



## El buen gobierno de las organizaciones. Fundamentos conceptuales

Que ganar dinero es el fin último de una empresa está asumido por todos; matizarlo diciendo que más bien es crear riqueza, ya no tanto. Este es el primer error de concepto cuando se habla del buen gobierno de las organizaciones. Si éstas no tienen claro cuál es el objetivo al que se aplican y cómo quieren conseguirlo, posiblemente conseguirán acortar el camino para ganar dinero, saltándose un buen número de reglas técnicas y éticas, aunque su éxito sea tan efímero como mínimo sea su interés por respetar la ética de los negocios

JAVIER FERNÁNDEZ AGUADO, socio director de MindValue ([www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com); [www.toptenmanagementspain.com](http://www.toptenmanagementspain.com); [www.thinkingheads.com](http://www.thinkingheads.com)).

**A**unque parezca una cuestión algo alejada de la realidad, las implicaciones prácticas del Buen Gobierno para los diferentes ámbitos de la empresa son relevantes. Los departamentos de Recursos Humanos, pero también los de Finanzas, Marketing y Ventas, o Logística se ven afectados para bien o para mal en función de que la Alta Dirección, y ellos mismos procuren asumir en su

comportamiento las claves que permiten que un gobierno pueda ser calificado de *bueno*.

Comenzaré por delimitar los conceptos para luego formular algunas propuestas que intenten responder de manera adecuada al título que encabeza estas reflexiones.

### I. ¿QUÉ ES SER BUENO?

En los últimos años ha surgido de forma reiterada la pregunta sobre si, por ejemplo, Hitler o Stalin eran líderes. Para muchos lo son, porque fueron capaces de arrastrar tras de sí a millones de personas.

Bastantes estudiosos, por el contrario, consideran que esos personajes, y otros de este estilo, no pueden ser calificados como líderes, y deberían ser más bien denominados embaucadores de masas, cuando no terroristas protegidos por estructuras estatales. Ya en el siglo IV, un autor de la categoría de Agustín de Hipona se preguntaba sobre, una vez eliminada la justicia, cuáles son las diferencias entre un Estado de Derecho y una banda organizada de ladrones.

En mi opinión, uno de los motivos que lleva a este tipo de discusiones procede de no ponerse de acuerdo en el sentido de los térmi-

#### FICHA TÉCNICA

**Autor:** FERNÁNDEZ AGUADO, Javier.

**Título:** Fundamentos conceptuales para el buen gobierno de las organizaciones

**Fuente:** Capital Humano, nº 183, pág. 94. Diciembre, 2004.

**Resumen:** Aunque no es el actual el momento más perverso desde el punto de vista del mal gobierno en las organizaciones, sí que es cierto que se producen abusos que, además, reverberan mundialmente debido a la velocidad con que fluye la información de los desmanes cometidos por unos u otros. Por eso es necesario que se promuevan acciones que, tanto desde el ámbito legislativo como desde el formativo, sean capaces de acorralar las conductas de mal gobierno corporativo. Así, es bueno que el legislador promueva normas de defensa de criterios que faciliten el buen gobierno, como también lo es que las empresas y la sociedad misma promuevan comportamientos éticos que se aprovechen del valor multiplicador del ejemplo. Los departamentos de RR.HH., como departamentos de desarrollo de personas, tienen mucho que decir al respecto.

**Descriptor:** Liderazgo / Ética / Liderazgo ético / Buen gobierno.



nos. Y es que, para lo que ahora nos interesa, el calificativo de 'bueno' es analógico. Quiere esto decir que la misma palabra tiene diversos significados.

El término bueno referido al liderazgo, y enseguida lo aplicaremos al gobierno, exige que se diferencie entre los aspectos técnicos y los éticos. El cruce de estos conceptos puede dar lugar a cuatro situaciones alternativas:

- Directivos buenos desde el punto de vista técnico que sean lamentables desde una perspectiva ética.
- Personas ejemplares técnicamente pueden ser también muy válidas éticamente.
- Directivos éticamente irreprochables pueden ser técnicamente reprobables; y, por último,
- Personas que ni técnica ni éticamente proporcionan ninguna fiabilidad.

## 2. ¿QUÉ ES GOBERNAR?

Peter Drucker, en su obra *The Practice of Management*, aparecida por primera vez en 1954, estableció que las cinco funciones básicas de un directivo son:

- Delimitar objetivos;
- Organizar;
- Motivar;

- Medir; y
- Comunicar de un modo multidireccional, no exclusivamente de arriba abajo.

Diversos autores, omitiendo en ocasiones la fuente, han repetido de manera más o menos mimética las palabras de ese estudioso del *management*.

Sin ánimo de rectificar a Drucker, y de acuerdo con mi trabajo directivo y con las investigaciones desarrolladas en los últimos años, planteo que gobernar no es lograr que la gente haga lo que tiene que hacer, sino *lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer*. Mi propuesta surge del modelo antropomórfico que propongo para las organizaciones. En mi opinión, y si deseamos profundizar seriamente en las teorías de la Gestión del Conocimiento, hemos de aceptar que las organizaciones al igual que 'piensan', también 'quieren' y 'sienten'.

En un reciente estudio sobre lo que denominé el *feelings management*, la Gestión de los Sentimientos organizativos, he defendido que el comportamiento irracional es habitual en personas y organizaciones. Rara vez se da una aplicación fría de una estructura

**Lo que podríamos denominar buen gobierno debe asumir que sólo se logra cuando se consigue ese equilibrio —arduo, costoso, y profundamente retador— entre los elementos técnicos y los éticos**



racionalista. Eso ni siquiera sería humano. La mayor parte de nuestros comportamientos tienen una amplia carga de inconsciencia en el sentido de que no responden a una lógica matemática. Todos tenemos –también las organizaciones–, y esto lo han visto con gran claridad multitud de autores entre los que destaca Sigmund Freud, ángulos oscuros.

Quienes gobiernan errarían gravemente si se centrasen de forma exclusiva en la elaboración detallada de planes estratégicos y tácticos. También han de atender, entre otros aspectos, a los sentimientos de la organización. Si al plantearse los objetivos mercantiles y financieros no entiende de manera global las dinámicas organizativas, el directivo se limita a ser un mero gestor

### 3. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

De nuevo nos encontramos un término analógico. Para algunos, sería un instrumento del que debemos servirnos para estructurar las relaciones mercantiles. Para quienes se centran en esa percepción pragmática, casi todo estaría permitido. Los límites de la ética no serían otros, sino los de la opinión pública. Todo estaría permitido, siempre que los métodos poco ortodoxos no trascendieran a los medios de comunicación. En este sentido se habla de que el libro más corto que puede escribirse llevaría por título 'La ética en la empresa'. Otros señalan que el encabezamiento correcto de una obra que abordase esa cuestión debería titularse en realidad: 'Ética o negocios'.

Existen aproximaciones menos maniqueas. La gama es amplia: por ejemplo, quienes consideran –en mi opinión de forma ingenua y ontológicamente contradictoria– que el modelo para la empresa sería la familia. Otros proponen métodos de gobierno que humanicen el gobierno de las organizaciones, sin pretender asimilarlos a las maneras de actuar propias del hogar.

**En buena media, el mal gobierno, desde el punto de vista ético, procede de una mala gestión técnica.**

**Y más concretamente, aunque no de forma exclusiva, de una inapropiada gestión del tiempo**

Una empresa debe tener claros los fines. Uno de ellos, sin duda, es ganar dinero. O, mejor dicho, crear riqueza. Pero si se limita a eso, no cumpliría cabalmente su misión. Me gusta repetir, parafraseando a Kant, que una entidad mercantil o financiera ha de empeñarse por crear las condiciones de posibilidad para la vida honorable de todos los implicados en ella.

Pero hay que tener en cuenta que esa vida honorable no puede estar al margen de la consecución de unos rendimientos económicos que justifiquen la continuidad de la actividad que ha convocado a aquellas personas.

Hemos de retomar ese concepto, tan apreciado por Aristóteles, que es el equilibrio. La perfección de personas y organizaciones, podríamos afirmar, se encuentra en una cima entre dos simas atrayentes pero cada una, en sí misma, insuficiente.

### 4. ¿ES POSIBLE EL BUEN GOBIERNO?

Lo que podríamos denominar buen gobierno debe asumir que sólo se logra cuando se consigue ese equilibrio –arduo, costoso, y profundamente retador– entre los elementos técnicos y los éticos.

Si el directivo sólo se limita a lo técnico, el gobierno será probablemente 'bueno' desde el punto de vista de resultados, pero implicará una carencia importante: no servirá ni para que el directivo se haga bueno, ni tampoco permitirá que los demás desarrollen su perfección como personas.

El otro error sería el de centrarse en cuestiones exclusivamente éticas. En ese caso, un directivo podría ser una extraordinaria persona, pero podría ser a la vez un muy mal gobernante. Quien así actuara quizá tampoco podría ser calificado como éticamente solvente.

En buena media, el mal gobierno, desde el punto de vista ético, procede de una mala gestión técnica. Y más concretamente, aunque no de forma exclusiva, de una inapropiada gestión del tiempo.

Aprender a gestionar adecuadamente el tiempo en su sentido más amplio es esencial. Es plenamente legítimo que un empresario se enriquezca, pero debe contar con el tiempo



**La gestión del tiempo es clave en el gobierno,  
porque es precisamente el tiempo lo único que tenemos.  
De cómo lo empleamos y de la perspectiva global  
de nuestras metas depende que nuestro trabajo subjetivo  
sea realmente enriquecedor de nuestra personalidad**

para llegar a esa meta anhelada. Si quiere saltarse los plazos, acudirá tal vez a sistemas que no respeten la ética de los negocios: comisiones, compra de voluntades, empleo de materiales de baja calidad, sueldos excesivamente reducidos para los trabajadores, etc.

La gestión del tiempo es clave en el gobierno, porque es precisamente el tiempo lo único que tenemos. De cómo lo empleamos y de la perspectiva global de nuestras metas depende que nuestro trabajo subjetivo –es decir, lo que a nosotros acaece en nuestro quehacer– sea realmente enriquecedor de nuestra personalidad.

Para que un gobierno pueda ser calificado como bueno, ha de lograr determinados objetivos de carácter material. Éstos pueden alcanzarse dañando a las personas con las que uno trabaja, y a la propia organización y a uno mismo, o por el contrario, pueden obtenerse los pretendidos y justos rendimientos mediante sistemas que respeten y promuevan la dignidad de las personas con quienes laboramos.

Esta cuestión viene de antiguo. Jenofonte, en su obra “El Económico”, escribió –y Aristóteles también realizaba afirmaciones semejantes– que gobernar a hombres libres es algo que se encuentra por encima del hombre y puede ser calificado de casi divino.

Gobernar no es fácil, y mucho menos hacerlo bien. Como afirmaba Kierkegaard, “en el mundo del espíritu es válido el proverbio de que sólo quien trabaja come; sólo quien conoció angustias reposa; sólo quien desciende a los infiernos salva a la persona amada”. Únicamente quien está dispuesto a afrontar desafíos de mejora personal y tenga una disposición de superar la adversidad obtendrá metas valiosas en lo personal y en lo organizativo.



Que las personas a quienes dirigimos o con quienes colaboramos no sólo no pierdan la ilusión, sino que desarrollen todas sus potencialidades no depende exclusivamente de nosotros, pero sí también de nosotros.

La dignidad de un directivo, y también en buena medida la dignidad organizativa, dependen de la disposición para alcanzar las metas propuestas con respeto a las personas con quienes trabajamos para lograrlas.

Los directivos deben profundizar en el conocimiento de las técnicas de gobierno de las organizaciones y mantenerse al día en las mismas. Lo que servía hace diez años, en muchos casos ha quedado ya obsoleto. Lo nuevo no es bueno por ser nuevo; pero tampoco lo viejo es bueno por haber sido ya vivido. La cronología no incluye, por sí sola, ningún calificativo ético. Es preciso poner empeño en mejorar cada día. Las organizaciones y nuestra propia dignidad de personas así lo reclaman.

Dudo mucho que sea posible un mundo mejor. Lo que sí es sin duda viable son muchos micromundos mejores. Eso depende de que el buen gobierno sea una realidad, tanto desde el punto de vista ético como del técnico.

## **5. EL RIESGO DEL EXCESO DE LEGISLACIÓN**

Desde Kelsen, viene promoviéndose la creencia –para demasiados convertida ya en certeza– de que las personas pueden mejorar a golpe de legislación. No coincido con esa visión de la realidad. Que las estructuras nos permitan ser buenos es importante, pero trasladar la libertad de las personas a las estructuras me parece una simplificación.

Escribió un autor del siglo IV, en Constantinopla: “No es el ambiente en el que vivís el que os salva u os condena, sino el modo de vivir. Adán se perdió en el paraíso, Lot se salvó en Sodoma”.

Prescindiendo de las connotaciones bíblicas de esa afirmación, podríamos decir que las organizaciones pueden dificultar o facilitar el comportamiento de las personas que en ellas trabajan pero que, salvo excepciones, la libertad sigue quedando a salvo. En algu-



nos casos, se nos pedirá un mayor esfuerzo para que nuestra actividad sea buena éticamente y no sólo técnicamente. Eso puede retarnos más. Las dificultades pueden y deben convertirse en motores nuevos para la ilusión, nunca en frenos.

Reducir el buen gobierno a la aplicación de determinadas normas reglamentarias me parece demasiado pobre. Es preciso contar con indicadores y barreras. Pero tan importante o más que eso será lograr que las personas quieran dar lo mejor de sí mismas. La buena voluntad, la iniciativa, no se convocan mediante normativas, sino con el buen ejemplo de directivos preparados técnicamente y éticamente comprometidos.

## 6. CONCLUSIONES

No nos encontramos en un momento particularmente perverso desde el punto de vista del mal gobierno en las organizaciones. La diferencia más importante frente a otras épocas quizá sea la velocidad con que fluye la información de los desmanes cometidos por unos u otros.

Es bueno que el legislador promueva normas de defensa de criterios que faciliten el buen gobierno. Paralelamente, sin embargo, no debe promover otros comportamientos que aunque aparentemente no tengan nada que ver, influyen a la contra. Ignorar la estrecha unión que hay entre reprobables actividades empresariales y comportamientos de personas públicamente conocidas supondría una ignorancia antropológica significativa.

Los frentes son, pues, dos. Uno, legislativo; el otro, formativo. Avanzar en uno sin tener en cuenta el otro, provocará el descarrilamiento de los mejores deseos. Enveredar nuestros mejores deseos es un reto posible cuando legislación y formación corren de la mano.

Mucho tienen que decir los responsables de los departamentos de Recursos Humanos al respecto. Cuando realmente se cala en la relevancia de su responsabilidad, se entiende mejor mi propuesta de que esos Departamentos (varias multinacionales ya han adoptado mi propuesta) sean denominados –por que es su labor real– ‘Departamentos de Desarrollo de Personas’. ▲

**No nos encontramos en un momento particularmente perverso desde el punto de vista del mal gobierno en las organizaciones.**

**La diferencia más importante frente a otras épocas**

**quizá sea la velocidad con que fluye la información de los desmanes cometidos por unos u otros**

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, J.: *La gestión del cambio*, Ariel, 2003.
- ARISTÓTELES: *Ética a Nicómaco*, CIE Dossat 2000.
- AA.VV.: *Management español: los mejores textos*, Ariel, 2002.
- AA.VV.: *La ética en los negocios*, Ariel, 2001.
- AA.VV.: *Nuevas claves para la dirección estratégica*, Ariel, 2002.
- AA.VV.: *Ética y actividad empresarial*, Minerva, 2004.
- CASADO, J. M.: *Desaprendizaje organizativo*, Ariel, 2004.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno*, Ariel, 2002.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *Management; la enseñanza de los clásicos*, Ariel, 2003.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *La felicidad posible*, CIE Dossat, 2002.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J.: *Feelings Management*, MindValue, 2004.
- FERREIRO, P. y ALCAZAR, M.: *Gobierno de personas en la empresa*, Ariel, 2002.
- GARCÍA RUIZ, J. L.: *Grandes creadores en la historia del Management*, Ariel, 2003.
- REICHHELD, F.: *El efecto lealtad*, Ariel, 2002.
- STEVEN, M.: *Lo que se aprende en la Harvard Business School*, Ariel, 2003.
- VILALLONGA, M.: *Coaching directivo. Desarrollando el liderazgo*, Ariel, 2003.

**La buena voluntad, la iniciativa, no se convocan mediante normativas, sino con el buen ejemplo de directivos preparados técnicamente y éticamente comprometidos**