



---

# DECÁLOGO DEL DIRECTIVO

Principios y valores de actuación del directivo  
para el buen gobierno de la empresa

---

Mayo 2004



## PRESENTACIÓN

---

*El directivo asume una importante responsabilidad social. En su actividad, debe responder a la confianza que le ha otorgado la propiedad de la empresa con la obtención de los objetivos consensuados, dentro del respeto al ordenamiento jurídico, a los compromisos contraídos y a los derechos de propiedad, pero siendo consciente de que, para ello, ni vale todo ni es posible hacerlo sin la complicidad sincera de todos sus colaboradores.*

*Su posición en las organizaciones le convierte en un creador de opinión y en un transmisor de valores. Sus decisiones, sus prioridades y sus prácticas de trabajo acabarán influyendo en el clima y las actitudes que contribuyen a conformar el talante de una sociedad. De la eficacia y eficiencia de la labor directiva, de su referencia en el buen hacer y de su voluntad de innovar desde unos principios y valores que puedan ser compartidos, nacerán nuevas formas de liderazgo empresarial, social y cívico que condicionarán la evolución de un orden social abierto, basado en el ejercicio de la libertad y en la responsabilidad moral asociada a la misma.*

*Es por ello que parece oportuno acometer la formulación de algunos principios que sirvan para establecer el marco de actuación bajo el cual los profesionales de la gestión empresarial deben desarrollar la función directiva, con el fin de complementar aquello que establecen los códigos de buen gobierno para las corporaciones. Frente a un exceso de reglamentación, la autorregulación ética de los propios directivos a través de un marco general de referencia se convierte en el mejor camino para establecer un conjunto de buenas prácticas frente a la propiedad, la empresa y la sociedad en general.*

*Bajo estas premisas, y sin ánimo alguno de exhaustividad, la Asociación Española de Directivos ha desarrollado el "Decálogo del directivo", definido como un conjunto de principios y valores de actuación del directivo para el buen gobierno de la empresa.*



## DECÁLOGO DEL DIRECTIVO

---

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.
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.



## DECÁLOGO DEL DIRECTIVO

---

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.



## I

---

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

---

*Esta relación quedará regulada por un contrato entre las partes, estructurando la relación más conveniente en cada caso, en atención a las políticas retributivas de la empresa y a las condiciones del mercado*

En el marco de dicha relación, el directivo debe aplicar a su responsabilidad la máxima dedicación y profesionalidad a favor de la empresa.

El directivo debe evitar la posible colusión de sus funciones con intereses ajenos, aceptando y manifestando abiertamente las incompatibilidades más o menos explícitas que conlleve la relación profesional con la empresa.

En el transcurso de su relación con la empresa, el directivo tratará de compatibilizar su desarrollo profesional y personal, procurando aunar eficacia y dedicación con la necesaria reserva de tiempo para alcanzar una vida plena en la que el trabajo no anule sus posibilidades de desarrollo humano, familiar y social.

## II

---

El directivo tiene el derecho y el deber de conocer de una manera clara los objetivos y expectativas de los accionistas de la empresa

---

*Los principios básicos de cualquier acción directiva se definen a partir de una clara formulación del mandato recibido por parte de la propiedad de la empresa*

El directivo responsable, a la vez que desarrolla el mandato recibido por parte de la propiedad, pone en juego con su quehacer diario su propia credibilidad y solvencia profesional. En consecuencia, resulta legítimo que sus decisiones se basen en una información cierta y transparente sobre los objetivos y las expectativas futuras de la propiedad, de forma que no pueda incurrir en decisiones que resultasen inadecuadas en función de intereses no conocidos por su parte.

El entorno cambiante exige del directivo que sea capaz de dirigir desde la inestabilidad creativa para transformar las amenazas y oportunidades en palancas para el progreso, la motivación y el entusiasmo por lograr nuevos objetivos. Ello supone utilizar una forma de actuar en que lo perfecto es sustituido por lo posible, y un talante en el que el compromiso debe desplazar a la aquiescencia y a la obediencia ciega. Pero todo ello sólo es posible si resultan conocidos y compartidos los objetivos finales, lo que subyace como expectativa última de la propiedad en la concepción de cualquier proyecto empresarial.

### III

---

El directivo debe establecer un contrato “moral” de comunidad de intereses con la propiedad que permita generar compromiso, visión compartida y responsabilidad mutua

---

*La actividad directiva debe compartir la misión estratégica de la empresa y sentirse partícipe de los objetivos fijados y de los riesgos asumidos*

Establecida la posición del directivo en la empresa, resulta básica la sintonía entre su actividad y el órgano delegado de la propiedad a través del que se defina su plan estratégico.

El riesgo asociado a cualquier actividad empresarial y el deseo de maximizar la rentabilidad en un entorno de economía de mercado, se traduce en decisiones sobre la estrategia futura, tanto en lo relativo a fines como en lo que concierne a los medios necesarios para conseguirlos. En esa definición, el directivo debe contribuir a la concreción del proyecto empresarial y compartir la visión y el planteamiento estratégico que conjuntamente con la propiedad se formule, haciéndolo suyo y liderando las acciones ejecutivas necesarias para desarrollarlo.

A partir de esta premisa, clave para su quehacer, el directivo tendrá que acomodar su desarrollo profesional a unas claves morales, que serán factibles en la medida que el proyecto empresarial no las haga inaplicables. Tales claves deben partir del respeto a las personas y de un proceder justo y responsable. Es importante que la propiedad y el directivo trabajen conjuntamente para consolidar una visión compartida que facilite la coherencia entre los objetivos corporativos, los valores morales deseables que se pretenden seguir y el proceder directivo.

## IV

---

El directivo tiene la responsabilidad de conseguir involucrar a todos sus colaboradores en un compromiso común de retos y valores compartidos

---

*En la medida en que sus colaboradores se involucren y hagan suyo el compromiso de compartir retos y valores, el directivo podrá cimentar mejor en el talento del capital humano de la empresa el cumplimiento de sus objetivos*

En justa contrapartida, ello implica apostar por el máximo desarrollo profesional de sus colaboradores y tratar que sus decisiones no den pie a la desmotivación personal y organizativa. Del mismo modo, deberá tratar de mejorar la empleabilidad de su equipo propiciando la formación continua y la asunción de responsabilidades, fomentando la delegación y creando un clima que favorezca la promoción de iniciativas personales. La gestión del conocimiento corporativo deberá encaminarse a acrecentar la multifuncionalidad de los colaboradores desde una óptica integradora.

La formación, el mantenimiento y la potenciación del equipo son condición "sine qua non" para el correcto desempeño de la tarea de cualquier directivo, asumiendo como objetivo global que la dinámica empresarial facilite la conciliación de la vida familiar y profesional, así como la consecución del mayor grado de equilibrio personal posible en todo el equipo.

En el momento de elegir a los colaboradores, tanto para formar equipo como para realizar reorganizaciones, el directivo debe actuar con la mayor objetividad posible, aplicando criterios profesionales y procurando actuar en consonancia con la cultura de la empresa.

El directivo velará por la eliminación de las discriminaciones que pudieran existir en el seno de la empresa por razones de edad, género, raza, discapacidad y/o creencias personales.



## V

---

El directivo debe mantener en todo momento la iniciativa para alcanzar los objetivos y expectativas establecidos

---

*El directivo debe tomar decisiones si considera que pueden resultar necesarias o beneficiosas para la empresa y se ajustan al perfil de riesgo asumible en cada caso*

El directivo debe esforzarse en obtener el mejor resultado para la empresa, tratando de obtener una justa retribución al capital mediante un adecuado liderazgo de los medios humanos y materiales puestos a su disposición. Para ello, es imprescindible que asuma su tarea con un alto grado de autoexigencia y evalúe periódicamente su gestión para conseguir, a través de un proceso de crítica constructiva, mejorar su grado de eficacia, eficiencia y coherencia.

La equidad y la responsabilidad social son compatibles con la autoridad. El directivo debe asumir la responsabilidad que le corresponda en la tarea de definir y de formular estrategias, crear y desarrollar equipos de trabajo, decidir retribuciones y liderar procesos.

Igualmente, la iniciativa directiva debe concretarse siendo frugales y austeros en el empleo de los medios que se precisen, y escogiendo los mismos movidos por la eficacia que puedan reportar al proyecto y no por una ostentación injustificable e innecesaria.

## VI

---

### El directivo deberá ser fiel, transparente y ágil en la información suministrada a la propiedad

---

*Esta actitud debe existir tanto en los temas referidos al negocio y a la situación patrimonial de la empresa, como en aquellos referidos a los riesgos y oportunidades de futuro que puedan modificar las expectativas existentes*

La transparencia en la información hacia la propiedad debe ser compatible con los procesos de comunicación y los compromisos de confidencialidad que toda empresa debe respetar ante terceros.

Por ello, siempre dentro de los principios que deben inspirar las relaciones del directivo con la empresa, éste deberá velar estrictamente por la confidencialidad de las estrategias y procedimientos internos que pudieran incidir negativamente en la competitividad corporativa, de ser conocidos externamente, sin merma de la información que proceda transmitir en cada momento.

El entorno cambiante de los proyectos empresariales requiere que la propiedad debe tener acceso tanto a la información cuantitativa como cualitativa que le pueda proporcionar el equipo directivo, de forma que se puedan evaluar en su justa medida las expectativas y sus riesgos. Solamente desde la claridad y el rigor es posible construir la credibilidad que desarrolla confianzas y estimula la colaboración hacia un objetivo común.

## VII

---

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

---

*Sólo manteniendo este equilibrio se puede asegurar la estabilidad de la empresa a largo plazo*

Tanto en el ámbito externo como en el interno, el directivo debe velar para que tanto la empresa como sus empleados cumplan con las normas generales de buena convivencia y principios de respeto mutuo a los derechos adquiridos por terceros.

Los principios que informan las relaciones del directivo con su entorno se fundamentan en la exigencia de confidencialidad, prudencia, equidad, transparencia y responsabilidad social que contribuyan a una mejor relación de la empresa con los grupos de interés y la sociedad en general.

Especialmente en lo referente a la relación con sus clientes y proveedores, el directivo debe velar por la confidencialidad de sus demandas, salvo que posea autorización para lo contrario. Asimismo, debe ser equitativo, evitando que con su proceder alguna de las partes involucradas en un proceso viese dañados sus intereses.

## VIII

---

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

---

*Los objetivos a largo plazo no pueden quedar comprometidos por actuaciones en el corto plazo que, aún siendo exitosas, puedan comprometer la viabilidad o la solvencia de los proyectos*

La mayor dificultad para alcanzar este equilibrio proviene de los mercados financieros, que demandan actuaciones que tengan su materialización en el corto plazo, ya que someten a la empresa que cotiza en los mercados financieros a un examen permanente de su cuenta de resultados. En tales casos, el directivo debe tomar las decisiones que estime adecuadas, sin dejarse condicionar en extremo por el corto plazo.

Del mismo modo, las condiciones establecidas en la retribución del directivo y la remuneración variable establecida en base a objetivos deben estar alineadas con un correcto equilibrio entre el corto y largo plazo, y con los objetivos generales del proyecto.

## IX

---

### El directivo debe conjugar con lealtad la carrera profesional propia con los intereses legítimos de la empresa

---

*El cumplimiento de las buenas prácticas, un sistema de evaluación periódico y la generación de un clima de confianza mutua entre la propiedad y el directivo constituyen la mejor garantía para un adecuado desempeño de su carrera profesional.*

Con todo, no puede descartarse que a lo largo de su carrera, el directivo deba afrontar situaciones muy tensas cuando sea consciente que sus intereses profesionales y los objetivos de la empresa no van en la misma dirección. La gestión de estas situaciones de confrontación variará sustancialmente en función de factores tales como la edad, el grado de satisfacción con la propia carrera profesional, el nivel de flexibilidad de la propiedad y el grado de integración existente con la misma.

En tales situaciones de conflicto, el directivo deberá optar por una decisión consecuente con el dictado de su conciencia, una vez analizada a fondo la situación. Sin embargo, la condición que debe imponerse, sea cual sea la decisión que adopte, es la de proceder de forma que sus actuaciones no incidan negativamente en la imagen pública de la empresa.

En aquellos casos en que se produzcan situaciones de cambio profesional, debe garantizarse un recto proceder en el período de transición, propiciando el cese de la relación profesional de forma satisfactoria para ambas partes.

## X

---

### El directivo deberá actuar en todo momento conforme a los principios de ética en los negocios

---

*Una actuación ética implica el cumplimiento de la legislación vigente y de las prácticas comerciales de mercado, evitando conflictos de interés e incentivando la actuación ética de todos sus colaboradores*

El directivo está llamado a configurarse en las sociedades avanzadas como el gestor de futuros y recursos y el dinamizador del talento social con que cuentan tanto sus organizaciones como los entornos en que éstas operan. En esa función de liderazgo social moral tiene que jugar un papel ejemplarizante y decisivo. Para conseguirlo, no podrá utilizar soluciones reprobables o que incidan negativamente en el desarrollo de las personas o en el clima moral de los mercados y sociedades en las que operan las empresas.

La labor directiva tiene que ejercitarse, por tanto, en el compromiso de aunar la creación de bienestar con el desarrollo humano y social. Por ello, su labor tiene que ajustarse a un repertorio de prácticas que deben ejercerse dentro de la ética de los negocios y a las que habría que añadir otras que se derivan de las obligaciones que el directivo tiene consigo mismo, con su desarrollo personal y con el cuidado de su propio proyecto vital.

En consecuencia, el directivo tiene que comprometerse con hacer efectivas las normas del buen gobierno corporativo y afianzar las mejores prácticas de responsabilidad social en la acción empresarial, estimulando los comportamientos adecuados a las normas y al cumplimiento efectivo de las mismas.