

# LIDERAZGO Y ÉTICA EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. LA NUEVA EMPRESA DEL SIGLO XXI

JUAN ANTONIO PÉREZ LÓPEZ. ED. A CARGO DE NURIA CHINCHILLA, JOSEP M<sup>a</sup> ROSANAS Y PEDRO NAVARRO, DEUSTO, BILBAO, 1998

---

COMO CO-EDITOR de este libro, me veo obligado a hacer algo más que una simple reseña del mismo. Quisiera contar también el modo en que vio la luz esta obra. Pero antes de entrar en la reseña, creo que es necesario hacer una breve semblanza del autor.

Juan Antonio Pérez López fue hasta el final de sus días profesor del Instituto de Estudios Superiores de Empresa (IESE). A lo largo de sus años de docencia, fue miembro de los departamentos de Control y de Comportamiento Organizativo e impartió clases de las más diversas materias. También fue profesor de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Navarra, y un asiduo colaborador del Instituto Empresa y Humanismo. Su interés, por tanto, abarcaba el estudio de las empresas en su totalidad sin encasillarse en una especialidad.

De hecho, él solía hablar de organizaciones, dentro de las que se incluye a las empresas, que se caracterizan por generar riqueza económica. Gran parte de sus desarrollos teóricos se pueden clasificar dentro de la Teoría de la Organización, siendo pionero en esta disciplina. Pérez López fue el primer miembro del IESE que se dedicó a su estudio y no sería aventurado señalar que fue el primero en España en hacerlo.

La Teoría de la Organización se dedica a estudiar las organizaciones humanas, entendiendo a éstas como un conjunto de personas que trabajan para la consecución de un fin común. Para llevarlo a cabo, Pérez López creía necesario un profundo conocimiento sobre el modo de funcionar de las empresas. Frecuentemente solía utilizar la frase del dintel de la Academia platónica “no entre nadie que no sepa geometría”, aplicán-

dola al campo de la empresa: "no entre nadie que no sepa contabilidad, finanzas, etc.". En su opinión, para estudiar la empresa como organización, es necesario conocer cómo ésta maneja e intenta obtener dinero, que al fin y al cabo es lo que constituye su diferencia específica. Si una empresa no genera riqueza económica, no es una empresa, solía repetir Pérez López.

Nos encontramos además ante una obra de ética empresarial escrita por un gran conocedor de la realidad de las empresas. Una persona que, de sus conocimientos sobre cómo funcionan y deberían funcionar las empresas para ser eficaces, concluye la necesidad de unos comportamientos éticos en el seno de las mismas.

Antes de pasar a describir los contenidos de esta obra, considero oportuno hacer una breve mención a su génesis. Este libro es una obra póstuma. Cuando el autor murió, algunos de los que trabajábamos con él quisimos continuar su labor. Tal y como se cuenta en la presentación del libro, en su ordenador encontramos una carpeta con el título "Libro III". Parecía evidente que éste

era el siguiente proyecto del profesor Pérez López, después de sus dos libros ya publicados (*Fundamentos de la Dirección de Empresas y Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones*). La labor de intentar continuar su obra tenía una dirección marcada.

En dicha carpeta había una serie de documentos, algunos de ellos ya publicados, organizados en tres secciones: ética y dirección, ética y trabajo, ética y economía. Llegamos a la conclusión de que nos hallábamos ante un conjunto de textos que le iban a servir como material de trabajo. Nuestra tarea era elaborarlos para que adquirieran la apariencia de un libro. Las tres secciones citadas constituyeron la base de las tres partes en que se ha dividido la obra.

La labor de edición consistió en fundir los documentos de manera que constituyeran un discurso coherente: no se añadió ni una coma al texto original, simplemente se eliminaron repeticiones y se ordenaron los documentos. Por último, se incorporaron algunos ejemplos tomados de otros textos para hacer la lectura más amena, dotándolos además de las refe-

rencias bibliográficas que faltaban. El resultado de ese trabajo es la obra que ha editado Deusto.

Una vez presentados el autor y el modo en que se editó el libro, es el momento para pasar a comentarlo. Todo él reposa sobre una idea: si los comportamientos de los partícipes de una organización no son éticos, ésta terminará por desintegrarse en el largo plazo. El autor no señala, como hacen otros, que los comportamientos éticos sean los más rentables en el corto plazo; ni que haya que tener un comportamiento ético porque ello tenga un valor de por sí superior a cualquier rendimiento económico. Pérez López mantiene la tesis de que si se quiere que una empresa sobreviva, se han de adoptar comportamientos éticos, pues de lo contrario ésta se desintegrará.

Una organización es un conjunto de interacciones con vistas a la consecución de un fin común. Para que la organización subsista es necesario que todos persigan, al menos, un mismo fin común, que en el caso de la empresa pasa por la creación de riqueza económica. Ese fin común no es el

único que buscan los miembros de la organización, puesto que estos persiguen otros muchos objetivos que han de estar en armonía con él. La empresa se desmembrará en la medida en que cada uno de sus integrantes busque su propio beneficio por encima de cualquier otra consideración. Al mismo tiempo, si en una empresa sólo se satisface el fin común y se hace a costa de exigir el sacrificio de los fines particulares de sus miembros, el coste de oportunidad de seguir en su seno será tan alto que también se desmembrará.

El autor va más allá en sus afirmaciones. La empresa está compuesta por personas: los trabajadores, los directivos, el staff, etc., personas que quieren libremente actuar unidas para ofrecer un producto o servicio a unos clientes. A una empresa, de hecho, pertenecen todas aquellas personas que con sus decisiones influyen en qué producto o servicio se ofrezca, y de qué modo se haga. Esas personas pertenecen a la empresa voluntariamente, porque quieren, y para que continúen en ella tiene que darse la circunstancia de que les resulte más atractiva la alternativa de permanecer que

la de irse. No son como los componentes de una célula, que no pueden disociarse, aunque como en la célula, su modo de actuar sea conjunto puesto que todos contribuyen al producto o servicio que se emite. Es más, pueden permanecer en ella pero no actuar con miras a un fin común, sino únicamente por intereses propios. Debido a esta peculiaridad, propia de todas las organizaciones, la empresa puede presentar diversos grados de unidad, dependiendo del compromiso con el fin común que presenten sus miembros. La empresa funcionará mejor cuanto más unida esté. Y esa unidad depende del desarrollo moral de sus partícipes.

Esta última afirmación, que la unidad de la organización depende del desarrollo moral de sus partícipes, se sustenta en el siguiente razonamiento. Para que dos personas actúen de un modo unido han de confiar la una en la otra, en sus respectivas intenciones. Para que esa confianza se establezca, es necesario que cada uno de ellos suponga las buenas intenciones del otro. Y para esto último, a su vez, son necesarias dos cosas: que la intención realmente sea buena

(pues si no, antes o después saldrá a la luz) y que el otro sea capaz de darse cuenta de que es buena, condición que requiere la calidad moral del otro, pues como dice el saber popular, cree el ladrón que todos son de su condición.

El desarrollo de estas ideas ocupa los dos primeros capítulos del libro. Los dos siguientes, que junto con los anteriores conforman la primera parte de la obra, tratan de mostrar qué implicaciones tiene en la labor del directivo el hecho de que la organización depende del desarrollo moral de sus partícipes (capítulo 3) y cómo este planteamiento supera a otros desarrollos teóricos habituales en la ética de empresa (capítulo 4).

En la segunda parte se abordan dos temas: en primer lugar, se habla de la libertad de las personas, señalando cómo ésta se concreta e influye en todos los niveles del ser humano, en su conocimiento, su voluntad y su sentir; en segundo lugar, se analiza qué es el trabajo, factor que para el autor no sólo tiene una dimensión productiva, sino que sirve para desarrollar al hombre.

En la tercera parte se vuelve a las ideas antes expuestas, procurando fundamentar los razonamientos por los que se ha llegado a las conclusiones de las dos partes anteriores. Apelando a la teoría de la agencia y a la teoría de la decisión, se desarrollan los fundamentos teóricos con los que se demuestra que la ética no es un añadido a la acción humana, sino que es el trasunto de toda ella. Ninguna acción humana es indiferente desde el punto de vista de la ética. Y esto repercute en la economía y en la sociología, puesto que estas ciencias sólo tratan la acción humana de un modo parcial, frente a la ética, que trata la acción en toda su dimensión.

Antes de concluir, conviene señalar que no nos encontramos ante el típico libro de empresa de fácil lectura. El esfuerzo puesto por el autor en fundamentar sus afirmaciones y ofrecer una teoría robusta

para sedimentar la ética empresarial hace que, en ocasiones, la obra resulte abstracta. El lector que busque un recetario de reglas de actuación frente a los típicos problemas éticos de la empresa no quedará satisfecho.

Sirva como conclusión señalar la novedad del enfoque de este libro de ética de empresa. Pérez López elabora un modelo original de toma de decisiones en la empresa que incluye, como elemento central, la dimensión ética de la propia decisión. Este enfoque resulta no sólo original, sino práctico y relevante, como muestra la buena acogida que ha recibido en numerosos programas para directivos. De este modo, la ética sale del compartimento estanco en que en ocasiones se encuentra, desprovista de toda conexión con los problemas ordinarios de los directivos, y alcanza su punto adecuado.

*Pedro M. Navarro Saínz*

