

Marcelo Paladino - Patricia Debeljuh - Paola Delbosco

# INTEGRIDAD

*Un liderazgo diferente*

Prólogo a la nueva edición: JUAN J. LLACH

Nueva edición corregida y ampliada

Mención de Honor

ANCE-ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIAS DE LA EMPRESA 2006



# INTEGRIDAD

Un liderazgo diferente

MARCELO PALADINO  
PATRICIA DEBELJUH  
PAOLA DELBOSCO

NUEVA EDICIÓN CORREGIDA Y AMPLIADA  
MENCIÓN DE HONOR ANCE-ACADEMIA NACIONAL DE CIENCIAS  
DE LA EMPRESA, 2006



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY  
BOGOTÁ BUENOS AIRES LONDRES NUEVA YORK



Paladino, Marcelo

Integridad : un liderazgo diferente / Marcelo Paladino ; Patricia Debeljuh ; Paola Delbosco. - 1a ed. - Buenos Aires : LID Editorial Empresarial, 2019.

Libro digital, EPUB - (Acción empresarial)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-4467-13-3

1. Derecho a la Integridad Personal. 2. Gestión. 3. Valores Morales. I.

Debeljuh, Patricia. II. Delbosco, Paola. III. Título.

CDD 658.4092

LID Editorial Empresarial, S.R.L.

Donato Álvarez 936 - 10° L

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

[info@lideditorial.com](mailto:info@lideditorial.com)

[LIDeditorial.com](http://LIDeditorial.com)

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.

Libro de edición argentina.

No se permite la reproducción total o parcial, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y

escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© LID Editorial Empresarial 2019

ISBN: 978-987-4467-13-3

Directora editorial: María Laura Caruso

Editores de la colección: María Laura Caruso

Edición: MLC, Servicios Editoriales

Diseño: Cecilia Ricci

*Te escuchamos. Escríbenos con tus sugerencias, dudas, errores que veas o lo que tú quieras. Te contestaremos, seguro: [queremosleerteati@lideditorial.com](mailto:queremosleerteati@lideditorial.com)*

# Índice de contenido

[Prólogo a la segunda edición](#)

[Prólogo a la primera edición](#)

[Introducción a la segunda edición](#)

[Integridad como unidad](#)

[Estructura del libro](#)

[01](#)

[El concepto de integridad: ¿La necesidad de un nuevo enfoque?](#)

[Introducción](#)

[1. Integridad personal y comunidad](#)

[1.1 Integridad y relaciones interpersonales](#)

[1.2 Integridad y bien común](#)

[2. Origen y sentido del término](#)

[2.1 Integridad y uso de la razón](#)

[2.2 Integridad moral](#)

[2.3 Integridad y sociedad](#)

[3. Integridad y dirección de empresas](#)

[3.1 Integridad como racionalidad](#)

[3.2 Integridad como dimensión de la persona](#)

[3.3 Integridad como dimensión social](#)

[3.4 La búsqueda de la integridad en la empresa](#)

[I. Códigos de conducta](#)

[II. Calidad total](#)

[III. Responsabilidad social de la empresa](#)

[4. Importancia de la integridad y dificultades para vivirla](#)

[4.1 Relevancia del tema](#)

## 4.2 Dificultades para vivirla

## 5. Ideas para avanzar

### 02

#### El directivo y la lucha por la integridad

##### 1. Comportamientos íntegros en contextos adversos

##### 2. Objetivos

##### 3. Metodología de estudio

###### 3.1 Recolección de datos

###### 3.2 Guía para la entrevista

###### 3.3 Diseño del cuestionario modelo/planteo de la entrevista

#### Consideraciones finales

#### Autodiagnóstico

##### a) Sobre el entorno

##### b) Sobre integridad personal

##### c) Sobre integridad y empresa

##### d) Sobre integridad y resultados

### 03

#### Respuestas a las exigencias: presiones del contexto social vs. postura personal

##### Introducción

##### Algunas aclaraciones previas

##### 1. La influencia del entorno en la búsqueda de la integridad

###### Factores que atentan contra la integridad

###### I. Factores políticos y legales

###### II. Factores económicos

###### III. Factores socioculturales

##### 2. La actuación ética ante las presiones

###### La integridad personal puesta a prueba

##### Conclusiones

## 04

### Los caminos hacia la integridad: ideas y conclusiones a partir de las experiencias

1. Ser íntegro en un entorno difícil (siempre lo es)
2. Integridad vs. cultura del corto plazo
3. Función directiva y coraje cívico
4. Por qué vale la pena luchar por la integridad
5. Lo bueno de ser bueno
6. Tres casos de integridad personal y empresarial

#### Conclusiones

### La Integridad en la acción

- Introducción a los capítulos 5 (caso SC Johnson) y 6 (caso GE).

## 05

### De la integridad personal a la integridad de la empresa: Caso SC Johnson

1. La integridad hacia dentro de la empresa
  2. La integridad hacia fuera de la compañía
  3. La integridad en tiempos de crisis
    1. Empleados
    2. Consumidores y usuarios
    3. Público en general
    4. Países y comunidades donde operamos
    5. Comunidad mundial
- Beneficios generales  
Políticas especiales  
Empresa / comunidad  
Desarrollo profesional

## 06

### De la integridad de la empresa a la integridad personal: Caso General Electric

1. Breve historia de GE

2. Los negocios de GE

Infraestructura

Cuidado de la Salud

Transporte

NBC Universal

Servicios Financieros para el Sector Comercial

Productos para el Consumo y la Industria

3. Política de integridad de GE

La cultura de General Electric: motivar las capacidades de sus empleados

El compromiso con la comunidad

La reputación de GE: Fundamento de sus acciones dentro y fuera de la organización

La prevención de los conflictos

La detección de conflictos

La respuesta

Optimización y resultados

07

Una respuesta superadora a los dilemas de la empresa

Introducción

1. Integridad, libertad y dignidad

2. El hombre como ser libre

3. El hombre como ser sociable: su apertura a los demás

4. El hombre y el trabajo: homo laborans

5. La empresa como factor de desarrollo

Para ampliar sobre el tema:

6. La empresa como parte activa de la sociedad

Conclusiones

08

## ¿Es posible enseñar integridad?

### Introducción

#### 1. Un cambio de enfoque: las dificultades del ambiente

##### I. La mentalidad moderna

##### II. Teorías del management

#### 2. La enseñanza de la integridad: el desafío de la reflexión

##### 2.1 Iniciativas empresarias: ¿limitaciones?

##### 2.2 Código de ética

##### 2.3 Del código a la integridad

##### 2.4 Del contrato a la amistad y la cooperación

##### 2.5 Los bienes y la sensatez

##### La historia de Mectizan

#### Algunas conclusiones: ¿se puede enseñar integridad?

09

### Conclusiones-Implicancias

#### 1. La integridad como itinerario

#### 2. Integridad= éxito+felicidad+ser

#### 3. Integridad=exigencias

#### 4. Integridad como respuesta

### Bibliografía

A Elena.  
(M.P.)

A todos aquellos que creen que el bien  
es posible y también  
para los que aún dudan.  
(P.D. - P.D.)

## Prólogo a la segunda edición

Este libro es fruto de un proyecto iniciado varios años atrás y, por lo tanto, no está referido a la “causa de los cuadernos”, estallada hace poco más de un año. No obstante, es imposible abstraerse del contexto en el que aparece y, aún casual, es más que oportuna su edición, porque nos ofrece muchos y certeros puntos de vista para reflexionar y actuar en las carencias de la integridad, a lo largo y a lo ancho de nuestra sociedad. En la Justicia Federal de la Argentina está tratándose la causa más importante de corrupción de nuestra historia, tanto por la cantidad de personas sospechadas o ya procesadas, principalmente empresarios y ex funcionarios públicos, como por su alto rango. Créase o no, hay quienes se preguntan si no será peor el remedio —o sea la justicia— que la enfermedad de la corrupción.

El libro no es “de coyuntura”, sino de fondo, y está directamente vinculado a las malas prácticas, de corrupción o análogas. Así lo dejan muy en claro los autores, ya en la introducción, cuando escriben que el libro trata —amén de otros enfoques y cuestiones— sobre la *“integridad como opuesta a la corrupción”*.

¿Será cierto que nuestra familiaridad con las prácticas corruptas nos viene de muy lejos, desde la época colonial y desde la naturaleza misma de Buenos Aires, con el puerto origen del gentilicio de sus habitantes (porteños) y su aduana, siempre sospechada de corrupción? No lo sabemos con certeza, porque la historia de la corrupción en la Argentina todavía no se escribió; aunque hay algunos pantallazos que merecen ser tenidos en cuenta, como en

[https://es.wikipedia.org/wiki/Corrupci%C3%B3n\\_en\\_Argentina](https://es.wikipedia.org/wiki/Corrupci%C3%B3n_en_Argentina)

Tirando de estos hilos encontraríamos nuestra cercanía con las prácticas corruptas. También hallaríamos las escasas oportunidades en las que ella fue sancionada, pese a estar prolijamente condenada por las leyes y con igual prolijidad omitidas, salvo en algunos casos en que las condenas se usaron con criterios político-partidarios, para castigar al adversario más que para penar su conducta.

La corrupción ha estado presente en los más variados niveles y circunstancias, desde pedir entradas “de las buenas” en la boletería del cine a cambio de un módico billete o coimear en la Aduana —a la que nunca se logró transformar éticamente- hasta hacer lo mismo en grandes licitaciones del Estado o de sus empresas o, quizás lo más preocupante hoy, torciendo desde el narcotráfico el comportamiento debido de fuerzas de seguridad o del Poder Judicial.

En ese marco, la evasión tributaria no suele ser considerada como “corrupción”, pese al enorme daño que causa a los cumplidores, a la equidad y a las finanzas públicas en general. Quienes lo hacen, parecen ignorar que la evasión de los impuestos normales, como el IVA o ganancias, conduce a que se voten nuevos impuestos, distorsivos, que obstaculizan el crecimiento. En 1990, todavía en hiperinflación, el Congreso votó, con gran pompa, la ley penal tributaria. Pareció que había llegado el momento de dejar de considerar a la evasión impositiva como una “piolada”. Así lo viví a los 23 años, en 1967, cuando, necesitando inscribirme en la Dirección General Impositiva —todavía no existía la AFIP- fui a ver un contador, graduado en una universidad del estado, que me dijo: “No Llach, no se inscriba, una vez que lo agarra la DGI no lo suelta más”. La ley votada con pompa en el Congreso tuvo escasísima aplicación y hubo “moratorias” impositivas que permitían a quienes se anotaran y cumplieran, ser eximidos de toda causa penal tributaria, cualquiera fuera su estado de avance, mientras pagara las cuotas de la moratoria. Recién en los últimos años se están sustanciando en la justicia causas importantes de evasión que, es de esperar, reciban las sanciones previstas en la ley.

Lo brevemente narrado evidencia que la corrupción, fuera de ocasionales charlas de sobremesa, tiene muy escasas sanciones en la vida

argentina. Más aún, estamos habituados a la impunidad y al incumplimiento de la ley. Sin dudas, corregir esto es un elemento crucial para caminar hacia una sociedad más ética, más íntegra.

Pero el libro *Integridad*, de Marcelo Paladino, Patricia Debeljuh y Paola Delbosco, apuesta a otra vía, la del cambio cultural, no para reemplazar a la justicia o negar su necesidad, sino para lograr que sea menos necesaria por la mejora de los comportamientos de la sociedad toda. En ese marco, el concepto de integridad pasa a ser la nave insignia del cambio cultural de la sociedad. Y ese cambio debe empezar de arriba hacia abajo. En el “arriba” el libro se concentra en los empresarios porque los autores, lógicamente, no pueden dejar de lado el hecho de ser profesores del IAE Business School. Y también es muy bueno que el libro cierre problematizando hasta qué punto es posible enseñar la integridad, y cómo. Pero aquí y allá, en otras partes del libro, pueden encontrarse muchos y diversos textos que amplían el conjunto de los actores que habitan el “arriba” de la sociedad. Y también incursionan en la “insoslayable integración de la actividad empresarial en la vida social y política de la comunidad, de la cual representa sin duda un decisivo factor de desarrollo”.

Calando más hondo, los autores plantean que “la integridad está íntimamente ligada a una concepción del ser humano centrada en la libertad y la dignidad, puesto que pone el acento en la interioridad”. No hay ingenuidad en estas afirmaciones, porque los autores confrontan esta necesidad con las dificultades que plantea, por un lado, la “mentalidad moderna”, con su énfasis en el relativismo propio de una sociedad plural o multicultural. Por otro lado, no pocas teorías del *management* y de la propia economía, con su énfasis habitualmente unilateral en la maximización de los beneficios, dejan —o quizás mejor, parecen dejar— poco espacio a una cultura de la integridad y a su enseñanza. Este punto es, quizás, el nudo central de las controversias socioeconómicas nacidas con el capitalismo y todavía hay mucha tela para cortar en ellas, porque cada día es más evidente la incidencia de la cultura, la sociedad y la política en los comportamientos “económicos”. Está así muy bien que los autores lo problematicen y lo discutan porque, es cierto, no son pocos los ambientes empresarios, políticos o

sociales donde el concepto de integridad puede ser tomado con escepticismo, y hasta con sorna. Por eso destaco, en este punto, la mención de los autores a la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, un documento único, tanto por las circunstancias en que se escribió —después de la guerra más cruel de la historia humana— como por ser el más significativo acordado por dirigentes políticos de buena parte del mundo.

Nunca hay que perder la paciencia porque, como dicen los autores “la integridad no se consigue por la imposición o declamación de un código de ética” y porque “es necesaria una reflexión comprometida acerca de la naturaleza humana y sobre lo que constituye el bien para el hombre. Este es el mayor desafío para las personas, las empresas y las escuelas de negocios”.

No puedo terminar este breve prólogo sin felicitar a Marcelo Paladino, Patricia Debeljuh y Paola Delbosco, los tres autores de este libro, ya que han hecho un aporte rico y significativo a un tema de extraordinaria importancia para nuestra calidad de vida y, sobre todo, la de las futuras generaciones. Solo hay que lamentar que sea tan oportuno por las circunstancias que nos toca vivir.

JUAN J. LLACH

## Prólogo a la primera edición

El *Diccionario de la lengua española* define “integridad” como cualidad de íntegro y ofrece dos acepciones de “íntegro”: que no carece de ninguna de sus partes y dicho de una persona: recta, proba, intachable. El *Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English* recoge dos sentidos de la palabra *integrity*: uno, *state or condition of being complete*, (estado o condición de lo que está completo), viene a coincidir con la primera definición de “íntegro” de la Real Academia. El otro sentido de la definición en inglés es *quality of being honest and upright in character*, que podríamos traducir como cualidad de quien es honrado, recto, probo, y que se aproxima mucho a la segunda definición de “íntegro” dada por la Real Academia; aunque *honest* se podría traducir también como franco, sincero, lo que añadiría un contenido adicional al término, también correcto en castellano, aunque quizá menos frecuente.

El recurso al diccionario no suele ser muy fructífero: primero, porque el público culto ya conoce el sentido de los vocablos, y segundo, porque los diccionarios son necesariamente muy concisos y no pueden recoger los muchos matices que se esconden detrás de los conceptos. Pero de estos matices y, sobre todo, de las importantes realidades que están contenidas en ellos, se ocupa largamente este libro. Que no es un libro sobre palabras, sino sobre algo muy importante para las empresas, para sus directivos y empleados y para la sociedad. Los profesores Marcelo Paladino, Patricia Debeljuh y Paola Delbosco, del IAE Business School de la Universidad Austral han volcado en esta publicación sus excelentes conocimientos académicos y su familiaridad con la empresa, fruto de sus años de experiencia en prestigiosas escuelas de dirección, en

un estilo directo, atractivo y práctico.

En la Introducción, los autores anuncian que van a hablar de integridad como opuesto a corrupción. ¿Estamos pues, ante otro libro de crítica social o si se prefiere, de crítica al sistema económico? No. Por encima de esa dimensión negativa se nos ofrece una visión positiva del fenómeno: vamos a hablar de integridad o como los profesores Paladino, Debeljuh y Delbosco anuncian, de unidad. Desde luego, hablan de corrupción: de sus causas, de su caldo de cultivo y de sus consecuencias; de cómo prospera en las sociedades que no le plantan cara con coraje, decisión e inteligencia; de cómo puede llegar a complicar la vida de los directivos y empleados de las empresas, y del daño (a veces poco visible, pero no por ello menor) que causa a las organizaciones y a la sociedad, especialmente a los más débiles❖

Pero no estamos ante un tratado sobre la corrupción, sino que esta es, por decirlo así, la excusa que ellos aprovechan para hablar de la integridad, en positivo. Y esto me parece un acierto. Sobre todo, si tenemos en cuenta que el concepto de integridad que se desarrolla en estas páginas va mucho más allá de las dos o tres acepciones que recogen los diccionarios: otra razón para dar poca beligerancia a los vocablos y mucha a las ideas. Al contrario de lo que dice el refrán, aquí se nos da “liebre por gato”, con la excusa de criticar la corrupción, se nos invita a considerar toda una dimensión de la vida humana y, en particular, de la tarea del directivo de empresa y de su impacto en la sociedad, que puede servir para construir una empresa mejor y un país mucho mejor.

Integridad, nos dicen los autores, suena a unidad. En el plano personal, es integración de las diversas facetas de la vida: como persona privada, como miembro de una familia, como vecino de una localidad, como directivo, trabajador, profesional o jubilado, como ciudadano. La esquizofrenia de llevar vidas separadas, a veces incompatibles, pasa factura a nuestra vida, a nuestras realizaciones, a nuestro equilibrio y a nuestro desarrollo. También a los que están a nuestro alrededor. Somos máquinas delicadas, que podemos hacer muchas cosas, más probablemente de las que pensamos, pero que, cuando hacemos algo

que no es compatible con nuestra naturaleza, nos deterioramos y, de paso, hacemos daño a los demás.

Después de contemplar la dimensión personal de la integridad, el libro salta al plano social. Aquí, la integridad viene a ser la integración de las funciones y responsabilidades en la empresa con las de la vida en sociedad y las de la política. Íntegro es el hombre o la mujer que no tiene fisuras en su vida, dijimos antes. Íntegro es el que armoniza su vida personal con sus diversas actividades sociales, como miembro de diversas comunidades, en las que no se siente encajado a la fuerza o por casualidad, sino con una misión: la de contribuir al bien común de esa comunidad y de toda la sociedad. Íntegra es, por extensión, la empresa u organización que fomenta, primero, la integridad, la unidad interior de sus miembros; segundo, la unidad de propósito y de acción entre todos, y finalmente, la colaboración de la misma organización y de sus miembros con la sociedad toda: la participación en el bien común.

A lo largo del libro, el lector se encontrará una vez y otra con la integridad, bajo diversos nombres y con muchas imágenes. Es —nos dicen los autores— coherencia, unidad de vida; se opone a la insinceridad; invita a hacer no ya lo que uno dice, sino, sobre todo, lo que uno hace; busca lo justo en cada caso, aunque sea costoso; actúa con prudencia; se aleja del oportunismo y de la deslealtad. De alguna manera, nos van identificando una conducta íntegra con una conducta ética. Y de este modo, poco a poco, los autores nos van definiendo lo que es un buen directivo.

Y este es el gran regalo del libro: un magnífico tratado sobre qué significa ser un buen directivo, un directivo justo, honrado, competente, excelente, en una palabra. Capaz de actuar racionalmente, nos dicen los autores: que no quiere decir ser frío, distante, sino más bien lo contrario. Porque el buen dirigente tiene sentimientos; sabe oír al corazón, que le ayuda a descubrir lo que puede hacer daño a los demás; pero se esfuerza por no actuar por sentimentalismo, que es una coartada para encubrir la falta de fortaleza a la hora de corregir, o un argumento a favor de la comodidad para no complicarnos la vida, cuando el bien de los demás y de la organización exige sacrificio.

La tarea del directivo es dirigir a los demás, a un equipo de personas libres y responsables, pero comprometidas de algún modo con la empresa, para cambiar la realidad, obteniendo resultados que mejoren la vida de clientes, proveedores, empleados, propietarios, comunidad local, hasta la sociedad global, presente y futura. Y esta es, sin duda, una tarea socialmente muy útil. Pero no fácil.

Por eso, en esta obra se nos recuerda una y otra vez que el directivo íntegro evita cuidadosamente aquellas actuaciones que podrían dañar la consistencia de sus valores. Es prudente, por ejemplo, y somete sus decisiones al escrutinio de los demás. Es sincero, porque sabe que consentir una vez en la mentira es penetrar en un terreno resbaladizo, porque la próxima vez la mentira será más fácil, y lo que decimos para la mentira vale para todo lo demás. Leyendo sobre la integridad aprendemos, en definitiva, sobre las virtudes personales, profesionales y sociales del buen directivo, que se adquieren con perseverancia, superando los errores —que los habrá, porque somos humanos— con humildad y constancia, sin justificarlos con unas supuestas buenas intenciones o echando la culpa a los demás o al entorno.

Los profesores Paladino, Debeljuh y Delbosco ponen énfasis, con insistencia, en que la integridad crea confianza, algo que no nos queda otro remedio que valorar cada día más en nuestras organizaciones. Yo no sé si, en el pasado, alguna empresa pudo prescindir alguna vez de la confianza; sospecho que no, porque siempre ha hecho falta ayudar a las personas a trabajar pensando no solo en su interés personal, ni siquiera en la cuenta de resultados de la empresa, sino, sobre todo, en el bien de sus colegas, en la satisfacción de sus clientes y proveedores, en la motivación de sus accionistas y en el refrendo social a sus actividades y resultados; porque sin todo esto la empresa no pasa de ser un proyecto transitorio, finito, caduco. En todo caso, la empresa del siglo veintiuno, en la medida en que fundamenta su actividad en equipos humanos en los que se crean, comparten y desarrollan conocimientos y capacidades, es una empresa basada en la confianza, que no puede prescindir de ella, entre otras razones, porque la confianza se pierde en un minuto, y cuesta años recuperarla.

Y aquí vuelve a aflorar la integridad del directivo, que es la base sobre la que se crea ese equipo humano en el que radican las capacidades distintivas de la empresa, eso que “solo” ese equipo sabe hacer “de esa manera”, y que es el resultado de los valores y virtudes de sus componentes, empezando por los de su líder y también de la existencia de normas, criterios, prácticas, rutinas en definitiva, de una cultura que fomente las capacidades, los valores y las virtudes de los hombres y las mujeres que forman parte de la empresa. Y también de personas que están fuera de ella. Porque, en definitiva, las cualidades diferenciales de la empresa tienen mucho que ver con las de aquellos proveedores y subcontratistas que participan en la definición de sus productos o en el desarrollo de sus procesos; o con las de aquellos clientes que son algo más que compradores ocasionales de un bien o servicio, porque se involucran en lo que la empresa hace; o con las de aquel directivo bancario que entiende que él no es solo un proveedor de fondos, sino, de algún modo, también el consejero y confidente de la empresa; o con las del auditor al que le duelen los deslices de la dirección, más allá de lo que exigen las reglas contables.

En definitiva, el directivo íntegro acaba creando y desarrollando —o, al menos, intentando crear y desarrollar— una empresa íntegra, formada por mujeres y hombres íntegros, que transmiten su integridad a los que están a su alrededor, hasta conseguir una sociedad íntegra o ética, si se prefiere. ¿Por contagio? Sí, claro; así es como frecuentemente se transmiten las virtudes y los valores. Pero también y, sobre todo, como fruto de una decisión consciente y responsable, o mejor, de miles de decisiones diarias, todas ellas conscientes y responsables. Con errores, que nunca son graves si se tiene humildad para reconocerlos y pedir perdón y fortaleza para corregirlos, una vez y otra. Así será el directivo que se sabe comprometido, obligado con la empresa que dirige, con los hombres y mujeres con los que se relaciona y con la sociedad en la que trabaja y para la que trabaja.

Y esto, como nos repiten los autores en diferentes ocasiones, es tarea de la inteligencia y de la voluntad. Exige primero, estudiar, leer, reflexionar, consultar, pedir consejo: la racionalidad. Es verdad que la intuición puede ser, a veces, una buena guía para la integridad, al menos cuando

uno la ha vivido desde el principio y la ha ejercitado perseverantemente, hasta convertirla en una segunda naturaleza que facilita sus decisiones. Pero con frecuencia no es suficiente; hay que razonar, comparar, valorar, juzgar, sobre todo en las situaciones complejas a las que nos tiene acostumbrado el mundo actual. Y luego, decidir; con ecuanimidad y objetividad, sin dejarse llevar por lo más cómodo, o por lo más rentable, o por lo que minimiza los riesgos, o por lo que esperamos que nos dará menos trabajo. Y ponerlo en práctica —la voluntad— con fortaleza, con perseverancia, aunque los costes económicos y personales sean altos. La integridad se consigue a base de racionalidad, pero también de virtud; de desarrollo de “músculo” moral, del cual los autores nos hablan extensamente.

En la Introducción leeremos que “la percepción de la centralidad de la integridad como fundamento para una buena tarea directiva marca un cambio sustancial en la concepción del *management*, devolviéndole plenamente su función de actividad humana libre, dotada, por lo tanto, de una dimensión ética y capaz de crear humanidad”. Esto no es solo una frase que suena bien; es, sobre todo, la promesa de que, si aprendemos a vivir la integridad en nuestra vida personal, familiar, profesional, social y política, y si la proyectamos en nuestra actividad de directivos, estaremos cambiando esa tarea de dirigir organizaciones humanas. ¿Con más éxito? No necesariamente, si medimos el éxito exclusivamente por la cuenta de resultados. Más aún: si lo medimos por los resultados económicos a corto plazo, los autores afirman que, sin duda, nuestro éxito será ficticio, porque ese criterio es garantía de fracaso humano, profesional y social, y, al final, también económico.

El éxito en la empresa no debe excluir el resultado económico, porque la empresa es una institución económica y, como tal, debe perseguir la eficiencia, el mejor uso de los recursos disponibles. Pero no puede limitarse al beneficio, a la maximización del valor en bolsa. La definición del éxito en la empresa nos obliga, en definitiva, a reconsiderar qué es esa institución en la que colaboran hombres y mujeres con motivaciones distintas, pero comprometidos en la consecución de un resultado común, que debe permitir la satisfacción de necesidades en el mercado, y que debe mirar, pues, al cliente, pero

también al propietario, al directivo y al empleado y a todos aquellos que están dispuestos a proporcionarle recursos, a correr riesgos junto con la empresa, a desarrollar capacidades dentro de ella, a aprender cosas nuevas, a comprometerse en ese proyecto, del que van a recibir, sí, compensaciones materiales, pero también realizaciones intelectuales o espirituales, conocimientos, capacidades, valores, virtudes y actitudes, que les harán mejores o peores personas, padres o madres de familia, miembros de su comunidad local y ciudadanos de su país y del mundo. Dicho de otra manera: la empresa dirigida con integridad puede llegar a ser un motor de cambio profesional, económico y, sobre todo, moral de la sociedad.

Ahora entenderá el lector por qué los profesores Paladino, Debeljuh y Delbosco nos prometen “un cambio sustancial de la comprensión del *management*”, como fruto de sus reflexiones sobre la integridad del directivo. La integridad, afirman los autores, “es el compromiso de hacer lo mejor”: es sinónimo de excelencia. Que empiece, ya lo hemos dicho, con las virtudes y valores morales del protagonista, pero que se transmite luego a su entorno y se institucionaliza para que esté presente en todas las prácticas de la empresa. A partir de ese momento, habrá dejado de ser una preferencia, una querencia o una manía del jefe, para ser una guía para la acción en la organización. Y, en la medida en que los empleados las asuman libremente, las acciones serán “suyas”; estarán aceptando, apreciando y practicando la integridad. Las herramientas habrán trasladado su contenido a las actitudes y a las conductas. La transformación de las personas y de la sociedad ya está en marcha.

Todo esto no es teoría, mucho menos utopía. Basta leer la parte empírica del libro, los capítulos 3 y 4, donde los autores dan la palabra a algunos altos directivos de empresas argentinas y los capítulos 5 y 6, donde son las experiencias de dos empresas concretas las que guían al lector en su reflexión. El elenco de temas contenidos ahí es formidable: la corrupción, primero, pero también el acostumbamiento de las empresas; la necesidad de resistir a la corrupción, y la importancia de una actitud activa que contrarreste la corrupción sistémica; y la identificación de los factores que agravan y extienden la falta de integridad: la tentación del poder y del dinero, la pereza, la excesiva

preocupación por los resultados económicos, el prestigio mal entendido, el cortoplacismo. Y si el lector espera ayudas prácticas para actuar con integridad, encontrará también los medios.

A estas alturas ya estará claro que, para los autores, la integridad no es una restricción externa, algo que nos viene impuesto por la ley, por nuestras convicciones morales o religiosas, o por nuestro entorno familiar o profesional. En un *Box case* en el capítulo 3 se afirma que “la integridad es una fuente de respuestas”, es posibilidad, capacidad de hacer otras cosas, cosas mejores; es “otra” manera de dirigir; crear “otra” empresa distinta y puede también acabar construyendo “otra” sociedad, que será, con seguridad, mucho mejor que la sociedad de la corrupción que hemos conocido en los últimos años. A todo esto nos lleva este libro. Solo con una condición: que el lector se lo tome en serio.

ANTONIO ARGANDOÑA

Profesor Emérito, Cátedra CaixaBank  
de Responsabilidad Social Corporativa  
IESE Business School,  
Universidad de Navarra, España

# Introducción a la segunda edición

Más importante que una obra, muchas veces, es la historia que le dio origen. Por ello, queremos compartir cuál es la historia de este libro, así nos aseguraremos de que los lectores conozcan, y esperamos compartan, los deseos que nos animaron a hacerlo. En el año 2002, frente a los crecientes esfuerzos de los empresarios para mejorar la calidad ética de las empresas, que no siempre tenían los efectos deseados, nos preguntamos: ¿no será que toman todo esto como una herramienta más para el *management*?, ¿no será necesario, en cambio, fundamentar más las buenas conductas, para que las personas les encuentren sentido? Obviamente la respuesta que nos dimos fue afirmativa y nos movió a pensar cómo se podría abordar la cuestión. Comprendimos que no se trataba solo de describir la lucha contra la corrupción, sino de afirmar positivamente y en acción los valores personales y de la empresa. De este modo, la persona del empresario/a sería considerada no solo desde el punto de vista de su actividad laboral, sino también desde lo personal, lo familiar y lo cívico.

Lamentablemente pasaron los años y el problema no solo retrocedió, sino que recrudeció con una violencia inusitada, en Argentina en particular, y en el mundo en general. Basta solo mencionar la crisis de las hipotecas en USA, el caso Oddebrecht y *lava jato* en Brasil, hasta con presidentes detenidos.

La Argentina parece estar en una encrucijada vital: ¿Seremos capaces de derrotar, o al menos disminuir, la marea de corrupción que nos rodea?; ¿podremos reinstalar valores mínimos de conducta social, económica y política en un contexto en donde miles de personas se benefician de operar con dis-valores? y ¿qué futuro nos espera si esto no se logra?

Esto cobra particular relevancia cuando el contexto argentino hoy no es solo de corrupción, sino que se ha logrado instalar uno en el que impera la mega corrupción, esto es, que la confianza en las instituciones claves y fundamentales para la organización social no tienen credibilidad alguna. De ahí la urgencia de plantear una lucha frontal, que depende más de la calidad de las personas que del diseño técnico de normas o instituciones. Y es aquí en donde el planteo de la integridad cobra fuerza y le da un verdadero sentido al riesgo de asumir la lucha contra la corrupción como el mayor legado que se puede dejar a las generaciones futuras.

De aquí que este libro va dirigido a personas, a cada una en particular, a todos aquellos que comprenden la urgencia del problema y el valor que tiene ayudar a resolverlo, a pesar del riesgo y las incomodidades que puedan estar aparejadas. Karl Popper en *La lección de este siglo* aporta algunas ideas muy valiosas acerca de cómo encarar esto: “Tenemos que establecer nuestras metas, estas tienen que ser en realidad metas para todos, no para ningún sector en particular de la sociedad (...) El futuro está muy abierto y depende de nosotros, de todos nosotros. Depende de lo que usted y yo y mucha otra gente haga, hoy, mañana y pasado mañana. Y lo que hagamos depende de nuestras ideas y deseos, de nuestras esperanzas y temores. Depende de cómo veamos el mundo, y de cómo evaluemos las posibilidades abiertas del futuro. Esto significa que tenemos una gran responsabilidad”.

Y nos atreveríamos a decir que de no considerar estas cuestiones se puede terminar cumpliéndose el sabio axioma que dice que “*si no vivo como pienso, terminaré pensando como vivo*”.

Integridad como opuesto a corrupción frente a la crisis de credibilidad que hoy en día envuelve a muchas instituciones de la sociedad y a las empresas en particular. Vemos que la gente de empresa empieza a preguntarse cuál podría ser la clave para enfrentarla con fortaleza y creatividad. Y para ser leales con el lector queremos aclarar que quizá la respuesta puede encontrarse recién al final del libro y no entre sus páginas, porque la respuesta consiste en la determinación personal y grupal a actuar desde la integridad. Si bien este texto puede ser un

válido aporte para el conocimiento de la integridad, no reemplaza la contundencia de la decisión personal. Sin embargo, entendemos que, para impulsar a la acción, resulta necesario y también sugerente conocer qué cosa está en juego cuando se habla de integridad.

El tema de la corrupción —en instituciones, personas y procesos— no conoce límites de latitudes, está instalado por doquier, lo cual hace más imprescindible la toma de decisiones a la luz de la integridad, porque si cada uno no se decidiese a intervenir y a innovar sería como si se abandonara fatalmente a un *destino* adverso, dejando así libertad de maniobra indudablemente a los más inescrupulosos. En particular porque el dejarse llevar por la corriente no es propio ni digno de quienes se caracterizan por su capacidad de crear y emprender. La decisión de actuar con integridad en toda circunstancia no es solo una cuestión individual, sino que de ella depende la calidad de vida de muchas personas y de comunidades enteras. El trabajo empresario impacta en la vida de las personas no solo a través de los servicios y productos, que son el efecto visible de la organización, sino sobre todo por las redes de cooperación y confianza que se establecen entre quienes están involucrados en la actividad, cada uno desde su rol específico. En forma más amplia, la empresa crea cultura.<sup>1</sup> Robert Solomon enfatiza en esta idea, afirmando que “cada uno se convertirá en la persona que la empresa desarrolle”.<sup>2</sup>

La certeza del impacto de la empresa en la vida de las personas, más allá de la opinión de los expertos del *management*, también empieza a ser mencionada en los trabajos conclusivos de muchos alumnos del Master en Business Administration (MBA), que perciben todo lo que está en juego en la gestión empresarial, y por eso se animan a proponer con lucidez que la función directiva tenga “a la integridad como el primer atributo base, a partir del la cual se puede plantear la responsabilidad y finalmente la cooperación hacia un bien mayor”.<sup>3</sup>

Tal vez este enfoque pueda parecer algo lejano para muchos lectores, pero vale la pena reflexionarlo, especialmente a la luz de la experiencia de cada uno. Bernardo Kliksberg es un experto del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que ha trabajado mucho la relación

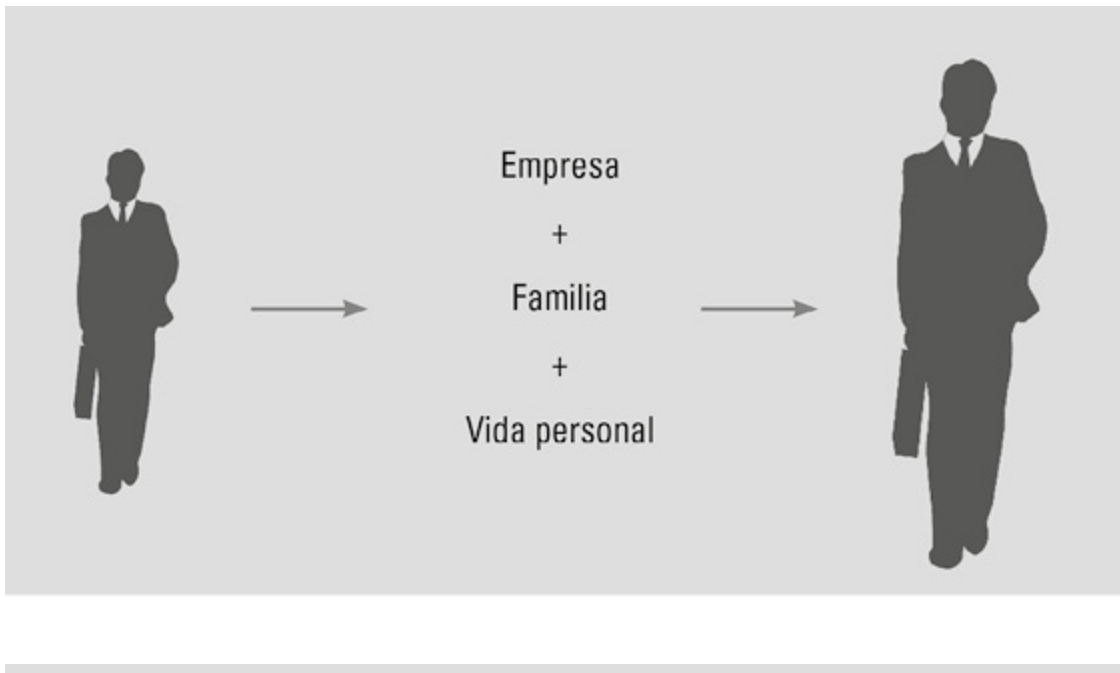
entre problemas éticos-corrupción y desarrollo, y plantea que cuanto mayor es la corrupción más difícil es el desarrollo. La solución a este problema es propiciar verdaderos cambios de conducta en el seno de la sociedad, lo cual incluye y responsabiliza a la institución empresa y al empresario.

## Integridad como unidad

La percepción de la centralidad de la integridad como fundamento para una buena tarea directiva marca un cambio sustancial en la concepción del *management*, devolviéndole plenamente su función de actividad humana libre, dotada por lo tanto de una dimensión ética y capaz de crear comunidad. Se trata de una innovación que se proyecta al futuro, porque llegará el momento en que “los funcionarios de una organización serán seleccionados, evaluados y desarrollados en función de esos conceptos”.<sup>4</sup> El cambio de mentalidad implica un cambio de cultura, y en este proceso las personas están llamadas a ser protagonistas porque la cultura no solo se hereda, también se transforma a través de aportes genuinos.

Nos preguntamos por qué se encuentran tan desintegrados los distintos ámbitos en los que nos toca actuar. Lo personal, lo familiar, lo laboral, lo moral, etcétera, parecen estar desconectados entre sí en nombre de la eficacia. Pero también hay fragmentación de los distintos actores de la sociedad, en la cual *cada uno atiende a su juego* y no tiene en cuenta el resultado final de las interacciones que, necesariamente —en el corto o en el largo plazo—, lo involucra (figura 1).

**Figura 1. La fragmentación como decrecimiento**



Se trata entonces de resolver un rompecabezas sumamente intrincado, en el cual lo empresarial se combina con lo ético, lo familiar con lo productivo y los valores económicos con los valores morales. Situación compleja y difícil de resolver, que impulsa a algunas personas a simplificar erróneamente; tal como expresaba un presidente de empresa, quien decía que había conseguido superar los dilemas de las situaciones que le tocaba vivir *dejando sus valores personales colgados en el perchero*. Actitud que más que una solución parece un camino hacia la esquizofrenia.

Lo más grave del caso es que no se trata de una situación poco frecuente, sino todo lo contrario, suele ser el modo más expeditivo de salir del problema inmediato. Aquí lo que está en juego es la noción misma de *vida exitosa*, porque al hablar de “vida” estamos dejando de lado el corto plazo. Por eso es importante tener presente que ser auténticamente una persona exitosa consiste en poder vivir con los propios valores en todas las dimensiones en las que uno actúa, y particularmente en el ámbito de trabajo en la empresa, en el cual se emplean muchas horas del día de una persona y sus horas más lúcidas y eficaces; por eso se trata de un lugar privilegiado para probar la vigencia

de esos valores.

Nuestra preocupación por la integridad surge entonces de la necesidad de estructurar las distintas actividades y los valores de las personas sobre la base de una misma fundamentación. Esto ayudará al desarrollo integral de la persona y contribuirá a hacer del trabajo de cada uno dentro de la empresa una instancia de verdadero y armónico crecimiento personal, ayudando además a alcanzar una mejor calidad de vida en la sociedad. En cambio, como vimos en la figura 1, cuando la persona fragmenta sus horizontes, su crecimiento se detiene.

Para Amitai Etzioni<sup>5</sup>, construir una *buena sociedad* depende de cómo asumamos hasta las últimas consecuencias las responsabilidades que tenemos. Y esto implica que cada persona tenga que hacerse cargo de la responsabilidad que le toca. Los directivos de empresa explicitan dicha responsabilidad a través de su trabajo y de asumir todas las consecuencias que el mismo tiene. Responsabilidad y consecuencias que en síntesis exigen tomar una postura acerca de cómo las personas que son directivos de empresa enfocan la vida. En un artículo notable, Charles Handy<sup>6</sup> describe lo que debería ser la postura de un directivo de empresa ante la incertidumbre: “En un trabajo anterior planteaba que el punto central era que el cambio era ahora discontinuo; el cambio no es más una proyección directa de las tendencias pasadas en el futuro. Cuando el cambio es discontinuo, las historias exitosas de ayer tienen una pequeña relevancia para los problemas de mañana; y hasta pueden ser dañinas. El mundo, en todos los niveles, debe ser reinventado. La certeza deja paso al experimento. El futuro pertenece entonces a las personas no razonables, aquellos que miran al futuro y no al pasado, que están ciertos únicamente de la incertidumbre y que tienen la habilidad y la confianza para pensar completamente diferente. Todo podría ser diferente, las organizaciones, las carreras, los colegios, las sociedades y muchas de ellas deberían ser diferentes, pero la lección real que debimos aprender es la de una nueva manera de enfocar la vida”.

Esta nueva manera de enfocar la vida deberíamos interpretarla como “complicarse la vida”, buscando cada vez con mayor profundidad poder entender las consecuencias increíblemente positivas del trabajo

de las empresas y de los directivos, de manera que quienes dirigen se realicen como personas y que ayuden a los demás para que también puedan hacerlo; pero entendiendo cada vez mejor lo que pueden ser las consecuencias no deseadas de un mal trabajo directivo.

¿Por qué se ha venido produciendo este fenómeno hasta ahora? ¿Por qué la ola de corrupción parece imparable? Tal vez por una gran presión por el lado de la eficiencia, o por querer considerar algunos aspectos de la actividad humana independientes de los valores de la persona. Hoy nos preguntamos por qué vivimos en forma tan disociada y ha llegado el momento de buscar una solución. Por estas razones, la noción de *integridad* será analizada como elemento unificador de la persona en la toma de decisiones, pero también como clave para la confianza y la cooperación social.

No se trata, entonces, de limitarnos a comprender solo la faceta individual de la integridad, aunque seguramente es importante para la cohesión interior de la persona. Es necesario también integrar las distintas áreas de una corporación a la luz de los valores elegidos como identidad de la empresa. De hecho en la historia de la teoría de las organizaciones asistimos a un largo esfuerzo por reintegrar el cuadro complejo de este particular ámbito de la actividad humana. Los primeros intentos de comprensión de los mecanismos productivos apuntaron a simplificar la realidad, para poner en evidencia solo los aspectos directamente involucrados en el trabajo: el control de los tiempos, la eliminación de los pasos inútiles en la fabricación de un producto, el surgimiento de la especialización, etcétera. Sucesivamente comenzaron a imponerse cada uno de los aspectos humanos relevantes que habían sido dejados de lado, como la necesidad de las personas a ser motivadas adecuadamente y no solo desde la coerción o la disuasión; o la ventaja de componer los equipos de trabajo teniendo en cuenta las diferentes personalidades, para que cada uno funcione desde sus fortalezas, entendiendo las diferencias como riquezas y no como impedimentos, etcétera.

Finalmente, vemos ahora cada vez más la necesidad de integrar, por un lado, la actividad laboral en la empresa con la vida personal y familiar, y

por otro lado, la insoslayable integración de la actividad empresarial en la vida social y política de la comunidad, de la cual representa sin duda un decisivo factor de desarrollo.<sup>2</sup>

**Figura 2. Integración como crecimiento de la persona**

