

Decálogo del Directivo: Integración de las Últimas Perspectivas del Management

Dolores Gallardo

Universidad de Extremadura

SEUDÓNIMO: **CYC**

1. PERSPECTIVAS ACTUALES EN LA ORGANIZACIÓN.

Son frecuentes, en los últimos años, las referencias a conceptos tales como los activos intangibles, capital intelectual, gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa y gestión del conocimiento, conceptos que suponen innovaciones en la dirección de las organizaciones. Por tanto, todos ellos se asumen como necesarios de considerar con vistas a que la organización alcance determinados beneficios, tales como una ventaja competitiva, una mejor imagen corporativa, mejores actuaciones frente a los interesados, etc.... Y, así, todos ellos han de ser asumidos por el directivo al frente de la organización y los distintos agentes, tanto internos como externos, que le rodean. En suma, las Teorías de la Agencia y de los Stakeholders, explicativas del comportamiento organizacional, han de considerarlos en sus premisas contractuales.

Por su parte la *Teoría de la Agencia* considera a la empresa como una forma de ficción legal que sirve como nexo para relaciones contractuales, conjugando conceptos económicos con aspectos jurídicos, en un sistema definido por las relaciones internas y externas (Gago, 1996: 40-41). Más amplia encontramos la perspectiva ofrecida por la *Teoría del Stakeholder*, analizando los vínculos existentes entre todos los grupos de interés de la organización (Freeman, 1984; Berman *et al.*, 1999; Johnson y Scholes, 2001). Nos resulta muy clarificadora la definición de Johnson y Scholes (2001: 193) del término stakeholder al señalarlo como "aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que, a su vez depende la organización". Como señaló Caballero (2001: 29) es necesaria la alineación de valores con los stakeholders, es decir, la búsqueda de planteamientos estratégicos asumidos por la cultura organizacional, entre ellos, "revisar regularmente sus valores organizacionales y la comprobación del comportamiento de la respectiva entidad para ver si se está ofreciendo a cada uno de los grupos de interés una dirección única y correcta".

Con respecto a los *Activos Intangibles y Capital Intelectual*, las empresas se encuentran preocupadas por gestionar no solamente las partes tangibles, sino también las intangibles, virtuales y, por tanto, el conocimiento. Hasta tal punto es la aceptación tan generalizada sobre el capital intelectual que este elemento, hoy día, se erige como un elemento estratégico clave dada la competencia actual y el cual será el generador de la ventaja competitiva. Nos estamos refiriendo a un activo intangible en las empresas que va a estar compuesto por tres elementos conocidos: *capital humano*¹, *capital relacional*² y *capital estructural*³.

¹ Conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades globales y destrezas de que disponen los empleados y directivos de forma individual en la organización para acometer su trabajo. Recoge también la cultura, filosofía y valores de la empresa, teniendo en cuenta que esta última no es propietaria del capital humano.

² Conjunto de relaciones mantenidas por la empresa con un conjunto de agentes externos, clientes, acreedores, administraciones públicas, ... Este capital procede de cualquier área exterior a la empresa siempre y cuando añada valor a la organización.

³ Conjunto de activos fijos tanto materiales (equipos) como inmateriales (programas, estructura de la organización) que pertenecen a la empresa y son utilizados por el capital humano para el ejercicio de su trabajo. Se puede decir que es aquella infraestructura que toda empresa posee y necesita para sostener el capital humano.

Como observamos a partir de la descripción de estos elementos, engloban aspectos tangibles, intangibles, y como fondo en todos ellos está el conocimiento. Pues bien, lo que se pretende es gestionar dicho conocimiento, protegerlo, salvaguardarlo, fomentarlo y potenciar el empleo de dicho capital intelectual en el seno de cada organización.

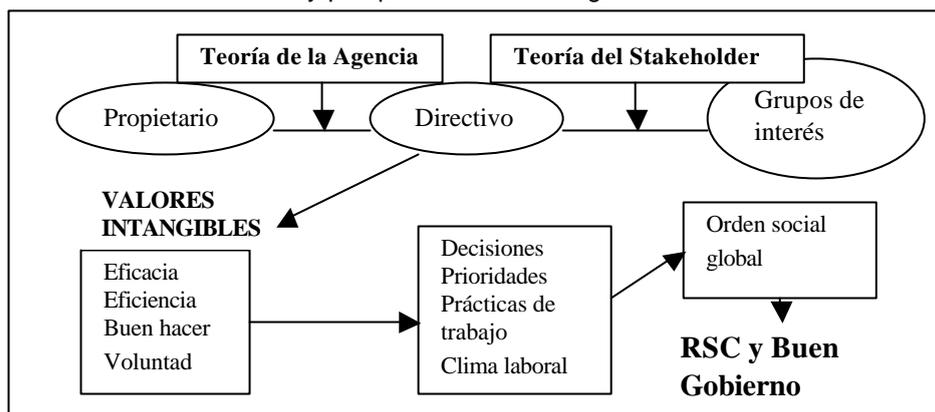
Con respecto a las reformas acometidas en materia de *Buen Gobierno Corporativo* señalamos la redacción de numerosos códigos nacionales de Buen Gobierno en la Unión Europea. El primer objetivo con el que se llevó a cabo la elaboración de los mismos fue recuperar la confianza de los inversores en los mercados de capitales, confianza perdida a consecuencia de los escándalos acaecidos, relacionados con prácticas fraudulentas. Este proceso de recuperación se caracteriza por ser lento y difícil, si bien la orientación marcada con la elaboración de un informe supone una iniciativa en principio acertada.

En nuestro país, se emite, en primer lugar el Informe Olivencia, y más tarde el Informe Aldama, ambos con el fin de lograr alcanzar buenas prácticas de gobierno corporativo. Sin embargo, hemos de afirmar que “los resultados de la Comisión Aldama no presentan un significativo avance sobre lo establecido anteriormente por el Código Olivencia. El Informe Aldama ha seguido la línea de continuidad en las recomendaciones de su predecesor, combinando una regulación orientada a la protección legal de los derechos de propiedad de los accionistas y reconociendo un amplio margen de autorregulación de las propias sociedades a las que va dirigido” (Gallardo y Castilla, 2003: 69). Ambos códigos han resultado insuficientes, observándose cómo las exigencias demandadas por la sociedad, economía y mercado en general, no se alcanzaban con los mismos, es decir, existía una asimetría de información entre las partes implicadas. Mayer (1996), conocedor del carácter de contrato incompleto entre las partes, señala que el diseño del sistema de gobierno corporativo debe hacer converger los intereses de los directivos con los de los accionistas y asegurar que, en última instancia, las empresas se gestionen en beneficio de los últimos.

La referencia a la *Responsabilidad Social Corporativa* es obligada dado que hoy día se proclaman las conductas de gestión que atiendan a una visión más amplia, adoptando un enfoque que satisfaga económica, social, moral, ética y medioambientalmente a todos los Stakeholders de la firma, es decir, que la empresa adopte un comportamiento socialmente responsable del cual se derive una proyección futura y sostenible del valor de la firma.

Por tanto, analizadas brevemente las perspectivas que suponen las últimas innovaciones en el management, podríamos enlazarlas de la siguiente forma.

Ilustración nº 1: Teorías y perspectivas del management.



Presiden las dos Teorías explicativas de las relaciones contractuales entre Directivo-Propietario y Directivo-restantes grupos de interés. En primer lugar, es la Teoría de la Agencia la que nos sirve de soporte para comenzar nuestro planteamiento. Directivo (agente) y propietario se encuentran vinculados por determinado acuerdo contractual, en el que se fijarán una serie de premisas de comportamiento. Por su parte, la Teoría del Stakeholder nos define el conjunto de vínculos existentes entre directivo y restantes grupos de interés.

Por otro lado, el directivo posee un conjunto de valores y actitudes intangibles, innatos o aprendidos, tales como eficacia, eficiencia, buen hacer en su trabajo y voluntad, que determinarán la oportuna toma de decisiones, establecer prioridades en su quehacer diario, la forma de acometer y orientar adecuadamente sus prácticas de trabajo y el clima laboral adecuado. La posesión de tales valores intangibles, que conformarán el capital humano asociado al directivo, determinará el clima de trabajo y el talante de la sociedad. Por eso consideramos fundamental, una vez definida la relación contractual propietario-directivo, observar los aspectos que conforman el capital humano de éste y que redundarán en un adecuado capital intelectual para la organización.

Todos los anteriores aspectos deben ser debidamente gestionados en orden a alcanzar un orden social global razonado y responsable, tanto en relación con su propia organización como en relación con el conjunto de stakeholders que le rodean. Finalmente, como conclusión final, todo lo anterior redundará en un Buen Gobierno y Responsabilidad Social Corporativa.

2. PRINCIPIOS QUE CONFORMAN EL DECÁLOGO DEL DIRECTIVO.

De lo que venimos comentando, el hecho de contar con unas pautas y normas de conducta es fundamental para regular el comportamiento de las personas implicadas. Si bien no se ha alcanzado nada definitivo con la aplicación de los Informes mencionados, Olivencia y Aldama, las entidades profesionales y académicas continúan tratando de definir un conjunto de valores que enmarquen la actuación de un colectivo de personas, actuación orientada a ser socialmente responsable y que derive en un buen gobierno de la entidad.

En este sentido, consideramos que el *Decálogo del Directivo*, publicado por la *Asociación Española de Directivos* (2004), constituye un inmejorable marco conformado por principios y valores de actuación. Con su presencia y seguimiento se alcanzarán los objetivos deseados de buen gobierno y responsabilidad social, complementando lo ya establecido por los códigos de buen gobierno de las diversas corporaciones. Pero además, constituyen un verdadero punto de reflexión para quienes no se hayan planteado aún abordar los conceptos actuales en la nueva era del conocimiento, como son los activos intangibles y la gestión del conocimiento.

Nuestra pretensión, en estos momentos, es lograr un enlace, poniendo de manifiesto, a lo largo del conjunto de principios elaborados en el decálogo, la presencia de las diversas teorías que sustentan el posicionamiento del directivo en las organizaciones y las últimas perspectivas del management ya comentadas previamente.

En la presentación del Decálogo se observa, en primer lugar, el hecho de que *el directivo asume una importante responsabilidad social*, acudiendo a la TA⁴ y TS⁵ para indicar cómo debe actuar en su actividad. Por un lado, en base a la *confianza otorgada por la propiedad de la empresa*, según indican los postulados de la TA, y por otro, con apoyo en la *complicidad sincera de todos sus colaboradores*, es decir, integrando la participación de todos los stakeholders implicados.

Seguidamente, es la presencia del Capital Intelectual lo que proporciona al directivo una serie de atributos y valores intangibles que determinarán las actitudes que tiene y el horizonte al que ha de llegar, pasando por una toma de decisiones adecuada, estableciendo prioridades de forma acertada, creando un clima laboral de agrado que finalmente determinará la política de gobierno y responsabilidad acometida.

En cuanto a los Principios, señalamos:

1. *La vinculación del directivo con la empresa es de contraprestación de servicios en una relación de agencia respecto a los intereses de representación de la propiedad.*
2. *El directivo tiene el derecho y el deber de conocer de una manera clara los objetivos y expectativas de los accionistas de la empresa.*

⁴ Teoría de la Agencia.

⁵ Teoría del Stakeholder.

3. *El directivo debe establecer un contrato “moral” de comunidad de intereses con la propiedad que permita generar compromiso, visión compartida y responsabilidad mutua.*
4. *El directivo tiene la responsabilidad de conseguir involucrar a todos sus colaboradores en un compromiso común de retos y valores compartidos.*
5. *El directivo debe mantener en todo momento la iniciativa para alcanzar los objetivos y expectativas establecidos.*
6. *El directivo deberá ser fiel, transparente y ágil en la información suministrada a la propiedad.*
7. *El directivo debe cuidar el equilibrio entre los diversos grupos de interés que interactúan en la empresa como comunidad de intereses compartidos: propiedad, directivos, empleados, clientes, proveedores y sociedad en general.*
8. *El directivo debe buscar el equilibrio empresarial entre el corto y el largo plazo para asegurar, de una forma sostenida, las expectativas de futuro de la propiedad y de la empresa.*
9. *El directivo debe conjugar con lealtad la carrera profesional propia con los intereses legítimos de la empresa.*
10. *El directivo deberá actuar en todo momento conforme a los principios de ética en los negocios.*

A continuación vamos a observar la alusión a la Teoría de la Agencia en una serie de principios, a partir de las siguientes referencias:

Principios	Teoría de la Agencia
1	“en una relación de agencia” “contrato ente las partes”
2	“clara formulación del mandato recibido por parte de la propiedad” “información cierta y transparente”
3	“contrato moral de comunidad de intereses” “deseo de maximizar la rentabilidad”
6	“fiel, transparente y ágil en la información suministrada a la propiedad” “velar por la confidencialidad de las estrategias y procedimientos internos”
8	“equilibrio empresarial ... para asegurar, ..., las expectativas de futuro de la propiedad y de la empresa”
9	“conjugar con lealtad la carrera profesional propia con los intereses legítimos de la empresa” “clima de confianza mutua”
10	“evitando conflictos de interés”

De forma muy clara, el Decálogo del Directivo se formula a partir de una relación de agencia o contrato definido entre Directivo y Propietario, en el que se expresa cuál es la labor encomendada por la propiedad al directivo. Entre ambas partes se establece un contrato moral de intereses comunes, en el que se procura que exista una información simétrica, por tanto, cierta, ágil y transparente, en orden a alcanzar la maximización de la utilidad para ambas partes del contrato. Ello será posible únicamente logrando un clima de mutua confianza, en el que se evitarán los conflictos de intereses, y persiguiendo los intereses legítimos de la empresa en armonía con los del directivo.

Por su parte, la Teoría del Stakeholder se observa a partir de las siguientes referencias:

Principios	Teoría del Stakeholder
2	"conocer de una manera clara los objetivos y expectativas de los accionistas de la empresa"
4	"conseguir involucrar a todos sus colaboradores"
7	"cuidar el equilibrio entre los diversos grupos de interés que interactúan en la empresa"
10	"incentivando la actuación ética de todos sus colaboradores"

De forma concreta, en los principios que exponemos, se hace una referencia explícita a los diversos grupos de interés con los que el directivo tiene relación y a los que debe tener presente en sus actuaciones. Así, con respecto a los accionistas de la empresa, es fundamental que conozca los objetivos y expectativas, tomando decisiones que no resulten inadecuadas en función de intereses no conocidos. A su vez, un factor que condiciona el conjunto de relaciones contractuales es el entorno, siempre sujeto a una inestabilidad e incertidumbre difícil de predecir. Por su parte, el directivo tiene que contar con los posibles cambios que pueden acaecer, siendo capaz de dirigir en este marco transformando las amenazas potenciales y existentes, direccionándolas hacia situaciones de progreso y logro de los objetivos.

En esta tarea, el directivo ha de conseguir hacer partícipes a todos sus colaboradores en orden a alcanzar los retos y valores proyectados. No puede olvidar la importancia de la motivación, la formación continua, la delegación de responsabilidades, la promoción de iniciativas personales, ... todo ello orientado al correcto desempeño de la tarea y al logro de un equilibrio personal en el conjunto del equipo. A este mismo aspecto, se refiere el principio séptimo, manifestando que el mantenimiento de este equilibrio aseguraría la estabilidad de la empresa a largo plazo. Y todo ello, sin olvidar la actuación de acuerdo con unos principios éticos, principios que han de ser observados tanto por el directivo como por sus colaboradores, según se deduce del principio décimo.

La presencia de los Activos Intangibles, Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento, viene indicada a partir de las siguientes referencias:

Principios	Activos Intangibles, Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento
1	"aunar eficacia y dedicación"
2	"propia credibilidad y solvencia profesional" "lo perfecto es sustituido por lo posible y un talante"
3	"respeto a las personas y proceder justo y responsable"
4	"cimentar mejor en el talento del capital humano de la empresa" "gestión del conocimiento corporativo" "formación, mantenimiento y potenciación del equipo" "actuar en consonancia con la cultura de la empresa"
5	"adecuado liderazgo de los medios humanos y materiales" "equidad y responsabilidad social"
7	"exigencia de confidencialidad, prudencia, equidad, transparencia y responsabilidad social" "relación con clientes y proveedores, el directivo debe velar por la confidencialidad de sus demandas"

A lo largo de los principios reflejados en la tabla, encontramos referencias a aspectos intangibles presentes en el Decálogo del Directivo. Así, el directivo, en el desarrollo de su labor, debe conjugar dos aspectos tales como la eficacia y dedicación. Se trata de aspectos que no se pueden valorar de forma tangible, pero sin embargo su consideración redundará en un verdadero valor para la empresa en su globalidad. Además, a lo anterior se unen la credibilidad y solvencia profesional del directivo, base y consecuencia del conjunto de actuaciones directivas, así como el talante mostrado, haciendo gala de un compromiso que desplace a la aquiescencia.

Igualmente son importantes el respeto a las personas, un proceder responsable, tomar como apoyo el capital humano de la empresa, la formación del equipo, así como su mantenimiento, sin olvidar una actuación consecuente con la cultura de la empresa. Y puesto que el directivo trabaja contando con un equipo humano y material, es importante el adecuado liderazgo de estos medios. Además de todos ellos, otros valores a considerar son la confidencialidad, prudencia y transparencia que determinen una correcta relación del directivo con los grupos de interés.

Por último, como referencias al Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa, hemos encontrado las siguientes:

Principios	Buen Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Corporativa
5	“la equidad y la responsabilidad social son compatibles con la autoridad” “el directivo debe asumir la responsabilidad que le corresponda”
7	“exigencia de confidencialidad, prudencia, equidad, transparencia y responsabilidad social”
9	“cumplimiento de las buenas prácticas”
10	“actuación ética” “su labor tiene que ajustarse a un repertorio de prácticas que deben ejercerse dentro de la ética de los negocios” “el directivo tiene que comprometerse con hacer efectivas las normas de buen gobierno corporativo y afianzar las mejores prácticas de responsabilidad social”

No se olvida el cumplimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo, así como la equidad en el comportamiento y la responsabilidad social que de él se derive. En ocasiones se habla de actuación ética como sinónimo de actuación responsable. El Decálogo termina con una referencia muy explícita al compromiso del directivo en este sentido, propiciando el efectivo cumplimiento de las normas de buen gobierno y afianzando las mejores prácticas de responsabilidad social.

Pues bien, concretando nuestro planteamiento, hemos hecho un repaso y evaluación del Decálogo del Directivo, recientemente publicado, observando como se ponen de manifiesto las últimas tendencias del management. Ello nos da pie a considerar tal decálogo, como un conjunto de principios y normas actualizado, en línea con las prácticas que demandan los mercados y organizaciones actuales, y por tanto, a tener presente en cualquier organización como punto de partida al considerar la actuación directiva.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS (2004) *Decálogo del Directivo*. En <http://www.aed96.es/noticia.asp?id=79>

BERMAN, S., WICKS, A., KOTHA, S. Y JONES, T. (1999) “Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance”. *Academy of Management Journal*, vol. 42, nº 5, pp. 488-507.

CABALLERO FERNÁNDEZ, G. (2001) “La dirección integradora de los Stakeholders”. En: *XI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, Cáceres, pp. 24-35.

FREEMAN, R.E. (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

GAGO RODRÍGUEZ, S. (1996) *La Relación de Agencia en la Empresa. Análisis y Control de los Costes de Agencia*. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Ministerio de Economía y Hacienda.

GALLARDO VÁZQUEZ, D. Y CASTILLA POLO, F. (2003) “Olivencia y Aldama: pasado, presente y ¿futuro? del buen gobierno corporativo”. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, nº 65, octubre-diciembre, pp. 67-70.

JHONSON, G. Y SCHOLLES, K. (2001) *Dirección estratégica*. Prentice Hall.

MAYER, C. (1996) “Government d’Enterprise, Concurrence et Performance”. *Revue Economique de l’OCDE*. 27.