

# Integridad del Directivo

Argumentos, reflexiones y dilemas

int

*fundación*

**CEDE**

CONFEDERACIÓN  
ESPAÑOLA DE  
**DIRECTIVOS  
Y EJECUTIVOS**





# Integridad del Directivo

Argumentos, reflexiones y dilemas

Director: Prof. Joaquín Garralda  
IE Business School

Consejo editorial: Francisco Belil  
José María Jordá  
Elena del Tiempo

Patrocinado por: **SIEMENS**



Werner von Siemens dijo hace 163 años: “No vendería el futuro de mi empresa por un beneficio a corto plazo” y esto es tan válido hoy como lo era en el siglo XIX. Cuando en la Fundación CEDE nos planteamos preparar diversos cuadernos prácticos y útiles sobre temas relevantes para directivos y ejecutivos, coincidimos todos muy pronto en que la integridad es un tema fundamental, a la vez que muy actual, ya que es una de las causas de la presente crisis.

Este primer cuaderno invita pues a reflexionar sobre la importancia y el valor que la integridad tiene en el desempeño profesional y personal de cada uno de nosotros y, por ende, en el de nuestras empresas.

La integridad no es una cuestión baladí. El ser auténticos, la coherencia entre acciones y principios éticos, es indispensable para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier sociedad. Actuar de forma íntegra produce satisfacción, reconocimiento, credibilidad, confianza y constituye también una clara ventaja competitiva. Desde mi experiencia profesional, la adopción de programas específicos de integridad y transparencia en las empresas es rentable, mejora la eficiencia y beneficia a todas las partes involucradas. Por eso me gustaría animar a todos a comprobarlo.

Quiero agradecer al Patronato de la Fundación CEDE, y especialmente a su presidente Isidro Fainé, por su apoyo a este proyecto, al profesor Joaquín Garralda del IE por el gran trabajo realizado, a las personalidades que nos han ofrecido su testimonio, a las empresas incluidas en los casos, al Consejo editorial y a todos aquellos que han contribuido a su publicación. Espero que esta iniciativa tenga continuidad y que este sea el primero de una larga serie de fructíferos cuadernos de los que todos nos podamos beneficiar.

Albert Einstein decía “No intente convertirse en un hombre de éxito, si no más bien de principios”. Hagámoslo así, hoy más que nunca, en beneficio propio, de nuestras empresas y de nuestra sociedad.



**Francisco Belil**

*CEO de Siemens Suroeste de Europa*

*Vicepresidente de la Fundación CEDE*



## ÍNDICE

Introducción .....	7
Capítulo I: Integridad .....	9
Testimonio de Michael Jensen .....	9
Argumentos .....	9
Capítulo II: Ventajas e inconvenientes de ser íntegro .....	13
Testimonio de Iwao Taka .....	13
Argumentos .....	15
Caso empresarial: Google .....	18
Reflexiones .....	20
Dilema .....	20
Capítulo III: El factor cultural .....	21
Testimonio de Santiago Íñiguez .....	21
Argumentos .....	22
Caso empresarial: Toyota .....	25
Reflexiones .....	27
Dilema .....	28
Capítulo IV: Situaciones complejas .....	29
Testimonio de Jesús Lizcano .....	29
Argumentos .....	31
Caso empresarial: Siemens .....	34
Reflexiones .....	36
Dilema .....	36
Capítulo V: ¿Cómo influye en el desempeño cotidiano de mi tarea directiva? .....	37
Testimonio de Eugenia Bieto .....	37
Argumentos .....	38
Caso empresarial: Bertelsmann .....	40
Reflexiones .....	41
Dilema .....	42

Capítulo VI: ¿Cómo impacta en mi carrera profesional? .....	43
Testimonio de Jordi Canals .....	43
Argumentos .....	44
Caso empresarial: Hewlett Packard .....	46
Reflexiones .....	48
Dilema .....	48
Capítulo VII: El eco de la palabra .....	49
Testimonio de Isidro Fainé .....	49
Argumentos .....	50
Caso empresarial: Berkshire Hathaway .....	51
Reflexiones .....	54
Dilema .....	54
Epílogo .....	55
Testimonio de Mary Gentile .....	55
Notas y Fuentes .....	57



## INTRODUCCIÓN

Las noticias sobre los escándalos financieros suelen tener una gran repercusión en los medios de comunicación, induciendo a la opinión pública a considerar que el comportamiento usual de los directivos encausados distaba mucho de ser ético y, por ampliación, que los directivos en general no son personas de ejemplar integridad.

Esta percepción negativa, fruto de unos comportamientos delictivos recogidos profusamente en los medios, sin embargo, no justifica la afirmación de que la mayoría de los directivos incumplen la ley, ni tampoco que manifiestan unos comportamientos de falta de integridad. Lo primero es fácil demostrarlo por el reducido número de directivos procesados; ahora bien, ¿cómo podemos valorar si la mayoría del colectivo de ejecutivos manifiesta o no una falta de integridad? Como generalmente se considera que existe una relación entre estas dos cuestiones (legalidad e integridad) nos podemos preguntar: ¿se puede ser una persona con un nivel de integridad “dudoso” sin acabar incumpliendo la ley? O su reverso: ¿cuánto tiempo tarda un líder empresarial que manifiesta una falta de integridad en sus relaciones, en empezar a cruzar “la línea roja” de la ley?

Indudablemente, aunque sea un asunto de especial relevancia en las épocas de crisis, la preocupación por los comportamientos éticos de las personas es un tema intrínseco con el buen funcionamiento del sistema de mercado. La integridad genera una confianza que es necesaria para el desarrollo de un elevado número de transacciones comerciales y de la mayoría de las acciones de coordinación entre profesionales. Confianza que ni los contratos escritos, por muy detallados que sean, ni unas normas explícitas, por muy claras que sean, pueden sustituir completamente.

El problema con estas palabras —ética e integridad— es que se utilizan sin conocer bien sus fronteras y que, además, por su nivel de abstracción, la persona que las utiliza para enjuiciar un comportamiento no siente la necesidad de una mayor explicación. Para tratar de superar esta situación de ambigüedad, se ha emprendido este documento, cuyo reto es clarificar el concepto de integridad y ayudar a cada uno de los lectores a identificar las dificultades e incertidumbres de su aplicación en su vida profesional. Con este objetivo, la estructura que se ha seguido en el documento es la siguiente: la denominación de cada capítulo enfoca el tema desde sus diferentes vertientes; el capítulo se inicia con un testimonio que hace alguna referencia al tema que se trata; le siguen unas aportaciones académicas sobre el tema; y se finaliza con unos

elementos orientados hacia el análisis y la auto-evaluación.

Esta última parte de cada capítulo se estructura en tres elementos:

- Un “*business case*” relacionado con el tema tratado, al que se adjunta la evolución de su cotización en Bolsa en fechas cercanas a los hechos narrados, comparándola con un estándar, el S&P 500, para extraer una opinión sobre la respuesta de los analistas e inversores ante las referencias del caso.
- Unas preguntas relacionadas con el caso, que facilitan la reflexión sobre la narración.
- Y un dilema relacionado, que se describe en un contexto más cercano a cualquier ejecutivo (sin tener que ser el consejero delegado de una compañía grande) con el fin de que el lector haga explícitos sus pensamientos, sus valoraciones de la situación y el comportamiento que seguiría si estuviera en el lugar de la persona que se enfrenta al dilema.

Mediante la lectura de los sucesivos capítulos, con sus correspondientes análisis y autoevaluaciones, se pretende clarificar los conceptos y preparar al lector para que pueda expresar sus opiniones con coherencia y persuasión, distinguiendo las consecuencias de sus acciones y actuando desde una perspectiva menos condicionada por la presión del momento o por la confusión de la complejidad del tema.



**Joaquín Garralda**  
*Profesor de IE Business School*

## CAPÍTULO I: INTEGRIDAD

### ¿Cómo afecta el "análisis coste/beneficio" a la integridad?

#### TESTIMONIO DE MICHAEL JENSEN

Un gran fracaso de los planes de estudios de las escuelas de negocios que conozco es que les enseñamos a nuestros estudiantes la importancia de realizar un análisis coste/beneficio de todo lo que hacen. En la mayoría de los casos es útil hacerlo, pero no cuando se trata de comportarse con integridad. De hecho, si te enfrentas al tema de la integridad (es decir, hacer honor a la palabra dada) como una cuestión de análisis coste/beneficio, prácticamente estás garantizando que no vas a ser una persona de integridad. Por un lado, cuando ante una contingencia no cumplo mi palabra (porque aplico un análisis de coste/beneficio para decidir si debo honrar mi palabra) claramente no estoy siendo íntegro si no lo he expresado así al darla. Por otro, si para tener integridad tengo que decir algo como: "Voy a honrar mi palabra



cuando llegue el momento de hacerlo, si los costes de actuar así son menores que los beneficios", tal afirmación, aunque técnicamente se pueda considerar dentro de la integridad, es poco probable que genere confianza. De hecho, el mensaje que comunico es que mi palabra no significa nada. Si yo tuviera que hacer una recomendación para mejorar el plan de estudios de las escuelas de negocios, sería que dejaran muy claro a los estudiantes que el análisis coste/beneficio es muy importante en casi todos los momentos de la vida (pero no con respecto a honrar la palabra dada). En mi opinión, ésta es una de las causas principales de la crisis económica actual.

**Michael Jensen<sup>1</sup>**

*Profesor Emérito de la Universidad de Harvard*

## ARGUMENTOS

### Qué es integridad

La integridad, como otros aspectos que conforman el carácter de una persona, es más fácil de identificar que de definir. Si la entendemos como una virtud, se comprende que Aristóteles, ante esta dificultad, definiera las virtudes como el término medio entre dos situaciones extremas (entre dos vicios) que, una por defecto y otra

por exceso, enmarcan el comportamiento deseable (el comportamiento virtuoso) que conduce a una persona a la felicidad.

La Real Academia de la Lengua Española define integridad como: “Cualidad de íntegro”, lo cual nos refiere a la definición de la palabra íntegro/a, que tiene dos acepciones. La primera: “Que no carece de ninguna de sus partes”. La segunda: “Dicho de una persona recta, proba, intachable”. Para el objeto de esta publicación, se va a profundizar en esta segunda acepción.

En términos generales, la integridad se percibe como un aspecto determinante de la calidad del carácter de una persona, y que cuando mejor se aprecia es en situaciones más o menos difíciles en las que la persona demuestra cierto coraje por buscar la coherencia entre sus acciones y sus principios y convicciones, aunque las consecuencias de su comportamiento le supongan un coste elevado. Esta calidad indudablemente es el fundamento de una reputación reconocida.

La integridad entendida como virtud tiene dos dimensiones. En la interna: actuar íntegramente produce satisfacción en quien así actúa. En su dimensión externa: cuando a un individuo se le reconoce esa cualidad de su carácter, conlleva una actitud social positiva hacia su persona. Es de destacar que mantener este reconocimiento es una tarea que no acaba, ya que se ha de revalidar continuamente ante los acontecimientos vitales.

En definitiva, a una persona a la que se le reconoce un comportamiento íntegro, se le atribuirán en cualquier circunstancia unas respuestas previsibles, coherentes con sus opiniones y convicciones (que expresa claramente) y, por tanto, susceptibles de generar confianza.

## Ética y moral

Es muy usual asimilar el concepto de integridad con el de moral o ética, porque están relacionadas. Sin embargo, merece la pena destacar las diferencias para comprender mejor el concepto. Un ejemplo clásico en los debates entre filósofos sobre la integridad es el de si un nazi puede ser o no una persona íntegra. Atendiendo a los parámetros anteriormente mencionados, a un nazi se le puede considerar íntegro al ser previsible su comportamiento, que es coherente con unas convicciones que expresa claramente y que se compromete a cumplir, asumiendo el coste que le puedan acarrear las consecuencias de su comportamiento. Evidentemente, el resultado de su comportamiento en ningún caso es moralmente aceptable y, por ello, pocas personas le concederían el título de íntegro, lo cual justifica la percepción generalizada de que para que una persona sea considerada íntegra, debe compartir unos principios éticos con el grupo.

Para avanzar en la comprensión de este concepto es necesario definir también los términos “moral” y “ética”, que muchas veces son toma-

dos por sinónimos, pero que tienen matices reveladores.

Los principios éticos son los que nos orientan para valorar un determinado comportamiento como correcto o incorrecto (bueno o malo; justo o injusto) de acuerdo con la opinión generalizada de un grupo. Un comportamiento moral es el que un individuo considera correcto. Por tanto, puede variar la apreciación de lo que una persona considera como “recto, probo, intachable” en los comportamientos de otra. Según explica el filósofo André Comte-Sponville en su *Diccionario Filosófico*<sup>2</sup>, la moral obliga y la ética aconseja.

### *Legalidad*

La legalidad también es un concepto que a veces se tiende a asimilar con el de integridad, debido a que en la medida en que la persona manifiesta su deseo de cumplir con las leyes hace previsibles muchos de sus comportamientos para los que se relacionan con ella. Sin embargo, cumplir con la legalidad no presupone la aceptación de su bondad ni el convencimiento de su justicia. Generalmente se cumple con la ley por el motivo de su capacidad para imponer medidas disciplinarias y, por ello, estos comportamientos marcados por la legalidad, no están valorados tan positivamente en cuanto a la atribución a la integridad del carácter (de ser fiel a sus principios y convicciones).

### *Honestidad*

Los términos “honestidad”, “veracidad” y “franqueza”, con sus matices diferenciados, se refieren a que la persona a la que se aplica este apelativo, en general, no solo trata de evitar la mentira, sino que trata de expresar lo que piensa evitando el disimulo y la insinuación. Si bien, es posible que se enfrente a dilemas en algunas ocasiones debido a razones de educación o compasión.

Aristóteles<sup>3</sup> define la veracidad como “una virtud que se sitúa en el término medio entre la jactancia y el disimulo, entre la fanfarronada y el secreto, entre la falsa gloria y la falsa modestia”.



## CAPÍTULO II: VENTAJAS E INCONVENIENTES DE SER ÍNTEGRO

### ¿Ayuda la integridad a crear relaciones de confianza?

#### TESTIMONIO DE IWAO TAKA

Integridad es actuar de acuerdo con un propósito y una filosofía recta que los ejecutivos han establecido para sus empresas, sin concesiones. Por ello, ¿por qué es la integridad importante para las empresas? Se debe a que la relación entre las empresas y la sociedad ha cambiado, pasando de ser una relación contractual a ser una relación de confianza.



Las partes involucradas en una relación contractual, en su sentido más literal, se preocupan solo de sus propios beneficios. La parte contraria es meramente un medio para obtener un fin. Por “en su sentido más literal” quiero decir que se asume que ambas partes tienen un nivel de información y un poder de negociación similares. Sin embargo, si existe una diferencia en la cantidad de información,

entonces no podemos hablar estrictamente de una relación contractual.

Si miramos la relación entre empresa y consumidor, vemos que hay una notable diferencia en los niveles de información. El Gobierno se ha involucrado en tratar de corregirlo, reforzando las normativas sobre etiquetado, etc. No obstante lo anterior, la diferencia nunca desaparecerá totalmente en tanto en cuanto son las empresas las que están proporcionando la información.

De forma similar, también hay una brecha de información importante entre las empresas y la sociedad. La sociedad permitirá a las empresas realizar sus negocios libremente siempre y cuando la empresa contribuya al bienestar de la sociedad. Empresas y sociedad tienen en este aspecto una relación de “dar y recibir”. Sin embargo, la sociedad realmente sabe poco de lo que pasa dentro de las empresas, y la tendencia es mayor cuanto más grande se hace la empresa y más global es su negocio. En consecuencia, esta relación está lejos de ser contractual.

Una característica ilustrativa de la sociedad moderna es que, a pesar de la diferencia aplastante en los niveles de información entre las partes, las relaciones se establecen casi de forma natural y, lo que es más, parecen funcionar bien. Esto es posible gracias a la relación de confianza entre las partes implicadas, al acuerdo implícito basado en la confianza.

Cuando compramos un producto, no verificamos en detalle ni los ingredientes ni el proceso de fabricación ni las cadenas de distribución. Confiamos en la empresa de la que compramos, pensando que estará bien si fue fabricado por la empresa X o adquirido en la tienda Y. No se hacen más preguntas. La relación entre las empresas y la sociedad es similar: la mayoría de los ciudadanos normalmente asume que, teniendo en cuenta el desarrollo sostenible de la sociedad, las empresas actuarán responsablemente. Los ciudadanos confían en ellas, no se preguntan más y dejan a las empresas seguir con sus negocios. La relación entre las empresas y la sociedad está basada en la confianza.

Querría enfatizar que en este tipo de relaciones, en quien se confía (la empresa) posee una estricta obligación frente a aquellos que le dan su confianza (la sociedad). En una relación contractual, ambas partes usan a la otra como un medio para buscar su propio beneficio. En una relación de confianza, aquel en que se confía debe pensar, en primer lugar, en los beneficios de quien le otorga dicha confianza. Los beneficios de la empresa deberían ser consecuencia del respeto a los beneficios obtenidos por la otra parte (la sociedad). La empresa ha de tener la máxima diligencia como buen profesional en el desempeño de sus actividades. Estas responsabilidades se denominan “deber de confianza”, es decir, el deber de lealtad y el deber de preocuparse.

La confianza de la sociedad fortalece a una empresa. La principal razón por la que una empresa acepta el deber de confianza es por mantener esta confianza, pero hay otra razón incluso mayor. La confianza de la sociedad es una fortaleza, pero también puede ser una trampa muy peligrosa. Las empresas con una fuerte confianza y un valor de marca pueden, si así lo deciden, obtener beneficios sustanciales de forma muy rápida. Esto se puede hacer engañando a aquellos que creen en la empresa y que no sospechan nada, ya sea, desatendiendo los problemas, tomando atajos, etc. Cuando una empresa entra en esta dinámica, corre el riesgo de iniciar un camino sin retorno.

En una relación contractual, si una parte engaña a la otra, ambas partes lo perciben como un medio; por eso, el engañado buscará una oportunidad para ser más astuto que el otro. Las cosas son diferentes en una relación de confianza. Si se engaña a alguien que deposita su plena confianza en la otra parte, el malestar será importante y difícil de aplacar. La empresa, en esta tesitura, vería su futuro comprometido e incluso podría verse forzada a la quiebra.

Esta es la razón por la que las empresas y su alta dirección deben seguir rigurosamente su propósito y filosofía, sin importar si la gente está vigilante, para que la empresa obtenga confianza. Como las relaciones están cambian-



do de ser relaciones contractuales a ser relaciones de confianza, el requerimiento ético de integridad no podrá sino ser cada vez más fuerte.

**Iwao Taka**

*Doctor en Filosofía*

*Decano de la Escuela Internacional de Economía  
y Administración de Empresas de la  
Universidad Reitaku*

*Catedrático de la Universidad de Reitaku y  
Catedrático Invitado de la Universidad de Kyoto*

## ARGUMENTOS

### *Análisis desde una visión simple de la integridad*

¿Por qué a menudo se piensa que es más beneficioso no expresar directamente nuestras opiniones e intenciones? La respuesta se encuentra en que hacemos un análisis parcial, es decir, enfrentamos únicamente los inconvenientes de hablar, con las ventajas de callarse<sup>4</sup>.

Si comparamos los inconvenientes de hablar claramente (por ejemplo: parece que uno se restringe las opciones de actuación futuras; que des-

cubres tu juego, lo que puede que te coarte las probabilidades de su logro; que enfadas a tus enemigos; o que puedes debilitar la opinión favorable de tus amigos, por citar los más relevantes) con el beneficio de callar las opiniones o intenciones, se puede pensar que, además de evitar los inconvenientes anteriormente citados, tenemos de nuestra parte el “beneficio de la duda” y, lógicamente, la conclusión a la que se llega es que es mucho más ventajoso callarnos.

### *Análisis desde una visión más compleja*

Para hacer un análisis más riguroso, tenemos que utilizar una visión que abarque también las ventajas de hablar y los inconvenientes de callarse. Entre las ventajas de hablar destaca el que la reputación se va construyendo a partir de la confianza en nuestra persona. Entre los inconvenientes de callarse se encuentra que puede reforzar la duda sobre nuestras intenciones transformando el beneficio de la duda en el coste de la duda.

Si integramos las cuatro dimensiones, es decir, las ventajas e inconvenientes tanto de hablar como de no hablar, y las aplicamos al contexto actual de un mundo con un alto nivel de incertidumbre (donde la necesidad de cooperación para lograr los objetivos es clave; donde la transparencia existente debilita el beneficio del silencio a la vez que el exceso de información

nos hace valorar más la confianza en las palabras y acciones de las personas con las que nos relacionamos) puede llegarse a la conclusión que es más favorable la integridad para conducirse en este entorno y, por tanto, es conveniente expresarse claramente.

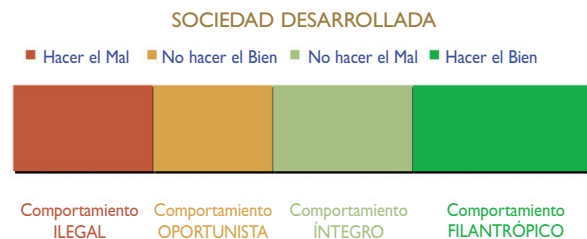
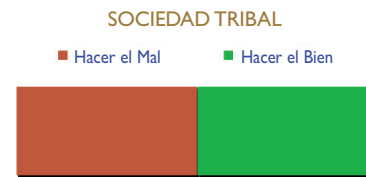
## *Hacer el bien frente a hacer el mal*

En un grupo social primitivo no existe el dilema entre hacer el bien o el mal, todo comportamiento que se aparte de lo establecido es malo. Se puede decir que el bien no existe ya que cada persona debe cumplir estrictamente el rol que tiene asignado.

En un contexto de limitación de recursos y necesidades compartidas, los roles están definidos para mantener la estructura social del grupo. Lo que funciona bien y lo que funciona mal para su supervivencia marca sus creencias y refuerza sus estructuras sociales.

En el contexto de una sociedad desarrollada, el análisis debe ampliarse al crearse una “zona gris” creciente: no solo debe considerarse hacer el bien o el mal, sino que debe considerarse “no hacer el bien” y “no hacer el mal”.

En las imágenes se puede apreciar la comparación de estos dos contextos.



Sirva de ejemplo un jugador de cartas que no hace trampas, pero que aprovecha todas las circunstancias para ganar. En términos de hacer el bien o el mal, no hace el mal (trampas), pero tampoco hace el bien (no tiene compasión por un jugador que está perdiendo y hace apuestas alocadas desproporcionadas en relación a su capacidad financiera). Incluso en casos extremos, puede jactarse posteriormente de que lo hace a pesar de la presión social de las críticas, argumentando que, dadas sus ganancias, en realidad a los “políticamente correctos” en el fondo les gustaría tener suficiente carácter para atreverse a actuar así.

El filósofo John Rawls<sup>5</sup> ha estudiado las bases institucionales de una sociedad justa, que propicie el comportamiento razonable de sus miembros

entre sí. Los fundamentos básicos de su modelo se centran en la distribución equitativa de las cargas y trabajos, junto con una reciprocidad de esfuerzos en el tiempo. Para desarrollar las normas y principios a aplicar en esta sociedad razonable, utiliza la imagen de la “posición original” y el mecanismo del “velo de la ignorancia”. Los individuos que han de definir las normas para determinar los comportamientos correctos en esa sociedad deben partir de una “posición original” en la que se sientan libres, racionales y equitativos y, además, deben argumentar desde unas referencias neutrales, que Rawls en su modelo exige que estén bajo el “velo de la ignorancia” para evitar que recuerden su posición social previa en la sociedad y que tampoco conozcan el puesto que van a ocupar en la sociedad para la que están determinando las normas y principios.

Desde esta perspectiva de una sociedad justa, el comportamiento oportunista no debería existir. Lógicamente, esos hombres razonables que definieran las normas de comportamiento desde el “velo de la ignorancia” no considerarían aceptable ese comportamiento en una sociedad justa.

Llevando estos razonamientos abstractos a la realidad económica, nos encontramos con varias contribuciones que contextualizan el comportamiento del individuo en el mercado. Si destacamos las líneas de investigación más relevantes para este trabajo, tenemos, por un lado, el concepto de la “racionalidad limitada”:

situación normal de las personas que no maximizan su utilidad, sino que teniendo en cuenta los datos que poseen, el conocimiento que tienen, las perspectivas de futuro y las incertidumbres que manejan, se comportan buscando una posición “satisfactoria”.

Por otro lado, está la línea de investigaciones relacionada con los costes de transacción ante situaciones de contratos inciertos o relaciones de desconfianza. Esta desconfianza encarece de tal manera la transacción, que en algunos casos llega a impedir el acuerdo a pesar del aparente beneficio mutuo inicial. Indudablemente, en entornos de elevada confianza, estos “costes de transacción” se desvanecen ante la expectativa de que cuando se produzca un problema en el futuro, se podrá resolver apelando al “espíritu del contrato”.

La realidad hace pensar que este “ecosistema” de alto nivel de confianza se podría mantener únicamente en grupos reducidos y con fuertes lazos emocionales. Sin embargo, sin tener que llegar a extremos de confianza ciega, considerar como premisa un entorno profesional en el que es posible apoyarse en una confianza razonable tiene unos resultados muy positivos.

## CASO EMPRESARIAL



El buscador Google ocupa una posición de claro liderazgo mundial en el sector de buscadores en Internet. Según se indica en su página web, la misión de Google es organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil.

En este sentido, en su enunciado de “Our philosophy” (accesible en su página web), se indican “10 cosas que sabemos que son verdad”. Una de ellas es: “You can make money without doing evil”, que han traducido en su Web en español por “Se pueden obtener ingresos actuando de forma ética”. En la explicación de esta afirmación, destaca que la publicidad que se incluye en las búsquedas siempre aparece identificada de forma clara mediante el mensaje “Enlace Patrocinado”, de forma que no se ponga en peligro la integridad de los resultados. Citando su información: “En ningún momento manipulamos el orden de los resultados de búsqueda para colocar a nuestros asociados en posiciones superiores. Nuestros usuarios confían en nuestra objetividad, y las ganancias a corto plazo nunca podrían justificar que se quebrantase esa confianza”.

Las circunstancias de su nacimiento están muy relacionadas con el valor humanista de la búsqueda del conocimiento como un fin en sí mismo. Dos estudiantes universitarios (Sergey y Larry) se conocen en un entorno académico y desarrollan su idea de un buscador que oriente sobre la relevancia de los contenidos, con el fin de ser útil desde la perspectiva de la investigación. Estas circunstancias y esos valores han marcado fuertemente la trayectoria posterior de Google.

Sin embargo, la dimensión mundial que ha alcanzado y su posición de liderazgo dominante en su sector le hacen ser el centro de muchos observadores y, por ello, el blanco de críticas e interpretaciones negativas de actuaciones que tienen algún margen de interpretación.

Si bien es usual que los líderes sean especialmente observados y criticados, en este caso las características de su estrategia añaden más leña al fuego. Su estrategia competitiva se basa en conseguir un fuerte “efecto network” (cuantos más usen su motor de búsqueda y sus aplicaciones, más valor obtendrá su usuario), lo cual hace muy difícil que sus competidores logren dar mayor valor a sus usuarios para poder arrebatárselos. Por otro lado, si bien el usuario es consciente del valor que obtiene gratuitamente, se siente un poco “atrapado” en una red, con el sentimiento de rechazo que esto puede producir en algunos

colectivos. Es decir, que sus competidores le temen porque se enfrentan a un rival muy poderoso en los sectores relacionados (los teléfonos móviles, por ejemplo) y algunos usuarios se sienten demasiado controlados por la empresa en la que guardan y comunican su información privada. El resultado evidente es la cantidad de demandas legales y supervisiones estrechas a las que se ve sometido en muchos países.

Sin embargo, mantenerse fiel a su principio de transparencia y respeto de la intimidad para ganarse la confianza del internauta tiene su coste. Prueba de ello han sido sus decisiones frente a los gobernantes chinos, que le han provocado una enorme desventaja en ese gran mercado. Si bien al principio de su entrada en China trató de adaptarse a los requerimientos del Gobierno chino, a partir de un momento (y como resultado de las críticas que se produjeron en Estados Unidos por su ambigüedad respecto a los controles que le imponían), Google se opuso resueltamente a que pudieran censurar la información accesible o controlar los contenidos de las cuentas Gmail, filtrando los mensajes, con el fin de asegurar la libertad de expresión y de libre acceso a la información. Para poder mantener su decisión, en enero de 2011, Google tuvo que trasladar los servidores informáticos de sus oficinas de China a otras situadas en Hong Kong, donde existe una regulación distinta. Las solicitudes de información se trans-

fieren desde la dirección google.cn a la de google.com.hk y desde allí puede asegurar mejor la confidencialidad y la no discriminación sobre el acceso a la información en las páginas web. Esta decisión tiene consecuencias inevitables para Google. No solo pierde ingresos provenientes de publicidad, sino que también fortalece a su competidor Baidu. Al alcanzar una cuota de mercado mayoritaria (a finales del año 2010, su cuota era de más de dos tercios del mercado), la posición competitiva de Baidu se hace inexpugnable en el mercado chino, desde donde puede amenazar a su posición en otros países asiáticos.

En definitiva, la integridad le cuesta mucho dinero y pérdida de oportunidades, sin embargo, sin esa clara apuesta podría haber tenido dificultades para alcanzar la posición que ocupa actualmente.



## REFLEXIONES

- ¿He valorado las repercusiones en el logro de mis objetivos de una situación de bajo nivel de confianza?
- ¿Soy consciente del nivel de confianza que genero entre las personas con las que me relaciono profesionalmente?

## DILEMA

Te han reclutado como director comercial en una empresa mediana en su sector que no está logrando buenos resultados económicos. A los pocos días un cliente potencial te contacta para proponer a la empresa una operación interesante. En principio, el proyecto tiene una dimensión relevante (aspecto que el cliente potencial enfatiza varias veces en la conversación), si bien constatas que no es un cliente del perfil que la empresa suele tener. Te comenta que la decisión se aprueba en su departamento y que no hay políticas en su empresa que obliguen a pedir varios presupuestos. Al acabar la entrevista dice: “Bueno, entonces espero que me envíe su presupuesto por escrito y me llame por teléfono explicándome el tratamiento personalizado que va a hacer al pedido”.

¿Le das muchas vueltas al tema de la llamada personal que ha pedido? Si se lo preguntas al director general, ¿en qué términos lo harías?

## CAPÍTULO III: EL FACTOR CULTURAL

### ¿Se entiende por igual la integridad en las distintas culturas?

#### TESTIMONIO DE SANTIAGO ÍÑIGUEZ

La integridad se puede entender como una virtud o disposición del individuo que le impulsa a expresar claramente sus intenciones y a mantener sus convicciones y promesas en sus acciones.



En el actual contexto global, donde la diversidad es una premisa que hay que aceptar, la valoración de una persona como íntegra o como con falta de integridad es más difícil de hacer que en un entorno homogéneo. Sin embargo, si se sustraen algunos aspectos culturales que pueden desorientar, la utilidad de poder evaluar la integridad de la persona con la que nos relacionamos es muy elevada. Esta percepción sobre la integridad del otro sigue siendo clave en muchas relaciones comerciales y es fundamental en contextos de alianzas y acuerdos a varios años.

Un ejemplo de esta dificultad y de las equivocaciones que se pueden cometer al apreciar la integridad desde una única perspectiva cultural ha sido The MBA Oath. Como consecuencia de la búsqueda de culpables que se produjo tras la crisis financiera de 2008 que derivó en una crisis global de dimensiones catastróficas, se elevaron muchas voces en contra de las escuelas de negocio al considerarlas como “colaboradores necesarios” en las causas de la crisis. Las reacciones de las escuelas se enfocaron fundamentalmente en frentes académicos (incluir asignaturas obligatorias que contemplasen temas relacionados con la ética y la Responsabilidad Social Corporativa), aunque también ha habido una iniciativa (impulsada a título personal principalmente por alumnos y profesores de universidades estadounidenses) que defiende que en la ceremonia de entrega de diplomas, aquellos que voluntariamente quieran pronuncien un juramento que les comprometa a tener un comportamiento más alineado con el interés general y no solo con el propio. Si bien esta iniciativa tuvo un principio muy aireado por los medios de comunicación y produjo amplios debates en el entorno académico, actualmente su aplicación en la ceremonia de clausura ha quedado reducida a unas instituciones muy limitadas y el número de alumnos que suscriben el juramento es muy inferior al que sus impulsores esperaban. Uno de los argumentos que explican su escasa aceptación se basa en que no es una acción que tenga en cuenta el paradigma de la diver-

sidad. El juramento tiene sentido en una cultura cristiana occidental, pero no en otras muchas culturas, e incluso dentro de ese mismo entorno podría tener un rechazo por las distintas sensibilidades ante el tema religioso.

En este sentido, es destacable el cambio de las personas que salían en las fotos del G7 y las que están en las primeras filas de las reuniones del G20, lo que nos induce a considerar que ya no podemos pensar en el mundo solo con el término “Weltanschauung”<sup>6</sup> sino también debemos considerar el 世界观<sup>7</sup>.

En el mundo diverso e interdependiente en que vivimos —y que a todas luces la tendencia es a serlo más— la integridad de las personas y, por ende, la integridad de las organizaciones va a tener que “hablar idiomas”, pero no por ello va a dejar de ser menos importante para el buen desarrollo de unas organizaciones empresariales que persigan unas relaciones a largo plazo con sus “stakeholders”. Si las personas son íntegras en sus comportamientos y las organizaciones transparentes, el resultado es una buena reputación que genera una confianza positiva en los agentes con los que se relaciona y, por ende, unos resultados económicos sostenibles.

**Santiago Íñiguez**

*Presidente de IE University  
Decano de IE Business School*

## ARGUMENTOS

### *La cultura de los países*

De acuerdo con las definiciones descritas anteriormente, a una persona se la reconoce como íntegra en una sociedad si sus actuaciones reflejan los valores de esa sociedad. Lógicamente, una persona que tenga los mismos comportamientos en países distintos puede ser enjuiciada de muy distinta forma sobre su integridad. Los autores Fons Trompenaar y Charles Hampden-Turner, en su libro “*Riding the Waves of Culture*”<sup>8</sup> identifican cinco dimensiones que explican las diferencias culturales existentes entre la manera de solucionar los dilemas que surgen en las relaciones entre las personas de cada país. Estas dimensiones están definidas por dos extremos contrarios y cada país tiene tendencia a situar el comportamiento “adecuado/correcto” en un punto entre los dos polos opuestos. Estas dimensiones son: universalismo frente a particularismo; comunitarismo frente a individualismo; neutral frente a emocional; difusa frente a específica; y logro frente a adscripción.

Para los objetivos de este trabajo se pueden seleccionar las dos dimensiones siguientes por su relación más directa con la definición de la integridad: la manera de aplicar las normas (universalismo frente a particularismo) y la manera de establecer relaciones profesionales entre personas (difusa frente a específica).



Una cultura universalista considera que las normas deben ser cumplidas por todos por igual; sin embargo, en una cultura particularista, a la hora de aplicar las normas se tiene en cuenta las circunstancias concretas de cada caso, introduciendo excepciones y matizaciones en la aplicación de las reglas. En la cultura universalista se entiende que se aplica lo que está explícito en el contrato, en la cultura particularista se interpretan las intenciones y circunstancias del acuerdo a la hora de aplicarlo.

Por otro lado, en una cultura difusa la persona no separa tajantemente sus relaciones personales de las profesionales, condicionando así sus expresiones y afirmaciones. En una cultura específica, los posibles desacuerdos pueden ser claramente expuestos, suponiendo que el interlocutor no mezcla sus sentimientos más allá del hecho en sí.

Para comprender los matices del caso Toyota que se acompaña en el recuadro, se enumeran esquemáticamente las diferentes características culturales de Japón y Estados Unidos referentes a estas cinco dimensiones. En Japón se considera a la empresa más un grupo social que un sistema; la sociedad es más particularista que en Estados Unidos, es muy comunitaria y difusa, es neutral en la expresión de sus sentimientos, pero considera muy importante “salvar la cara”. En Japón, al ser el estatus más de adscripción que de logro, el pasado es muy relevante, así como los acontecimientos externos que se perciben incontrolables<sup>9</sup>.

## *La cultura interna de las empresas*

Reconocer que las empresas tienen culturas diferentes es fácil, porque hay muchos factores visuales y simbólicos que nos ayudan a percibir las diferencias. Sin embargo, definir la cultura de una manera operativa y comprender cómo podemos interactuar con ella para lograr los objetivos que se proponen, es mucho más difícil.

En este sentido los profesores Kim Cameron y Robert Quinn<sup>10</sup> han desarrollado un modelo que trata de introducir más rigor en el análisis de la cultura empresarial. A partir de una investigación que realizaron sobre la efectividad<sup>11</sup> de las empresas, lograron identificar 32 parámetros que determinan el grado de efectividad de una organización y que agruparon en función de dos dimensiones que explican de una manera robusta las claves de las diferencias culturales. Estas dos dimensiones están definidas por su posición entre dos polos opuestos, enfoque similar a la lógica que hemos estado aplicando al tema de las virtudes y al de la cultura de los países.

Una dimensión diferencia los comportamientos con especial énfasis en la flexibilidad, la discreción y el dinamismo frente a la estabilidad, el orden y el control. La segunda dimensión diferencia los comportamientos basados en la integración, la colaboración y la unidad, frente a la diferenciación, la competencia y la rivalidad.

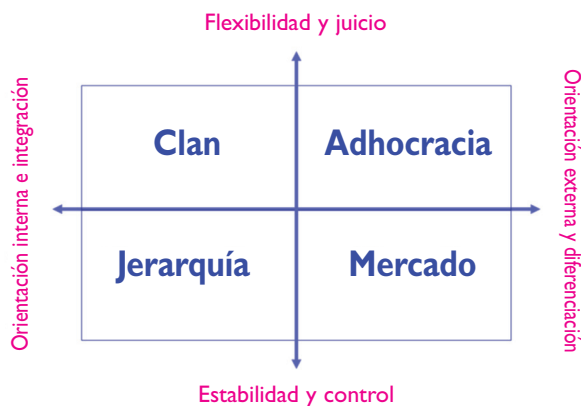
A partir de estas dos dimensiones, los autores construyen un marco conceptual que denominan

Modelo de Valores Competidores<sup>12</sup> y que distingue cuatro tipos de cultura: Clan, Adhocracia, Mercado y Jerarquía.

En las culturas del tipo Clan, la teoría aceptada por la organización es que lo que mejor explica el logro efectivo de los objetivos son aquellas medidas que ponen especial énfasis en el desarrollo de las personas y en la participación. En las culturas del tipo Adhocracia, se considera que la innovación, la visión y la utilización de nuevos recursos es lo que engendra la efectividad. En las culturas del tipo Mercado, el énfasis en la competencia agresiva y el enfoque en el cliente es lo que origina la efectividad. En las del tipo Jerarquía, el control y la búsqueda de eficiencia, con procesos depurados, promueven la efectividad.

Utilizando este modelo para valorar el impacto de la integridad sobre la efectividad de la organización se llega a las siguientes conclusiones. En las culturas tipo Clan y Adhocracia, la integridad es clave para el logro de sus objetivos competitivos, ya que las dos están marcadas por su énfasis en la flexibilidad y el juicio, junto con la necesidad de generar confianza entre los participantes para que el trabajo en equipo sea efectivo. En las culturas tipo Mercado, la integridad es relevante en la medida en que, al estar orientada hacia el exterior, la reputación suele ser un activo valioso que está condicionado por el comportamiento de sus empleados. En las culturas tipo Jerarquía, la necesidad de utilizar el valor de la integridad para ser más efectivo, si bien nunca es superfluo, no tiene especial relevancia competitiva.

### Tipos de cultura



En conclusión, en la medida en que las culturas condicionan el comportamiento de sus miembros y expulsan a los no alineados con sus supuestos básicos, los directivos que deseen que su empresa se comporte en la línea de las culturas tipo Clan o Adhocracia deben ejercer su liderazgo señalando la importancia de los comportamientos íntegros para poder obtener los beneficios propios de esas culturas.

## CASO EMPRESARIAL



La marca Toyota, además de ser conocida por su liderazgo en el mercado automovilístico, está asociada a un estilo de producción (el “Estilo Toyota”) que ha marcado una importante tendencia en el área de operaciones en todo el mundo. Las bases de este estilo son unos conceptos conocidos por su nombre en japonés (Kaizen y Kanban) y que se refieren a unas soluciones/herramientas desarrolladas para mejorar continuamente la calidad. a la vez que se mantiene un inventario mínimo que suponga menos costes sin tener problemas de suministro en la cadena de montaje. Un requisito fundamental para que estos principios sean efectivos es que se mantengan unas relaciones muy cercanas con los proveedores en las que estén involucrados varios departamentos de la organización.

Durante el año 2009, Toyota anunció la retirada y reparación gratuita en sus concesionarios de varios millones de vehículos en todo el mundo para solucionar problemas en los aceleradores, frenos, alfombrillas, columnas de dirección y cajas de transmisión.

Ante este contexto, se podría pensar que Toyota había abandonado sus principios de calidad que le habían llevado hasta el liderazgo

en este sector tan competitivo, por satisfacer una demanda creciente.

Dado el elevado número de automóviles que Toyota vende en el mercado de Estados Unidos y la crítica que se le hacía de que eran problemas que habían detectado con anterioridad en otros mercados y que no habían resuelto con rapidez, el Congreso de Estados Unidos convocó a la empresa para que explicara las causas de esos problemas y las medidas que iba adoptar para que no se repitieran.

Toyota había aceptado públicamente su responsabilidad en los fallos mecánicos, aún sabiendo que los defectos en el pedal del acelerador y la alfombra fueron errores de diseño en los componentes fabricados por suministradores externos (algunos americanos) y que la causa del fallo en el freno en los modelos híbridos era un problema en la programación electrónica que había diseñado un proveedor.

Sin embargo, cuando Toyota fue invitada a explicarse ante una Comisión del Congreso, la respuesta de la compañía fue ambigua, indicando que no iría el presidente de Toyota (hijo del fundador), sino que enviaría al presidente de la filial de Estados Unidos. Estas declaraciones desataron duras críticas en algunos debates mediáticos, y la respuesta desde Japón fue un comunicado que consideraba que su presidente no había sido invitado expresamente a la comparecencia... y la opinión pública se indignó. Finalmente el presidente acudió ante el

Congreso, después de que su gabinete argumentara que no se le había invitado, pero que ante la evolución del tema se presentaría para explicar los sucesos.

Algunos comentaristas argumentaron que las razones de este comportamiento se debían a los valores de la cultura japonesa. Atendiendo a las dimensiones culturales, los japoneses evitan situaciones en las que una persona no pueda “salvar la cara”, para ello se muestran impersonales y utilizan frases llenas de matices para iniciados. Su mejor manera de pedir disculpas es inclinarse, dependiendo el ángulo de su inclinación de su muestra de arrepentimiento y humildad.

Estas características culturales se pudieron observar en la intervención de su presidente, Toyoda, ante la comisión del Congreso. A pesar de que tiene un título de MBA por una universidad americana, habló en japonés y tenía una traductora al lado. Comenzó con la lectura de un documento expresando sus condolencias a los familiares de los fallecidos por los accidentes causados por los fallos de los vehículos Toyota, y mencionó que como cada coche lleva el apellido de su familia, él se sentía apesadumbrado por ello. A continuación se comprometió a que en adelante las tres prioridades más importantes de la compañía serían: la seguridad, la calidad y, después, el volumen, reconociendo que el enorme crecimiento experimentado había sido una de las causas de que se hubieran relajado algo los principios de la cul-

tura Toyota. En el turno de preguntas posteriores a su lectura, el choque de culturas fue evidente. El argumento del apellido familiar no fue considerado con todo el poder de compromiso que para el presidente de Toyota tenía. Incluso una vez ante una pregunta directa que exigía un no o un sí, su comienzo de respuesta, que se apreciaba que venía con rodeos aunque fuera en japonés, el congresista le cortó su discurso diciendo: “Quiero un no o un sí”. No hubo casi necesidad de que le tradujera al intérprete, el líder de Toyota pareció desconcertado dijo un “hi” débil que podría traducirse por un sí desde el punto de vista occidental, pero que en las sutilezas del japonés se podría traducir más bien por un “he entendido la pregunta y comprendo su argumento”, que no es el sí de un contrato. Pero no existe en japonés un sí tan determinante como quería el congresista.

La cultura japonesa, muy adecuada para la mejora continua en los procesos productivos industriales, se resiste a comunicar las malas noticias, y trata de solucionarlas buscando consenso, tiempo que juega en su contra. Además, cuando tiene que explicarse, antes de negar cualquier acusación prefiere “dejar hablar a los hechos”.

¿No son íntegros visto desde la perspectiva occidental? Independientemente de su manera de gestionar las crisis, es indudable que Toyota va a mantener el compromiso de su presidente ante el comité del Congreso de Estados Unidos.



## REFLEXIONES

- ¿Soy consciente de que estoy utilizando mis filtros culturales y personales para hacer juicios sobre la integridad de una persona “diversa” de mis circunstancias?
- ¿He analizado mis respuestas instintivas ante situaciones en las que la “diversidad” está presente?

## DILEMA

---

En tu empresa te han enviado a un país asiático para que busques oportunidades de venta. Tienes el nombre de un ejecutivo que en una feria visitó el stand de tu compañía y pareció interesado en vuestros productos. Al llegar, la persona te recibe y sigue interesada en tus productos, pero te sugiere que para facilitar el proceso de contratación (ya que sus normas comerciales locales son muy complejas y su empresa tiene una burocracia muy lenta) hables con una persona que te facilitará todo. Se trata de un “experto autónomo” que se dedica a esos menesteres y que por ello cobra una comisión.

¿Qué haces? ¿Cómo lo comunicas en el mail diario de informe que envías a tu director?

## CAPÍTULO IV: SITUACIONES COMPLEJAS

### ¿Suponen un valor añadido los códigos éticos?

#### TESTIMONIO DE JESÚS LIZCANO

Las empresas pueden atravesar situaciones complejas, en algunos casos con un carácter *coyuntural* o transitorio y, en otros, las dificultades pueden tener un carácter más *estructural* o permanente. Precisamente la actual crisis económica y financiera viene a propiciar la existencia de numerosos problemas *coyunturales*, que lamentablemente se convierten a menudo en *estructurales*, debido a que las empresas no pueden superar las dificultades económicas, operativas y financieras a las que les lleva la citada crisis.



Estas dificultades pueden tener un efecto tan importante como negativo en el personal, originando reestructuraciones de plantilla y numerosos despidos, que generan importantes problemas dentro de la esfera social, laboral y personal de las empresas. También la crisis puede conllevar dificultades y conflictos

con los clientes y los proveedores, por cuestiones inherentes a la imposibilidad de cumplir condiciones previamente pactadas tales como plazos de financiación y/o de pago, etc.

Es realmente difícil afrontar estas situaciones tan complejas y dificultosas, pero en cualquier caso pensamos que los procesos para intentar solucionar al menos parcialmente estas situaciones pasan inevitablemente por una actitud de diálogo entre unas y otras partes, dentro del contexto de una clara actitud y ejercicio de *responsabilidad social* por parte de la empresa, así como por un proceso de *transparencia* en la gestión de estos conflictos, de tal forma que los sujetos o colectivos implicados puedan tener una información y, por ende, una participación en la solución de los mismos.

En lo relativo a la *responsabilidad social*, hay que tener presente que éste es uno de los desafíos éticos más importantes al que se enfrentan en la actualidad las empresas; cabe recordar, a estos efectos, que la propia Unión Europea considera la responsabilidad social corporativa como una contribución empresarial al desarrollo sostenible y equilibrado para todos aquellos que interactúan con la empresa (*stakeholders*): accionistas, empleados, comunidad financiera, proveedores, clientes y la sociedad en general. La importancia de este concepto y meta social se evidencia, por otra parte, en los distintos desarrollos normativos habidos a

nivel internacional en este ámbito, que tendrían que conocer y asumir en lo posible las empresas. Se trata, por ejemplo, del Libro Blanco de la Responsabilidad Medioambiental de la Comisión Europea; las Directrices básicas de la OCDE para las empresas de ámbito multinacional; así como los contenidos y recomendaciones de la *Global Reporting Initiative* (GRI), organización que publica una guía para instrumentar las mejoras en la responsabilidad social corporativa de las empresas.

En todo caso, consideramos necesario que las empresas elaboren sus propias Guías éticas y Códigos de conducta de cara a impulsar la ética y las prácticas adecuadas en muy diversos aspectos, tales como: las relaciones con los empleados, las relaciones con los clientes y proveedores, el desarrollo sostenible y medioambiental de la empresa, la comunicación e información al público, la regulación de los conflictos de intereses, así como el cumplimiento estricto de las obligaciones con la Administración Pública.

Por otra parte, en las relaciones de las empresas con sus clientes y/o proveedores adquiere especial relevancia el tema de la *transparencia*. Para lograr un importante nivel de apertura, eficiencia y competitividad, es necesario que las empresas sean transparentes en cuanto a la divulgación, por ejemplo, de las condiciones tanto de compra a los potenciales proveedores, como de venta, en cuanto a precios, pla-

zos, descuentos, etc. En este sentido, cabe señalar que según la mencionada *Global Reporting Initiative* (GRI), la *transparencia* constituye un ejercicio de *responsabilidad empresarial*, ya que supone la explicación clara y abierta de las propias acciones a aquellos que tienen derecho a preguntar o motivos para hacerlo.

El hecho de que una empresa sea transparente puede mejorar su imagen y evitar posibles disfunciones respecto a la posible arbitrariedad, por ejemplo, en las compras, de los bienes o servicios que necesite para su negocio. Esta transparencia puede otorgar una fiabilidad tanto interna, entre los distintos órganos, estamentos y colectivos de la propia empresa, como *externa*, en cuanto a que el mercado valorará positivamente que esa empresa publicite previamente y de forma abierta sus condiciones de compra e informe asimismo de a quién ha otorgado los correspondientes contratos. Ser *transparente*, en definitiva, resulta *rentable*, tanto económica como socialmente.

**Jesús Lizcano**

*Presidente de Transparencia Internacional España*

*Catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid*



## ARGUMENTOS

### *¿Podemos vivir satisfechos con nosotros mismos sin tener en cuenta la ética, solo cumpliendo la ley?*

El conocido psicólogo Lawrence Kohlberg<sup>13</sup> estableció un modelo a partir de sus experiencias profesionales, que explica la evolución vital de las personas en la argumentación de sus juicios morales. El modelo distingue tres etapas (Preconvencional, Convencional y de Valores) destacando que la etapa “Convencional”, en la que se encuentra la mayoría de las personas adultas, es en la que el individuo actúa racionalizando la bondad o maldad de su comportamiento en función de lo que diga la ley.

Teniendo en cuenta que el directivo, al cumplir con su papel y tomar decisiones, tiene un elevado impacto en los demás (ya sean sus subordinados, o externamente sus clientes, proveedores, competidores, etc.), la responsabilidad de sus actos, lógicamente, es mayor. Por tanto, utilizar únicamente el criterio de la ley como referencia para tomar decisiones es insuficiente en un entorno social en el que la empresa está siendo puesta en observación y en el que las expectativas de la sociedad sobre sus acciones van más allá del mero cumplimiento de la ley.

### *La esfera de influencia*

La capacidad de la empresa de condicionar el desarrollo social de la comunidad donde opera y el bienestar de los individuos con los que directamente se relaciona, obliga al directivo a asumir la responsabilidad de la organización que lidera. Como dijo el secretario general de las Naciones Unidas, Ban Ki-moon<sup>14</sup>: el poder no puede separarse de la responsabilidad. En este sentido, el marco que ha establecido la ONU para la defensa de los Derechos Humanos ha incluido la responsabilidad de la empresa en su “esfera de influencia”, y no solo el cumplimiento de las obligaciones estrictamente legales del país donde opere. Se entiende por “esfera de influencia” el ámbito de responsabilidad que incluye a aquellos agentes e instituciones con los que la empresa negocia, contrata o se suministra desde una posición de fortaleza desde la que puede influir sobre los comportamientos con sus empleados y comunidades. Para ello, las empresas deben hacer un diagnóstico de sus responsabilidades en este ámbito, para evitar ser cómplices de desmanes o de situaciones injustas.

El argumento utilizado muchas veces por las empresas multinacionales de no asumir responsabilidades que no sean cumplir con las disposiciones legales de cada país, actualmente no es fácil de sostener en una manifestación pública. Dada la debilidad institucional de algunos países en vías de desarrollo, que pueden tener unas normas escasamente definidas y unos controles

inexistentes, trasladar la responsabilidad a unos sistemas políticos corruptos y unas instituciones legales cuestionables no es aceptable en un debate en los medios de comunicación. En este sentido, los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas –que emanan de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), de la Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT (1998), de la Agenda 21 de la Declaración sobre Medioambiente y Desarrollo de la Cumbre de Río (1992) y de la Convención contra la Corrupción (2003)– son un referente válido para una autorregulación por parte de las empresas en aquellos lugares donde el entorno legal e institucional no los haga realidad.

Está demostrado empíricamente que la corrupción es un freno al desarrollo económico de muchos países. Debido a ello, este punto está adquiriendo un elevado protagonismo en los discursos políticos internacionales y, por tanto, está alcanzando al ámbito empresarial. Para evitar estos comportamientos, no se trata solo de redactar un código que defina los actos de corrupción y que sea firmado por todos los empleados, sino que también se deben establecer medidas complementarias de formación, canales de información, investigación de denuncias y comunicación de las consecuencias de las sanciones, para que vaya calando en la cultura de la empresa.

Siguiendo con la argumentación de este trabajo, aceptar el concepto de la “esfera de influencia” como frontera de las responsabilidades es ser coherente con los valores y principios de los entornos sociales y legales donde está radicada la matriz de la empresa. En definitiva, se es íntegro en los países menos desarrollados cuando se es coherente con los valores que se mantienen en la central.

## Despidos

Indudablemente siempre es traumático tener que enfrentarse a la acción de efectuar un despido, sea una sola persona o sea un colectivo como resultado de una reestructuración. Cuando se despide a una persona y la razón es entendida por el resto de los empleados (es legítima en cierto modo) el efecto traumático en la organización es leve, o incluso positivo si con ello se enmienda una injusticia que era percibida como tal por la organización. Sin embargo, ante un despido que no es percibido como “legítimo”, el efecto negativo queda asociado a la reputación de la persona que ha provocado ese desenlace y condiciona desfavorablemente los comportamientos de lealtad e integridad deseables en los que se quedan en la empresa.

En el caso de un despido colectivo, una investigación<sup>15</sup> llegó a la conclusión que hay dos factores que pueden determinar una recuperación relativamente rápida de los efectos negativos de

desconfianza en los empleados que se quedan en la organización: el proceso de asumir la responsabilidad de los hechos por parte de la dirección de la empresa, y que en la cultura de la empresa exista el valor del perdón, entendido como tendencia a reducir lo negativo de la falta y mantener una actitud prosocial hacia el responsable del acto.

El directivo que se ve enfrentado a este suceso debe tratar de seguir las siguientes pautas: decirlo en cuanto sea posible de una manera directa, considerando a los afectados como personas y no como números o categorías, tratar de no dañar su autoestima y actuar con transparencia en el proceso y en los criterios de selección de las personas a despedir.

### *Crisis y accidentes*

Algunas empresas acometen acciones de RSC (Responsabilidad Social Corporativa) con el propósito de que les sirva como un “seguro” ante una posible crisis de reputación. En una investigación<sup>16</sup> sobre una serie de crisis de reputación se ha comprobado que estas acciones de RSC solo actuaban como protección cuando la crisis tenía su origen en una actuación que podría atribuirse a un comportamiento fraudulento en aspectos económicos. Las acciones de RSC de la compañía servían para paliar las consecuencias adversas en la reputación. Sin embargo, cuando la crisis estaba relacionada con la sanidad pública o

con un fuerte impacto en el medio ambiente, el efecto positivo de la RSC se reducía sustancialmente, y las críticas sociales no tenían en cuenta las posibles buenas acciones que anteriormente hubieran realizado.

En coherencia con lo anterior las medidas más adecuadas son: responder rápido, explicar su versión, ser próximo a las consecuencias y asumir parte de los efectos negativos por encima de lo que marque la ley.

En definitiva, el concepto de integridad puede ser una buena brújula para enfrentarse a estas situaciones difíciles en las que la incertidumbre sobre cómo se desarrollen los acontecimientos, junto con la inverosímil esperanza de que no ocurra nada y todo se olvide, pueden ser malas consejeras.

## CASO EMPRESARIAL

# SIEMENS

En el año 2007, cuando SIEMENS cumplía 160 años de historia y tenía operaciones en más de 190 países, la compañía sufrió un daño mediático al ser motivo de titulares con mensajes muy negativos sobre su imagen. El actual Sistema de Compliance de SIEMENS fue elaborado entre 2007 y 2008 como respuesta a las investigaciones judiciales llevadas a cabo por la Oficina de la Fiscalía en Múnich, la SEC (Securities and Exchange Commission), el Departamento de Justicia de Estados Unidos y otras autoridades que estaban realizando investigaciones en diversos países.

Estas investigaciones, junto a la que con carácter interno llevó a cabo la firma estadounidense Debevoise & Plimpton entre enero de 2007 y enero de 2009, pusieron de manifiesto incumplimientos de la legislación anticorrupción y de la normativa contable.

Los procedimientos contra SIEMENS en Estados Unidos y Alemania solamente se pudieron concluir, según hicieron constar explícitamente las autoridades americanas, gracias a que SIEMENS no solo acometió sus propias investigaciones internas y cooperó plenamente con las autoridades de Estados Unidos, sino que

también desarrolló un nuevo y completo Sistema de Compliance que fue implantado a nivel mundial en menos de dos años. Las diferentes medidas de Compliance de SIEMENS se integraron en este nuevo Sistema, sistema claramente definido y basado en tres pilares: Prevenir, Detectar y Responder.

Una de las principales conclusiones de las investigaciones realizadas fue que la cultura corporativa había fallado en lo que a Compliance se refiere. Esta conclusión derivó en nuevos nombramientos de puestos clave a lo largo del año 2007, como el presidente del Consejo de Vigilancia y el presidente y CEO. Además, el Consejo de Administración fue cambiado prácticamente en su totalidad.

En un discurso que expresaba el cambio radical, el nuevo presidente y CEO, Peter Löscher, dejó bien clara su opinión: “Solo los negocios limpios son negocios SIEMENS: todos, en todas partes y en todo momento... Compliance, como parte de la responsabilidad corporativa, es nuestra máxima prioridad”. A todas las jefaturas de SIEMENS se les encomendó desplegar este mensaje a lo largo de toda la organización y se mantuvieron reuniones con los empleados y las jefaturas locales sobre la importancia de Compliance. Estas actividades continúan en marcha desde entonces.

En el verano de 2008 se realizó una encuesta anónima (Compliance Perception Survey)

para un colectivo representativo de 90.000 empleados a nivel mundial que confirmó que el mensaje había calado en la organización. Más del 80% de las respuestas confirmaron que la dirección estaba hablando claro a los empleados en temas de Compliance, que el Sistema de Compliance y la responsabilidad de los empleados respecto a su cumplimiento habían sido entendidos, y que los incumplimientos se tomarían en serio y se adoptarían las medidas apropiadas en cada caso. Los resultados de ésta y sucesivas encuestas confirman que Compliance está firmemente integrado en el seno de la compañía.

En consecuencia, la compañía no vaciló en su determinación a la hora de implantar las medidas. Después del proceso, SIEMENS ha salido fortalecida y se ha convertido en un referente mundial en temas de Compliance, escalando desde el último puesto del Índice Down Jones de Sostenibilidad (Down Jones Sustainability Index) al primer puesto en los años 2008, 2009 y 2010.



## REFLEXIONES

---

- ¿Creo que mis superiores quieren que consiga mis objetivos y no me harán preguntas?
- ¿Me da aprensión preguntar a mis superiores (directamente y sin eufemismos) sobre la manera en que debemos actuar en los casos “grises”?

## DILEMA

---

Es el último trimestre y no estás llegando a tus objetivos, tu retribución variable se va a resentir. Un cliente actual quiere ampliar su fábrica y también la gama de productos que vende y pregunta si hay un equipo que responda a sus necesidades. Tienes un modelo de altas prestaciones (con un precio que te ayuda a resolver bastante el tema de los objetivos) que sobrepasa las probables necesidades de tu cliente en los próximos tres o cuatro años. Por otro lado, sabes que dentro de tres meses tu empresa va a sacar un modelo mucho más barato y que está mejor dimensionado para las perspectivas razonables de desarrollo de productos que pueda tener tu cliente.

¿Qué le informas?

## CAPÍTULO V: ¿CÓMO INFLUYE EN EL DESEMPEÑO COTIDIANO DE MI TAREA DIRECTIVA?

### La integridad en el desempeño de mi tarea directiva

#### TESTIMONIO DE EUGENIA BIETO

Entiendo la integridad como un particular estilo de vida y de actuación orientado por unos valores y principios éticos coherentes. Integritas, en latín, significa cualidad de entero o completo.



En la función directiva se nos reconoce la integridad ética cuando actuamos sin división ni doblez, cuando intentamos ser auténticos y coherentes con unos principios. Podemos tener dudas y serios dilemas por resolver, (de hecho, los tengo cada día), pero no podemos ser ambiguos ni inconsistentes. Conseguimos aproximarnos a la integridad cuando aquellos con los que nos relacionamos ven en nosotros una cierta congruencia entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. Esto

en la práctica es realmente difícil de conseguir, porque cada incidente crítico, cada nueva situación, pone a prueba nuestras convicciones y presupuestos. Por eso en mi tarea directiva tengo que tener siempre presente cuáles son los propósitos y valores que deberían inspirar nuestra acción.

La acción directiva a menudo es fragmentada y muy reactiva. Hemos de dar respuesta simultánea e inmediata a múltiples requerimientos, internos y externos. El peligro de la acción reactiva en el directivo es la inconsciencia, es decir, la dificultad de conectar el hacer con el sentir y el creer. En la integridad se trata de vincular el pensar al vivir y a nuestras palabras, de manera que digamos lo que pensamos y pensemos y hagamos lo que digamos. Esto solo lo podemos conseguir si ejercemos el hábito diario de mantenernos conectados con la fuente de nuestros valores y de nuestra misión. En caso contrario, como directivos nos encontramos impulsando muchas actividades pero poca acción auténticamente transformadora. Mi experiencia es que las actividades (desparramadas, desconectadas, inconexas, incongruentes) por sí no son efectivas. La acción auténticamente transformadora (de uno mismo y de la realidad) es inseparable de la integridad, porque uno mismo y los demás ven que en ella comprometemos, no tan solo nuestros recursos y energías, sino también nuestras conciencias y nuestros valores.

Cuando incorporamos la integridad como criterio básico de actuación en todas nuestras relaciones, de inmediato y como implícito aparece una línea clara de lo no negociable, de lo que nosotros sabemos que no estamos dispuestos a hacer o a permitir y que, a la postre, también acaban por saber todos aquellos que actúan con nosotros.

En ESADE, esta manera difícil pero con ilusión de trabajar nos ha sido reconocida en forma de confianza (o de confiabilidad). Los que interactúan con nosotros saben, aún sin haberlo explicitado, que hay un tipo de parámetros a los que nos ajustamos y a los que a menudo ellos también se ajustan, ya sea por convicción ya sea porque han visto que responden a una manera coherente de comportarse. Como la integridad va relacionada con la autenticidad, en la medida en que conseguimos ser íntegros los demás pueden prever qué se puede esperar de nosotros. Es decir, qué tipo de respuestas se ajustarán a nuestra identidad y cuáles no. Ahí reside nuestra credibilidad. Solo podemos ser lo que somos y solo aspiramos a actuar en concordancia con los principios y valores que inspiran nuestra misión. Hay, pues, para bien o para mal, una cierta relación entre nuestro grado de integridad y el grado de predictibilidad que los otros pueden otorgar a nuestros comportamientos. La integridad nos ha hecho predecibles y la predictibilidad nos ha convertido en confiables. Nosotros sabemos (o estamos convencidos) y los demás con los que nos relacio-

namos saben que continuaremos con una misma línea y posición, que seremos fieles a un “estilo de juego”, que seremos fieles a unos valores y que mantendremos y cumpliremos de manera coherente nuestros compromisos.

Este empeño en querer ser de una determinada manera, a veces puede confundirse con ser inflexibles o tozudos. Por eso la integridad nos pone a prueba diariamente. ¿Puedo seguir siendo fiel a mí mismo, puedo no perderme o diluirme ante los mil cantos de sirenas y transacciones que me invitan a modificar mis valores? Y al contrario, ¿mi tenacidad e incluso mi inmovilismo no serán en el fondo defectos psicológicos derivados de mi inseguridad personal? En mi trabajo diario he de ser capaz de superar ambos peligros. Aunque la verdad es que no siempre es fácil.

**Eugenia Bieto**

*Directora general de ESADE*

## ARGUMENTOS

### *El malestar de no actuar como se piensa*

La disonancia cognitiva es el término psicológico que se aplica a la situación de malestar o desa-



sosiego que produce pensar de una manera y actuar de otra. Usualmente, ante esta circunstancia desagradable (que tiene lugar en un entorno muy oportunista o en un departamento en el que el jefe dé escaso valor a la integridad), la persona puede reaccionar de varios modos, en las líneas clásicas de: parálisis, enfrentamiento o huida. Por un lado, mantenerse en ese entorno sin expresar una respuesta de disgusto, tiende hacia dos estados psicológicos: o bien la persona acaba modificando sus valores para hacerlos más coherentes con la situación en que se halla (y, por tanto, es más soportable el malestar hasta su desaparición), o bien se construye una “muralla china” entre la vida profesional y el entorno familiar y de amigos, que no resuelve el problema pero por lo menos disminuye la tensión.

Por otro lado, enfrentarse conduce a una situación inestable que acaba con vencedores y vencidos y, en algunos casos, en una denuncia si existen mecanismos para ello. Por último, existe la opción de abandonar la empresa. A este respecto, en la medida en que las nuevas generaciones son más sensibles a defender unos valores personales menos asociados al logro económico, mayor será el coste para la empresa de no mantener unos valores claros de integridad. Este coste se traduce en que los mejores talentos se van (al ser los que mejor pueden encontrar otra opción profesional), o que se produzcan comportamientos “tóxicos” en los empleados, derivados de la pérdida de los valores del grupo. El resultado final es negativo en los logros económicos o en la reputación de la compañía.

En un entorno empresarial en el que el aplanamiento de las estructuras jerárquicas obliga a mantener un control más numérico que físico, basado en los datos que suministra el sistema de información y no en el conocimiento personal, los comportamientos no íntegros son más difíciles de identificar y, lógicamente, es cuando más necesaria es la cooperación entre departamentos y personas.

Una cooperación sin confianza es muy débil y no se producen los efectos positivos esperados si no se enfatiza la integridad como un valor fundamental. Los sistemas de valoración del desempeño basados en cuestionarios 360<sup>0</sup>, permiten identificar mejor los problemas relacionados con la falta de confianza en el comportamiento de los superiores jerárquicos; sin embargo, si los resultados de estos cuestionarios no producen consecuencias posteriores apreciables por la organización, pierden su eficacia como herramienta.

Las reglas de cooperación, escritas o no, pero en cualquier caso discursivas, son las que aseguran la consolidación de la integridad en el grupo. Explicitar estas reglas es un ejercicio que favorece la eficacia del trabajo en equipo, ya que en las situaciones enfrentadas ayuda a identificar las posiciones de los que no exponen sus distintas interpretaciones de los problemas del grupo.

## CASO EMPRESARIAL

# BERTELSMANN

La historia del Grupo Bertelsmann se inicia con unas claras raíces religiosas y experimentó un importante crecimiento posterior a la Segunda Guerra Mundial bajo el liderazgo de Reinhart Mohn. Estas circunstancias han influido decisivamente en las convicciones compartidas sobre la responsabilidad de la compañía con la comunidad donde opera y la importancia de la democracia como sistema político que favorece una sociedad sana. Estas creencias se han trasladado a su manera de entender los negocios promoviendo la libertad artística y de pensamiento de sus empleados, junto con el respeto de los valores culturales y tradicionales de la comunidad donde opere.

Una de las piezas de su fuerte cultura es la creencia de que la base del éxito reside en la cooperación y en la descentralización, ya que considera que son los cimientos necesarios para que la creatividad del individuo se desarrolle en todo su potencial. Este estilo de dirección (que internamente se denomina “liderazgo participativo” y que es la señal de identidad de su cultura) es una de las razones de su éxito competitivo, teniendo en cuenta la diversidad de países en que opera (50 países) y los diferentes factores competitivos de sus

negocios (en los sectores de libros, revistas y periódicos, música y televisión) donde compete, la innovación y una fuerte adaptación local son las claves del éxito en el mercado.

Lógicamente, la dispersión de unidades operativas en muchos países y distintos negocios, junto con la autonomía existente en su gestión, podrían producir peligrosas fuerzas centrífugas que diluyeran la cultura de la empresa. Sin embargo, la dirección del Grupo siempre ha puesto el foco en el mantenimiento de su cultura empresarial en contra de voces que surgían en algunas ocasiones.

Estos principios y valores de su cultura (redactados por Reinhart Mohn en 1960 y conocidos como “*Essentials*”) fueron puestos a prueba en la fuerte expansión internacional del Grupo en los años cercanos a la burbuja de las dot.com. El Dr. Thomas Middlehoff, su entonces presidente y CEO, tomó una serie de decisiones estratégicas de expansión mediante adquisiciones en Estados Unidos, que preocuparon en el Consejo de la central; en especial su decisión de apoyar a Napster y su objetivo de sacar a Bolsa la empresa para financiar su fuerte expansión. El Consejo está formado por miembros de la familia del fundador, por ejecutivos de larga permanencia en la compañía y también por representantes de los trabajadores en Alemania. Su preocupación radicaba en la deriva que podría producirse hacia un modelo de empresa que ten-

dría dificultades para mantener su identidad. Tras algunas disensiones en las reuniones del Consejo, Middlehoff tuvo que abandonar la compañía. La decidida adhesión a sus valores corporativos había vuelto a ser una premisa incuestionable.

Con el fin de reforzar intelectualmente su creencia, se realizó un estudio interno en el que se trataba de valorar el nivel de identificación con la cultura de los directivos de las unidades operativas y compararlo con sus respectivos resultados económicos. El resultado demostró que existía una correlación relevante entre la identificación cultural y los resultados económicos. Esta evidencia fortaleció internamente la creencia de que el impulso de los valores de una cultura fuerte basada en el

liderazgo participativo, tenía que mantenerse por encima de circunstancias y oportunidades coyunturales.

Un aspecto destacable del Grupo es su sistema de gobernanza. Sus acciones no cotizan en Bolsa – aunque sí se cotizan sus Certificados de Participación en Beneficios, que no tienen derechos de voto (y están firmemente controladas por un trust familiar que dedica a la Fundación Bertelsmann una parte importante de sus beneficios y otra parte la comparte con sus empleados). En el año 2010 obtuvo uno de los mejores resultados de su historia, logrando un beneficio de 656 millones de euros y repartiendo 118 millones entre sus empleados.

## REFLEXIONES

---

- ¿Creo que la única función de los valores de mi compañía es para quedar bien en la página web?
- ¿Los utilizo alguna vez para tomar decisiones entre varias opciones?

## DILEMA

---

En una discusión del comité ejecutivo, te encuentras con que el proyecto que estás impulsando (que es muy beneficioso para tu departamento, ya que crecerá en recursos humanos y presupuesto) está siendo cuestionado por otro ejecutivo dado que provocaría una bajada en el nivel de servicio a los clientes de los que él es responsable. Precipitadamente, planteas una opción que aparentemente resuelve el problema “con un poco de buena voluntad por parte de todos”. El ejecutivo la acaba aceptando, y comenta cómo va a tener que ajustar su planificación, y entonces te das cuenta de que no ha considerado en su magnitud el compromiso que ha adquirido. Además sabes que hay un cliente que si acepta el proyecto absorberá muchos recursos que hasta ahora se dividen entre otros proyectos.

¿Haces algún comentario en la reunión?

## CAPÍTULO VI: ¿CÓMO IMPACTA EN MI CARRERA PROFESIONAL?

### Integridad, cuestión de confianza

#### TESTIMONIO DE JORDI CANALS

El progreso económico y social solo resulta sostenible en contextos dominados por la confianza. Este es el aire que las relaciones interpersonales y profesionales necesitan respirar para que puedan alcanzar todo su potencial. Es lógico, por tanto, que la confianza sea una característica imprescindible de empresas admiradas.



La confianza es una relación bilateral que nace y se fortalece a partir de la existencia de unas normas, explícitas o implícitas, respetadas por las partes. Estas normas vividas de manera coherente y consistente perfilan una conducta íntegra. El comportamiento íntegro da pleno valor a la palabra dada y a los compromisos asumidos, y es el deber correlativo al derecho que todos tenemos de conocer la verdad sobre las cosas que nos afectan.

En la vida de la empresa, las relaciones entre jefes y empleados, entre clientes y proveedores, o entre entidades financieras y clientes, solo crecen a largo plazo si se apoyan en la integridad de los comportamientos. Cuando desaparece esta cualidad, se esfuma el valor de las palabras y de las promesas y la confianza se convierte en un vago recuerdo. Por tanto, sin integridad no hay confianza y, sin confianza, las relaciones profesionales carecen de un fundamento sólido en el que crecer. La falta de confianza (no la falta de recursos) es una de las lacras que ha ahogado el crecimiento económico en tantos países durante siglos.

La confianza es necesaria siempre, pero resulta especialmente relevante en las primeras etapas de la trayectoria profesional de una persona. La confianza exige integridad y profesionalidad. De hecho, en todas las profesiones, la obligación de buscar la excelencia en el trabajo es un requisito de la integridad profesional. Un joven profesional establece su reputación sobre el fundamento de la calidad de su trabajo, que determina cuán fiable resulta lo que hace y cómo lo hace. Esa reputación se afirma y consolida con la repetición de actos (y el desarrollo de las virtudes morales que aquel proceso entraña). Para tener el mayor impacto posible, los actos deben realizarse desde la integridad; cuando esta se fractura a causa de las limitaciones del ser humano, su recuperación solo es posible con la determinación firme de rectificar y restaurar la verdad de las cosas.

Uno de los factores de fracaso de jóvenes profesionales no es la falta de talento, sino la incapacidad de realizar las acciones que conducen a la confianza en el ejercicio de ese talento. Y esto no es cuestión de adquirir más talento, sino más bien de carácter, de la capacidad de asumir compromisos y de responder a unas expectativas con un trabajo excelente, desarrollado desde la profesionalidad y la integridad.

La integridad adquiere una dimensión especial en unas relaciones profesionales particularmente delicadas: las que suponen una confianza especial por la administración de bienes de terceros y por la delegación de poderes de los accionistas al consejo de administración y del consejo de administración al primer ejecutivo. La ruptura de la confianza en esos casos suele ser el reflejo de la falta de integridad (en la mayoría de los casos, por la falta de veracidad en la descripción de los problemas o por un mal uso de los recursos o de la autoridad delegada). Las crisis recientes de consejos de administración de empresas en Europa y Estados Unidos no están relacionadas directamente con fracasos económicos, sino con la falta de integridad de algunos de sus máximos responsables, que acaba ahogando la confianza. Es correcto afirmar que la economía de libre mercado no puede funcionar sin criterios éticos. La razón principal es que las personas somos seres sociales que interactuamos habitualmente con los demás, y esperamos de los demás una conducta íntegra. Ésta es toda-

vía más necesaria cuando a las relaciones ordinarias se añaden relaciones económicas o de poder, como es el caso de la empresa. Tanto el gobierno corporativo como la labor de dirección de una empresa resultan ineficientes si no se fundamentan sobre una confianza mutua, que se alimenta con la profesionalidad y la integridad.

**Jordi Canals**

*Director general del IESE*

## ARGUMENTOS

### *Los intereses encontrados*

Berlee y Meers<sup>17</sup> ya pusieron de relieve en 1932 que la separación que se estaba produciendo entre los accionistas propietarios de la empresa y los directivos profesionales tendía a producir un desacoplamiento de objetivos, que conducía a que los directivos gestionasen la empresa bajo un interés contrario al de los accionistas. La persecución del crecimiento y los riesgos asumidos por parte de los directivos podrían ser muy diferentes de lo que los propietarios consideraban que estaba dentro de sus expectativas razonables

Este proceso de desajuste de intereses, unido a que ante la complejidad de las organizaciones los accionistas minoritarios no se tomen el esfuerzo de un control riguroso y a que los inversores institucionales en muchos casos actúen bajo el supuesto de que pueden “votar con los pies”<sup>18</sup>, ha conducido (entre otras razones) a un elevado poder por parte de los ejecutivos. Una muestra de este proceso se puede apreciar en la escalada de las retribuciones de los máximos ejecutivos, que se ha acelerado en los últimos años y que se ha mantenido en épocas de crisis a pesar de la animadversión que producen en la opinión pública.

A este respecto, para evitar las críticas sociales, se han promulgado recientemente en muchos países económicamente avanzados una serie de normativas limitando estas elevadas retribuciones en algunos casos de empresas intervenidas y, por otro lado, exigiendo una mayor transparencia sobre las retribuciones que recibe el consejo de administración y la alta dirección, y obligando a que en las juntas generales de accionistas se vote (con carácter no vinculante) la aprobación de estas retribuciones. Es interesante destacar que en Europa, la integridad de algunos directivos les ha conducido a devolver sus bonus o a limitar su retribución, mientras que en el entorno de Estados Unidos no ha sido así, a pesar de que las retribuciones son mayores. Un factor que explica este comportamiento es la concepción del contrato como un pilar del sistema estadounidense que está por encima de cualquier consideración ética. No supone ningún conflicto

moral para el directivo aceptar la cantidad que está acordada en su contrato, independientemente de las circunstancias.

Este problema de alinear los intereses de los gestores con los de los accionistas ha generado un campo de investigación académica denominado la Teoría de la Agencia que plantea soluciones de control interno y externo. El mecanismo más utilizado a finales del siglo XX y principios de éste ha sido implantar un sistema de incentivos en el que los directivos tuvieran una fuerte retribución variable en función de los resultados económicos y de la evolución de la cotización de su acción en la Bolsa. La aplicación simple de estos mecanismos de retribución (simple en el sentido de quedar reducida a efectuar pagos en metálico, basados en la evolución trimestral de la cotización o en resultados económicos a corto plazo), han producido comportamientos arriesgados (en especial en el sistema financiero) que han sido el origen de algunas actuaciones que han producido la crisis financiera del 2008. Las medidas que actualmente se recomiendan se orientan hacia el diseño de unos paquetes retributivos con mediciones de sus logros a más largo plazo y con pagos no monetarios sino en acciones. A esto se añade la condición de que si a medio plazo los resultados son negativos, no se pueden ejecutar las opciones o no se procede a la entrega de acciones o incluso, en algunos casos, deben devolver las cantidades recibidas.

## *La integridad genera confianza y, por tanto, facilita el desempeño directivo eficaz*

En el entorno actual en el que se da un mayor nivel de escrutinio sobre los consejos de administración, en el que la responsabilidad legal preocupa más a los consejeros y en el que la exigencia de una mayor transparencia crece sin cesar, estos organismos de gobierno se han hecho especialmente sensibles ante las posibles faltas de integridad de los gestores. Esta mayor sensibilidad se convierte en una perspicacia elevada ante cualquier duda referente a la confianza de los ejecutivos. Ante una duda sobre las consecuencias de una propuesta o el riesgo de una medida, el consejo tiende a reaccionar en dos sentidos. Por un lado, refuerza el control mediante agentes independientes (por ejemplo, estableciendo que la comisión de auditoría y control esté formada por consejeros independientes) y por otro aumentando la exigencia de datos que justifiquen las decisiones que deben tomar, retrasando en algunos casos la aprobación de las propuestas que se les presenta. En definitiva, dificultando una gestión ágil de la empresa. Indudablemente, la pieza fundamental para que el Consejo realice las labores que los accionistas le han delegado es que exista un número relevante de consejeros que sean independientes, entendiendo esta característica como que tengan suficiente libertad y capacidad para expresar su acuerdo o desacuerdo en sus intervenciones, preocupándose por el interés general de la empresa. Cuestión que no siempre se cumple.

La confianza hace creíble la transparencia y productivo el diálogo, fundamentos de unas relaciones eficientes entre el consejo de administración y los primeros ejecutivos.

## CASO EMPRESARIAL



La fuerte competencia en el sector de ordenadores (un sector maduro, global, que está expuesto a innovaciones tecnológicas que descubren amplias oportunidades de nuevas demandas entre los consumidores y producen bruscos abandonos de anteriores conceptos) y la agresividad de algunas operaciones de fusiones y de reestructuración que la compañía HP ha emprendido en los últimos años, han supuesto una dura prueba para mantener el “HP way”, que tanto reconocimiento tiene entre sus empleados y clientes. Uno de los cinco valores más importantes es “dirigir y operar con una ética e integridad en toda la empresa dirigida a empleados, clientes y accionistas”. En este contexto competitivamente difícil, HP sigue considerando sus principios como un activo importante de la compañía



que hay que mantener. Prueba de ello ha sido la decisión de su consejo de administración de agosto de 2010, rescindiendo el contrato de su CEO Mark Hurd, quien durante sus cinco años en el puesto había aumentado su facturación desde 91.700 M\$ hasta 126.000 M\$, incrementando notablemente su cuota de mercado y desde el 2007 ocupando la primera posición del sector tecnológico, en términos de ingresos.

En el mercado estadounidense, las explicaciones que dan los departamentos de comunicación de las empresas que se encuentran en esas circunstancias son siempre “políticamente correctas” para evitar posibles demandas judiciales. Esta manera de actuar trae en consecuencia que sean difíciles de conocer las razones profundas y las circunstancias que lo rodean, dejando espacio para la especulación. El origen de los hechos fue el envío de una carta al Consejo de Administración en la que se acusaba de acoso sexual a Mark Hurd y que, debido a que la persona que denunciaba el acoso no había aceptado sus avances, HP había cortado la contratación de los servicios que desde hacía varios años mantenían. La carta inició una investigación interna en la que se descubrieron unos gastos del Sr. Hurd relacionados con viajes y cenas que podían ser cuestionables. El Consejo mantuvo varias reuniones con el Sr. Hurd y, tras concluir que había incumplido el Código de Conducta de la

compañía, llegaron a un acuerdo para que abandonara la empresa.

El mismo Sr. Hurd envió una comunicación en la que decía, entre otros aspectos: “A medida que la investigación avanzaba, me di cuenta de que había casos en los que no estuve a la altura de las normas y principios de confianza, respeto e integridad con los que me he identificado en HP y que me han guiado a lo largo de mi carrera”.

“Quiero subrayar que esto de ninguna manera se refleja en el rendimiento operativo o la integridad financiera de HP”.

En las declaraciones del secretario del Consejo de Administración de HP, el Sr. Holston indicaba: “Los hechos que llevaron a la decisión de la compañía tienen que ver con la integridad, tienen que ver con la credibilidad, tienen que ver con la honestidad”.

Las acciones de HP (que habían cerrado a 46,30 dólares el viernes anterior a la noticia en la Bolsa de Nueva York) se desplomaron un 9,7%, hasta 41,85 dólares, horas después de que los inversionistas conocieron la sorprendente noticia de su renuncia. Los resultados financieros preliminares del tercer trimestre fiscal de HP, que habían sido comunicados a los analistas, estaban ligeramente por encima de sus expectativas.



## REFLEXIONES

48

- ¿Conozco las percepciones que despiertan las distintas dimensiones de mi reputación profesional en los demás?
- ¿Coinciden con la imagen que tengo de mi persona?

## DILEMA

Estás trabajando en una empresa como gerente y el director general, que es el propietario, te dice periódicamente que está muy contento con tu actuación. Tienes que tomar la decisión de aceptar o no el compromiso con un cliente de hacer la entrega en unas condiciones especiales, para las que no tienes experiencia. Si sale bien, será una oportunidad única para que la empresa de un salto cualitativo en tu sector. Si no sale bien, la penalización que incluye el cliente va a dejar a la empresa en una situación financiera muy débil. Mañana tienes una reunión de supervisión con el director general que cada vez son más rápidas y en las que pregunta sobre el volumen de pedidos sin entrar en muchos detalles.

¿Qué nivel de detalle le dedicarías en la reunión a las condiciones de entrega de este pedido?

## CAPÍTULO VII: EL ECO DE LA PALABRA

### La palabra como expresión de integridad

#### TESTIMONIO DE ISIDRO FAINÉ

En 1903, el poeta barcelonés Joan Maragall, con motivo de su elección a la presidencia del Ateneo Barcelonés, una de las entidades fundadoras de “la Caixa”, pronunció un breve y vibrante discurso titulado, precisamente, “Elogio de la palabra”.



En su breve parlamento, Maragall no se refería a una más de las miles de voces que usamos en nuestro vivir diario; se refería, lógicamente, al concepto esencial y profundo que engloba la palabra y que alcanza varios valores básicos de nuestra cultura: la rectitud, la determinación personal, la fuerza del alma. El escritor se expresaba con su habitual sencillez formal, pero finalizaba con una afirmación rotunda: “La palabra es sagrada”.

Podría parecer una expresión algo excesiva. Sin embargo, no podemos negar que forma parte del núcleo de nuestro acerbo colectivo, de lo que desearíamos transmitir, como nuestro mejor legado a nuestros hijos, porque les

deseamos lo mejor y lo mejor comienza por el aprecio a uno mismo y sigue con el compromiso, con la palabra, con el respeto por aquello o aquellos que van a formar parte de nuestro entorno, de nuestra vida. Eso es algo que, por presencia o ausencia, se hace muy evidente entre los pueblos que heredamos la cultura de Roma, en la que la palabra dada tuvo tanto o más valor que cualquier documento.

En el primer siglo de nuestra época, un poeta tan lúcido e incisivo en la sociedad romana como Décimo Junio Juvenal no tuvo reparo alguno en declarar que “la integridad del hombre se mide solo por su conducta”. Y a través de esta reflexión no puedo dejar de pensar en algunos amigos directivos que han tenido, y siguen teniendo, la valentía de prestar toda su pasión y capacidad a un proyecto o una empresa hasta más allá de lo que se espera de ellos. Y no me refiero a que sean prisioneros de sí mismos, sino a todo lo contrario: a la oportunidad de formar parte de los demás.

Además del valor social de reunir las bases éticas de nuestra cultura, la integridad de empresarios y directivos se convierte en una poderosa herramienta de éxito, porque nos permite ser más eficientes, contar con mayor apoyo institucional y sentirnos más respetados por quienes generan y por quienes reciben el valor creado por su empresa. En definitiva, estar más a gusto con el trabajo y con uno mismo.

**Isidro Fainé**

*Presidente de la Fundación CEDE*

## ARGUMENTOS

### *Hacer honor a la palabra*

El profesor Michael Jensen ha dedicado un gran esfuerzo investigador a comprender y expresar los distintos matices que tiene la integridad. Su punto de vista es que la integridad no es una virtud relacionada con la ética, la moral o la legalidad, sino que es una actitud positiva (fuera del contexto normativo de la ética y la moral) que conduce a unos mejores resultados en los propósitos perseguidos. Propósitos que desde el punto de vista individual se pueden orientar hacia la felicidad y, desde el punto de vista de una organización, hacia unos mejores resultados económicos.

Su línea argumental es que siendo la integridad una actitud positiva, es la base de una competencia (el término que utiliza es “*workability*”, que define como la capacidad para realizar un trabajo), a través de la cual se aprovechan mejor las oportunidades existentes, conduciendo a unos mejores resultados económicos.

En términos económicos, para el profesor Jensen, la integridad es un factor de producción tan importante como el conocimiento o la tecnología.

Su enfoque conceptual de la integridad gira alrededor de “hacer honor a la palabra”. Entendiendo la palabra en su sentido amplio que incluye

promesa, compromiso y también ausencia de comentarios sobre un tema que se desarrollará en el futuro y que se conoce por estar involucrado. Ante la incertidumbre del futuro, lógicamente puede que surjan imprevistos por los que no podamos mantener la palabra, pero para Jensen se puede seguir siendo íntegro si se expresa claramente que no se puede mantener porque las circunstancias cambian y se procura arreglar los daños que este cambio pueda producir.

Uno de los argumentos más destacables de su propuesta es que en ningún caso se debe aplicar el análisis de coste / beneficio cuando se esté decidiendo sobre el comportamiento a seguir. Si en las valoraciones previas a una negociación o a un intercambio de intenciones (cuando se expresa lo que consideramos que vamos a aceptar o ejecutar) se está considerando como una alternativa posible la opción de no cumplir la palabra, dependiendo de la evolución de las circunstancias, no se está siendo íntegro. Creer que cuando llegue el momento en el que no “compense” mantener el compromiso, se podrá elegir no cumplirlo (sin necesidad de procurar deshacer los daños que produzca esta decisión) solo porque se piense que se indicará claramente lo que se piensa al cambiar de punto de vista, no se puede considerar que esa persona sea íntegra en su actitud.

Este esquema de “hacer honor a la palabra” (dar la palabra, mantener la palabra y, si ocurre, reconocer que no se puede mantener la palabra) es

consistente cuando se aplica a los actos de un individuo, pero Jensen va más allá al razonar que también se puede utilizar con la organización. Establece un paralelismo entre el término “competente” aplicado al individuo y el parámetro “diseño” organizativo, para conseguir su óptimo funcionamiento. Este diseño debe basarse en unos sistemas “íntegros”, que según sus razonamientos conducen a unos resultados superiores, ya que generan la capacidad de descubrir un mayor número de oportunidades. Ello no conduce automáticamente a unos resultados óptimos, pero sí considera la integridad de la organización como la condición, que sin ser suficiente, es necesaria para lograr los resultados potenciales máximos de la empresa.

En definitiva, incluir unos criterios de integridad en el diseño de una organización, complementada con unos directivos que perciban que la integridad es buena para su carrera profesional hace altamente probable que la empresa desarrolle todo su potencial a largo plazo. La consecuencia es una buena reputación, lo cual en el entorno económico actual genera un gran valor para la empresa y para el individuo. En este entorno de integridad, el eco de la palabra actúa como amplificador de las capacidades de la empresa.

## CASO EMPRESARIAL



Es verdaderamente extraordinario que la presentación de los resultados de una empresa, que se dedica a comprar y vender participaciones en otras empresas, congregue en una ciudad de Nebraska a unas 25.000 personas, las cuales durante cinco horas, además de ver una película humorística hecha para el evento, escuchan las respuestas de su presidente y vicepresidente a preguntas de todo tipo de accionistas y periodistas. Y es totalmente sorprendente que, además sea conocido por “el oráculo de Omaha”, situándose a la altura de un mito. Las razones de esta percepción tan admirable no son solo los magníficos resultados de la empresa Berkshire Hathaway Investments, sino también la personalidad de su presidente: Warren Buffett.

¿Hasta dónde podemos separar la persona de la empresa? ¿Por qué se ha producido esa simbiosis tan positiva para la empresa?

La coherencia que ha mantenido esta persona con sus principios, independientemente de los avatares de la fortuna, es reveladora. A pesar

de estar entre los hombres más ricos de Estados Unidos, según la revista Forbes, mantiene su residencia en la ciudad donde nació, lleva ocupando la misma casa a lo largo de los años (sin lujos), su retribución es sustancialmente menor a la de sus homólogos en Wall Street, cree en el poder del mercado para crear riqueza y en la filantropía del individuo para ayudar a los desfavorecidos. Incluso en su planteamiento filantrópico hay reflejos de sus creencias: su donación es muy elevada (el 80% de su fortuna, es decir, unos 37 mil millones de dólares) y, sin embargo, la entrega a unas fundaciones que no llevan su nombre, y la fundación que recibe una cantidad mayor (unos 31.000 millones de dólares) es aquella que sabe que estará bien gestionada porque su presidente ha demostrado en el mercado su capacidad gestora: Bill Gates (que, por cierto, es consejero de la compañía).

Warren está contento con lo que hace y a pesar de su edad (80 años), se mantiene al mando en el año 2011. Sus normas éticas son igual de sencillas que el estilo de sus cartas al inversor, que le han valido tanta fama: son para que se entiendan. Un ejemplo es: “Si haces perder dinero a mi empresa, aunque sea mucho, seré comprensivo. Si haces perder una brizna de su reputación, seré implacable”.

La confianza de sus inversores, bien fundamentada en más de 40 años de “batir” consistentemente al mercado, le ha permitido ser

rápido en sus decisiones, sin limitaciones de mandatos específicos ni burocracia entorpecedora. Además, esta confianza le permite tener un valor en Bolsa superior a la suma del valor de sus activos.

La descentralización de su compañía y la confianza en las personas se traduce en una oficina central en Omaha en la que solo trabajan 21 personas. Esta dimensión reducida y la confianza en sus directivos le llevan a no ver necesario que existan personas que se ocupen, por ejemplo, de los temas de “compliance”. La confianza abarata los costes de control, luego está en línea con la búsqueda de la eficiencia propia del sistema de libre mercado que mantiene.

Según sus propios comentarios en una carta al inversor, el tamaño que va adquiriendo su cartera de participaciones empieza a ser tan elevado que cada vez le va ser más difícil batir al mercado. La duda que puede surgir es si la presión creciente sobre los resultados puede superar la influencia positiva de la confianza para impedir las malas prácticas.

Sin embargo, este personaje que es muy aficionado a “hablar claro”, se enfrentó a una situación que tendrá efectos que tardarán en resolverse: la dimisión voluntaria de su sucesor en el puesto de CEO por un motivo que Warren Buffett explicaba en una carta hecha pública el 30 de marzo, en la que narraba los

hechos de una manera directa y concisa y que, según indicaba, sería la referencia a la que pensaba dirigirse ante cualquier pregunta sobre el tema. El delicado tema de la carta era explicar que el candidato más probable para sucederle, David Sokol, había invertido con su patrimonio personal en una compañía, Lubrizol, que posteriormente comentó con Warren como una oportunidad de inversión interesante y que, finalmente, Berkshire Hathaway compró a un 30% por encima de su cotización.

En esta misma carta de explicaciones, indicaba que su respuesta en el futuro cuando le pregunten sobre el tema estaría en la línea de: “ya lo he dicho todo en esa carta”. Sin embargo, a todas luces no parecía que iba a ser suficiente para sus seguidores y detractores. No haberle preguntado a David Sokol “cuántas acciones tienes y cuándo las has comprado” cuando le informó de la oportunidad de invertir en Lubrizol y le comentó que tenía algunas acciones, o cuando posteriormente se decidió en el consejo que la compañía invertiría, es un descuido que en un veterano como Warren parece extraño. Referirse a una carta escrita como única respuesta si se tiene un aura de “straight talk”, parece a todas luces insuficiente, las expectativas cuando se lo preguntasen directamente en su junta de accionistas el 30 de abril iban a ser muy altas. En realidad podría conocer en su propia experiencia si se iba a cumplir su conocida frase de “Se necesi-

tan 20 años para construir una reputación y 5 minutos para arruinarla”.

**Desenlace:** éste era el reto,... y Buffett no defraudó. En su famosa reunión anual realizada el 30 de abril de 2011, aludió directamente a la citada carta diciendo que había sido un error escribirla, “desde luego no es la mejor carta de explicaciones” añadió, y también indicó que el comportamiento de David Sokol había sido “inexplicable e inexcusable”. Sus explicaciones las rodeó de chistes sobre los errores que había cometido en su vida y siguió hablando de su compañía. Pero tiene una reputación que probablemente le va a permitir recuperar su posición respetada en un plazo relativamente breve, si bien puede que acelere su partida. El mensaje que dejó es que seguiría buscando sucesor y que dedicaría mucho tiempo y esfuerzo para estar seguro que “fuese recto como una flecha”.



## REFLEXIONES

54

- Ante la dificultad de argumentar en temas “pragmáticos” utilizando unos valores abstractos que comparto, ¿me callo muchas veces mi opinión?
- Antes de reconocer que no puedo mantener un compromiso tácito, ¿rationalizo muchas veces las circunstancias para no tener que “reparar el daño”?

## DILEMA

Acabas de incorporarte a una empresa muy dinámica y que está orientada a resultados, en la que ves que no hacen muchas preguntas sobre los detalles de la ejecución. Un cliente que te han asignado está descontento con las prestaciones del equipo que le han vendido hace unos meses y porque el anterior ejecutivo de su cuenta le había mareado sin resolver su problema. En el contrato se especifica que pasados 12 meses la garantía desaparece. Si se espera unos días, el plazo habrá pasado. Tratas de informarte sobre qué hacer y te encuentras con frases del tipo “tú mismo” y tu jefe esquiva ser directo en la respuesta, pero te avisa que las devoluciones se cuentan como ventas negativas.

¿Qué haces?



## EPÍLOGO

Quiero expresarme y actuar según mis valores<sup>19</sup>**TESTIMONIO DE MARY GENTILE**

*“... la hipótesis fundamental es que la mayoría de nosotros queremos encontrar la manera de expresarnos y actuar en el lugar de trabajo de acuerdo con nuestros valores y hacerlo eficazmente. Curiosamente, siempre que se tratan temas relacionados con la ética en los negocios, a menudo nos quedamos bloqueados ante la idea de que incluso si queremos actuar de manera ética, suponemos que muchos otros no van actuar así. Por lo tanto, llegamos a la conclusión de que nuestros esfuerzos no servirán de nada e, incluso más allá, que es probable que tengamos que pagar un precio por actuar así.*

*Pero ¿siempre nos centramos en aquellos que no quieren comportarse de forma ética? Si en lugar de ello partimos de la premisa de que a la mayoría de nosotros nos gustaría comportarnos de acuerdo con nuestros valores, entonces se vuelve menos importante si todo el mundo lo hace. En su lugar, solo necesitamos “la suficiente” gente con la que compartir esta perspectiva; se convierte en una simple cuestión de masa crítica. Si partimos de la suposición de que la mayoría quiere expresarse y actuar según sus mejores valores, empezamos a construir esa gran posibilidad, ya que eliminamos una de las conclusiones que nos impiden unirnos a este grupo.”*

**Mary Gentile**

Senior Research Scholar en Babson College  
Profesora en Harvard Business School (1985-1995)

*La sostenibilidad de las empresas  
dependerá de la integridad de sus directivos*



## NOTAS Y FUENTES

- 1 Michael C. Jensen, entrevistado por Karen Christensen en: *Rotman: The Magazine of the Rotman School of Management*, Otoño 2009
- 2 André Comte-Sponville; Diccionario filosófico (2005) Edit.: Paidós Surcos
- 3 Aristóteles; Moral, a Nicómaco (2002). Edit.: Espasa-Calpe, Colección Austral
- 4 Este argumento es un punto de una sesión académica impartida por el Profesor Fernando Bartolomé
- 5 Rawls, John; Justicia como equidad, 2ª Edición (2002). Edit.: TECNOS
- 6 Es un término muy utilizado en la cultura occidental para referirse al sentido de la vida, al aire de los tiempos o a la percepción amplia del sentido del mundo
- 7 Traducción al chino de Weltanschauung en su sentido filosófico. Fuente: traductor bab.la (<http://de.bab.la/woerterbuch>)
- 8 Trompenaar Fons y Hampden-Turner Charles, "Riding the Waves of Culture", 2nd edition (1997). Edit.: McGraw-Hill
- 9 Una explicación más profunda, con estadísticas muy amplias de países, se puede encontrar en la página web <http://www.thtconsulting.com/website/index.asp>
- 10 Cameron Kim y Quinn Rober; Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (2005). Edit.: Jossey-Bass Business & Management
- 11 Se entiende aquí efectividad como la capacidad de una organización para lograr sus objetivos con un coste ajustado
- 12 Competing Values Framework
- 13 Kohlberg, Lawrence, Power, F. C. y Higgins, A.; La educación moral según Lawrence Kohlberg, (1997). Edit.: Gedisa
- 14 Global Compact Leaders Summit; Ginebra, 5 Julio 2007
- 15 Bright, D., Cameron, K. y Caza A.; The amplifying and buffering Effects of Virtuousness in Downsized organizations; Deep Blue at the University of Michigan, (2006)
- 16 Godfrey P. C., Merrill C. B., and Hansen J. M.; The Insurance Value of CSR. Strategic Management Journal, (2009)
- 17 Berle, A. y Means, G. The modern corporation and private property. New York: Transaction (1932)
- 18 Hace referencia a que en general no asisten a las Juntas de Accionistas, ya que, en vez de votar en las Juntas, venden sus acciones si no están contentos con la gestión
- 19 Mary Gentile; *Giving voice to Values* (2010). Edit.: Yale University Press



© de los textos

*Edición:* Fundación Cede

*Diseño gráfico y maquetación:* Treballs Gràfics, SA

*Impresión:* Treballs Gràfics, SA

Depósito Legal: B-32.644-2011

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida por ningún medio sin previa autorización escrita del editor.

La responsabilidad de los textos de esta publicación corresponde exclusivamente a sus autores.







Patrocinado por:

**SIEMENS**