que el techo ecológico supone; esto es, los nueve límites planetarios que un grupo de científicos internacionales identificaron respecto al planeta Tierra y que vendrían a constituir una suerte de *frontera de posibilidades de producción*, más allá de las cuales el equilibrio no podría ser posible.

Por referir algunos de los informes más relevantes y conocidos, cabe mencionar, en primer término, la denominada *Agenda 2030* y los diecisiete Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), propuestos desde la Organización de las Naciones Unidas como vías para transformar nuestro mundo (Organización de las Naciones Unidas, 2015). A esta iniciativa, a la que se adhirieron 195 países —y a la que están convocadas las empresas, la sociedad civil y los gobiernos— se fija un objetivo lapidario: transformar el sistema en todas sus vertientes —política, cultural, educativa, social, religiosa, económica—, para erradicar la pobreza, la desigualdad y el hambre; y para diseñar una economía baja en carbono, respetuosa con el medio ambiente. Un balance de estos dos años y medio que la agenda lleva en vigor se puede encontrar en *The*

Sustainable Development Goals Report 2017 (United Nations Secretariat, 2018).

Al margen de fuentes tan socorridas y habituales como las que representan el Banco Mundial, la FAO, la PNUD, la OMS, Transparencia Internacional y muchas otras donde se puede comprobar cuál es el estado social del mundo, con indicadores que hablan a las claras del déficit de humanidad que se objetiva en aspectos tales como la salud, la educación, la alimentación, el acceso al agua potable y al saneamiento, el acceso a la energía, la igualdad de género, la equidad social, la participación política, la paz y la justicia; merecen ser también reseñados los informes que presenta el Instituto Worldwatch (Worldwatch Institute, 2017); la página *Web* de la fundación Gapminder (Gapminder, 2018); o los documentos que elabora el Foro Económico Mundial sobre *Riesgos y Tendencias* (World Economic Forum, 2018).

Este último organismo, reunido en la ciudad suiza de Davos a finales del mes de enero de 2018, señala que, aunque la tendencia del crecimiento económico es mejor que la que se observaba el pasado año, se identifican indicadores de incertidumbre, fragilidad y vulnerabilidad que requerirán, de una parte, llevar a cabo profundas reformas en la economía capitalista y en la dinámica de los mercados; y de otra, reconstruir la solidaridad dentro de los países y entre los países de la comunidad mundial. Insisten en señalar que nos las tenemos con riesgos complejos, en sistemas interconectados; y que de la encuesta que el Foro administra sobre percepción de riesgos globales, se infiere que crecen los riesgos relativos a la ciberseguridad, toda vez que el mundo ha entrado en una nueva e inquietante fase geopolítica; y sobre todo, que los riesgos ambientales, que habían venido creciendo

en importancia en los últimos años, también lo hacen en este. Para acabar de delinear la prospectiva, ofrecen diez colapsos posibles en el futuro que, aunque no se trata propiamente de predicciones, de producirse, podrían bloquear el mundo. Abogan, en suma, por favorecer y reforzar la resiliencia de estos sistemas complejos, dinámicos, globales e interconectados en que vivimos.

Por lo que respecta al techo ecológico, el equipo de investigadores internacionales que coordinan Johan Rockström y Will Steffen, señalan nueve *indicadores de exceso* que conformarían el auténtico techo ecológico, más allá del cual el sistema colapsaría, haciendo real, de paso, alguno de los escenarios más dantescos a los que el Foro Económico Mundial, como dijimos, hace referencia en su último documento sobre las tendencias y los riesgos globales.

Las variables de control, los límites máximos estimados, las tendencias observadas y los indicadores de exceso podrían quedar expresados por referencia a los nueve siguientes procesos críticos que, siguiendo a Steffen (2015) y Raworth (2018), enumeramos a continuación:

1. *Cambio climático*, producido por el calentamiento global, derivado de la cantidad de dióxido de carbono, de metano y de óxido nitroso, y cuyos efectos se traducen en variaciones climáticas extremas y en subida del nivel del mar. La variable de control para medir este indicador es la concentración de dióxido carbónico -partes por millón (ppm)-; el límite planetario máximo se sitúa en 350 ppm. La tendencia en este parámetro viene siendo al alza desde hace tiempo, por lo que esta magnitud empeora.

2. *Acidificación de los océanos* que pone en peligro el ecosistema oceánico y su cadena trófica al impedir que corales, crustáceos y plancton tengan facilidades para crecer y sobrevivir. Este indicador se mide mediante la saturación media de aragonita en la superficie oceánica. El valor actual está por encima del límite planetario pero, afortunadamente, va descendiendo de manera intensa.
3. *Contaminación química* con productos tóxicos liberados a la biosfera, que son persistentes y, a menudo, con efectos irreversibles que reducen la fertilidad de aves y mamíferos, poniendo en peligro los ecosistemas. Todavía no se ha definido ninguna variable de control global, por lo que desconocemos, tanto el límite planetario, cuanto el valor actual y la tendencia.
4. *Carga de nitrógeno y de fósforo* de los fertilizantes agrícolas que acaban en ríos, lagos y mares, donde provocan floraciones de algas tóxicas y que privan de oxígeno a otras especies. Las variables de control son el fósforo y el nitrógeno reactivo aplicados a la tierra como fertilizantes. Para el fósforo, el límite máximo planetario está situado en 6,2 millones de toneladas anuales y el valor actual y la tendencia son 14 millones y subiendo (empeora). Para el nitrógeno reactivo el límites son 62 millones de toneladas/año; el valor actual está en torno a 150 millones y subiendo (empeorando).
5. *Extracción de agua dulce* en exceso de parte de la industria, la agricultura y los hogares, con el

peligro de mermar lagos, ríos y acuíferos, dañando, al paso, los ecosistemas y contribuyendo a alterar el ciclo hidrológico y el clima. La variable que se considera en este rubro es la cantidad de kilómetros cúbicos de aguas azules consumidas cada año. El límite máximo se sitúa en 4.000 Km cúbicos /año; el valor actual es de unos 2.600 km cúbico y la tendencia, una vez más, es al alza.

6. *Conversión de tierras* para uso humano —transformar bosques y humedales en tierras de cultivo, carreteras o ciudades—, que agota los sumideros de carbono, destruye hábitats de vida silvestre y socava el papel de la tierra en el ciclo del agua, del nitrógeno y del fósforo. La variable de control es la superficie de tierras forestales, cubiertas de bosque antes de la intervención humana. El límite planetario requiere el 75%, pero los datos actuales arrojan un exiguo 62% y bajando (empeorando).
7. *Pérdida de biodiversidad* con el riesgo de que se produzcan cambio irreparables en los ecosistemas que reduzcan su resiliencia y su capacidad para proporcionar alimento, combustible y fibra, así como de sustentar la vida. La variable de control definida es la tasa de extinción de especies (por millón de especies y por año). El límite planetario máximo es 10, cuando el valor actual oscila entre 100 y 1.000 y la tendencia es de nuevo al alza, esto es: empeorando.
8. *Contaminación atmosférica* -humo, polvo, gases contaminantes- que puede causar daños a

los organismos vivos y que, al interactuar con el vapor de agua de la atmósfera, influye en la formación de las nubes, pudiendo llegar, cuando se emiten en grandes cantidades, a alterar de manera significativa los regímenes de lluvias regionales, con graves secuelas para el entorno y las cosechas. En este parámetro, al igual que ocurría con el de la contaminación química aún no se ha definido variable de control.

9. *Reducción de la capa de ozono* que expone a la Tierra y a la humanidad a los dañinos rayos ultravioletas de origen solar. La variable de control a este respecto es la de la concentración de ozono en la atmósfera (unidades Dobson UD); el límite planetario mínimo es de 275; el valor actual, de 283 UD y, la tendencia indica que va subiendo, por lo que, en este parámetro se va mejorando.

Como se puede apreciar a partir de lo que va expuesto, el mensaje es recurrente y reiterado: así, no se puede —ni se debiera, cabría añadir— continuar. Si no se modifican de manera significativa modos de proceder, nos toparemos, a no tardar con un panorama nada halagüeño. Veremos, entre otras cosas, crecer y exacerbarse el abismo de la desigualdad —tanto entre países y regiones, cuanto en el propio interior de las sociedades y entre las propias personas, en función de los roles atribuibles a cada sexo—; y asistiremos a la explotación irracional de un planeta finito, ya excesivamente contaminado y *caliente*. Nos asustaremos al comprobar la pérdida de biodiversidad; el agotamiento de recursos no renovables. A ello habría que sumar la preocupante circunstancia del en-

vejecimiento de la población y la explosión de la bomba demográfica que se avecina de aquí a mediados de siglo XXI. Capítulo aparte supondrá, también, el peligro de la concentración del poder —económico, político, tecnológico— en las pocas manos de unos *Big Brothers* con acceso inmediato a *Big Data* y a su *Analytics*. Por lo demás, no parece que esté del todo conjurado el fantasma de una posible guerra nuclear, que acabe con la humanidad y la propia *Madre Tierra*.

Es por reacción a este contexto como vienen emergiendo alternativas, propuestas, experimentos de tipo económico, sociopolítico, ecológico y de cambio cultural que buscan iniciar o consolidar movimientos alternativos, convencidos de la insostenibilidad de la manera habitual de conducirnos. Y es también en el que se han de inscribir las propuestas que vienen emergiendo desde hace tiempo respecto a cuál habría de ser el curso de acción más adecuado para conjurar los peligros a que nos vemos abocados como humanidad y cómo conseguir el desarrollo que necesitamos y que la ética requiere para toda la humanidad presente y futura.

Un nuevo reto para las empresas y quienes las dirigen

La conexión entre la gestión empresarial y el cuadro que acabamos de abocetar, resulta palmaria e inmediata: las empresas son, en gran medida, responsables de lo que nos ocurre. El despegue que supuso el *milagro económico* iniciado con la Primera Revolución Industrial necesita serios ajustes en la Cuarta, que es en la que nos encontramos.

El primero y más básico tiene que ver con la sensibilización de quienes dirigen empresas y gestionan organizaciones. Y sobre todo, con quienes aspiran a dirigir las en el inmediato futuro; y para ello se están preparando en estos momentos, ya sea por libre, ya de manera sistemática, siguiendo cursos de postgrado o especialización en escuelas de negocios y facultades de administración a lo largo del mundo.

Pensando en mis propios alumnos del *Mater in Business Administration* de ICADE —Universidad Pontificia Comillas—, me ha parecido conveniente ofrecerles este libro como lectura que habrá de ser trabajada a lo largo del semestre como complemento a lo que se vaya realizando durante las clases que conforman la disciplina de *Ética y Responsabilidad Social de la Empresa*.

Naturalmente, cualquier otro lector interesado en la *dimensión ética de la gestión*, podrá encontrar en este libro enfoques, cuestionamientos, retos intelectuales... Sí. Pero también principios de decisión, criterios para actuar y claves para una toma de decisiones empresariales más eficiente, responsable y sostenible. En definitiva, mejores.

He recogido en este libro —aparte de esta Introducción, que en sí misma ha de ser entendida como pórtico en el que se inscribe lo que se dice más abajo—, tres trabajos míos, publicados hace años y no fáciles de localizar. Mucho menos, de tenerlos un el mismo texto de forma seguida y con el orden adecuado.

El primero, fruto de una contribución mía en el libro homenaje al profesor Augusto Hortal Alonso, con ocasión de su jubilación, reflexiona sobre lo que es la empresa y sobre cómo urge ajustar el modelo, el mapa mental con que operan quienes buscan dirigirla. Lleva por título: *Un paradigma de empresa para el siglo XXI* y debe ser leído

en primer lugar. Leído y asimilado... En esto, cada quién verá cómo lo hace. Pero todos, sin excepción, deberían acabar teniendo, tras una lectura inteligente del capítulo, una concepción de la empresa más rica y matizada. Bien lejos de la caricatura con que a veces se la deforma, tanto en la teoría cuanto en la *praxis* directiva.

La empresa es un poderoso agente social y cultural. También político... Nunca sólo un agente económico. Mucho menos, ha de verse como una pura máquina de ganar dinero, al margen de cualquier restricción... exceptuadas aquellas inevitables que la ley haya de imponer y que no haya más remedio que acatar. Una tal forma de entender lo que es la empresa y la gestión es chata, errada, falsa. No tiene futuro, ni puede ir muy allá. Vamos... que no es sostenible.

La empresa es mucho más que todo eso. Es un instrumento —si se me permite la expresión— impresionante para construir sociedades más desarrolladas, más justas, más humanas. Y los empresarios y directivos, lejos de ser metafísicamente los *chupasangres* y explotadores, *malos-malísimos* de todas las películas, pueden también —y con gran frecuencia, resultan ser— beneméritos ciudadanos que —eso sí, buscando el beneficio y animados por el ánimo de lucro— pueden ayudar a mejorar la condición del mundo y de los humanos.

Es cosa de querer... asunto de opción y de voluntad. Pero para querer, antes hay que conocer: hay que saber con qué nos las estamos jugando; tener mediana idea de para qué sirve lo que hacemos; qué impactos positivos deja nuestra huella empresarial en el mundo; qué consecuencias negativas tenemos que evitar, prevenir, reparar... Y, la pregunta de las preguntas: ¿cómo hacerlo?

Las reflexiones del capítulo segundo, tratan de aportar luz y criterios al respecto, inyectando una cierta dosis de lucidez, mientras se busca responder a una inquietante pregunta: «¿Cómo y por qué gestionar la Ética Empresarial?».

La base de este capítulo habría que rastrearla en un trabajo mío, publicado en su momento en una de las *Memorias Académicas* de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE), de la Universidad Pontificia Comillas. Vengo dirigiendo esta cátedra desde que se constituyera y tomara cuerpo, allá a principios del año 2003. La cátedra ha sido siempre una fuente de inspiración, una piedra de toque, de contraste y de debate con colegas, empresarios, profesionales, investigadores del mundo de la gestión... Esas dinámicas, seguro, se habrán de dejar traslucir en las reflexiones que vayamos haciendo.

Ahora bien, la clave de bóveda de todo el edificio — como no podría haber sido de otra manera— apela y apunta hacia la persona que toma las decisiones. Hacia el empresario o directivo que, en último término, opta por invertir aquí o allí; por lanzar este producto o aquél; decide contratar con tal o con cual suministrador... y, sobre todo, lo hace con todas las de la ley —y allí donde no la hubiere, está dispuesto a autorregularse desde principios morales y valores éticos que, él lo decide así, priman sobre el objetivo económico del corto plazo— y a conciencia.

Esto, claro es, requiere una talla humana elevada y un carácter bien construido y anclado en *la virtud*. De eso trata el capítulo tercero: «La ética del directivo».

Este apartado se inspira vagamente en algunas de las páginas de un libro mío de hace ya bastantes años, titulado: *Ética para empresarios y directivos*. Fue publicado en su día —1992, primera edición; 1994, segunda y última—,

por la editorial ESIC de Madrid. Está descatalogado y, creo, aún sigue mereciendo la pena.

No me resta sino dar las gracias a quienes han tenido la gentileza de prologar y epilogar este trabajo.

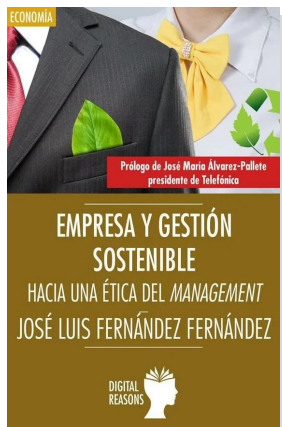
Quiero agradecer muy sinceramente a don José María Álvarez-Pallete, presidente de Telefónica, S.A., por haber redactado unas, tan estimulantes, líneas prologales a este libro. Si hay una empresa global que, quien quiera potenciar lo que se ha dado en llamar *la marca España*, puede exhibir con orgullo, Telefónica ocuparía —junto a otras, igualmente relevantes: Iberdrola, Santander...— un lugar preeminente. Por ello, si alguien buscara ejemplos concretos de gestión eficiente, responsable, innovadora, adelantada al futuro inmediato —digitalización, agenda social y ecológica—... no debería alejarse mucho del que José María Álvarez-Pallete representa. Aúna juventud y experiencia; capacidad gerencial y liderazgo. Merece, por derecho propio, un puesto de honor entre los mejores ejecu Álvarez Pallete tivos del mundo; y, como digo, me considero muy honrado con su contribución al texto.

El epílogo lo firma mi querido amigo y colega Javier Camacho Ibáñez. Son muchos ya los proyectos en los que nos hemos ido involucrando juntos; y espero que el futuro nos permitirá abundar todavía más en la colaboración. Javier es experto en PYME. Tiene una acrisolada experiencia en consultoría de este tipo de compañías. Su tesis doctoral, que tuve el honor y el placer de dirigir hace ya unos años, estuvo, precisamente, dedicada a la gestión ética de este tipo de empresas. Están, ciertamente, bien alejadas del perfil de una Telefónica, un MAPFRE, una Iberdrola... Pero son también empresas. Constituyen más del noventa por ciento de nuestro tejido empresarial y dan trabajo a millones y millones de españoles.

Para ellas y para quienes las dirigen van dedicadas también estas páginas, desde el convencimiento de que, una lectura sosegada, les habrá de aportar un interesante valor añadido.

Los Molinos, a 31 de agosto,
día de san Ramón Nonato de 2018

¿Quiere seguir leyendo?



Acaba de leer el prólogo y la introducción («Claves para dirigir bien empresas y organizaciones») de *Empresa y gestión sostenible. Hacia una ética del management*, de José Luis Fernández Fernández. El libro completo desarrolla tres capítulos: un paradigma de empresa para el siglo XXI, cómo y por qué gestionar la ética empresarial, y la ética del directivo.

Comprar el libro completo >

bibliotecaonline.es/empresa-y-gestion-sostenible

QUÉ ENCONTRARÁ EN EL LIBRO

- **Un paradigma de empresa para el siglo XXI.** Filosofía crítica de la ciencia de la empresa, economía neoclásica, teorías de la empresa y teoría del stakeholder: identificación, clasificación y gestión de los grupos de interés.
- **¿Por qué y cómo gestionar la ética empresarial?** Las empresas como agentes morales, el contexto organizativo, la institucionalización de la ética, las condiciones previas y la misión como principio central.
- **La ética del directivo.** Virtudes y fundamentos, y principios para la acción: legalidad, buena fe, profesionalidad, evitar conflictos de interés, bien común y respeto a la dignidad de las personas.
- **Epílogo y bibliografía.** Cierran el libro el epílogo de Javier Camacho Ibáñez y la bibliografía general.

Con prólogo de José María Álvarez-Pallete, presidente de Telefónica.

Digital Reasons

bibliotecaonline.es
pedidos@bibliotecaonline.es
ISBN: 978-84-948777-3-5



Escanee para comprar