

EL VALOR DE LA INTEGRIDAD EN LOS NEGOCIOS*

Janne Haaland-Matlary
Catedrática de Relaciones
Políticas Internacionales
Universidad de Oslo
Miembro del Internacional
Advisory Board del IESE

*Revista IESE. Nº 96. 2005. pág. 16-20

RESUMEN

Las exigencias éticas sobre los líderes de empresa aumentan con la globalización. Además, estos líderes tienen que hacer frente a una gran inseguridad en la definición de sus bases éticas dada la ausencia de marcos morales previamente provistos por las costumbres y la cultura nacionales, y el consenso ético general interno a los Estados. Mientras el marco religioso y cultural del estado-nación es rechazado por tendencias relativistas y hecho obsoleto por la globalización, el marco de seguridad física y política del Estado también pierde importancia. El líder se encuentra en el vacío en un mercado global sin normas claras y sin un gobierno político. Esta libertad casi total es también un riesgo casi total, porque nuevos actores sociales persiguen al líder empresarial y le hacen responder de nuevas demandas sociales. En el momento en que más se necesita la brújula ética, es cuando parece más difícil de encontrar.

En mi lengua materna, el noruego, utilizamos dos palabras para referirnos a la integridad ética: la primera, *helved* (madera maciza), alude a los troncos sin fisuras, sin puntos débiles. La segunda es más expresiva: *kjernekar*, en sentido literal significa compañero (*kar*) que tiene un centro (*Kjerne*). La tesis de este artículo defiende que, si quieren sobrevivir, los directivos tienen que aprender a convertirse en *kjernekar*. Vivimos tiempos difíciles para el liderazgo. Las referencias éticas se desvanecen y la Sociedad exige cada vez más responsabilidad a la empresa. Las organiza-

ciones requieren líderes capaces de anclar sus naves en ese centro.

EN BUSCA DE REFERENCIAS

Un reciente estudio de **Burston-Marsteller** sobre líderes en Escandinavia apuntaba que la Ética es la cualidad más importante del directivo. “Se entiende que no disponer de la capacidad de juzgar éticamente podría producir consecuencias desastrosas para la compañía”, afirma **Claus Sonberg**. El experto considera que escándalos como el de **Enron** despertaron en su día la sensibilidad de los directivos.

Personalmente, no me engaño sobre este repentino interés por la Ética: algunas lecciones sólo se aprenden a “bofetadas”. He asesorado a muchos directivos noruegos. Todos acuden a pedir consejo *post-factum* cuando la persecución de la prensa les ha atrapado en un “sin comentarios”. Lamentablemente, entonces ya es demasiado tarde para controlar el proceso y sólo resta limitar los daños.

campaña de prensa local que le acusa de permitir que sus empleados chinos trabajen en malas condiciones. ¿Podrá entonces argumentar que las condiciones en China son diferentes o tendrá que amoldarse a los rigurosos estándares suecos? ¿Existe un estándar común para los derechos humanos? ¿Es la empresa responsable ante los agentes sociales suecos o ante todo el mundo?

Recuerdo la expectación con la que me escuchaba un grupo de empresarios en una discusión sobre este tema. Analizábamos un caso sobre el diferente trato que se otorgaba a trabajadores indígenas y expatriados en una explotación petrolífera en Angola. ¿Se puede tratar de manera diferente a los trabajadores y respetar los derechos humanos? La impresión general era que sí: podía darse un tratamiento distinto en términos de salarios y beneficios, lugares de residencia y vacaciones; pero no en términos de seguro médico, en caso de enfermedad o accidente. Los participantes no sabían cómo se debía razonar sobre de-

Quando estalla la crisis, los directivos deben saber cómo actuar. Deben aprender a juzgar rectamente antes de que se produzca la situación

A medida que los marcos éticos se desvanecen, crece la responsabilidad ética personal. En un mundo global, los directivos viven y actúan sobre un contexto de expectativas y requerimientos de ámbito nacional e internacional. Hoy, un ejecutivo que dirige desde Estocolmo la producción de una fábrica en China, podría enfrentarse a un boicot de sus consumidores por una malintencionada

rechos humanos porque no entendían cómo la ONU y otros actores interpretan las normas internacionales. Esperaban respuestas. Pensaban que existía una solución para cada problema y, por supuesto, no les gustó nada la falta de respuestas establecidas.

Les recordé que la Ética estudia las reglas generales y que ellos tienen que aprender a aplicar esas normas;

nadie les puede sustituir en ello. Cuando estalla la crisis, los directivos deben saber cómo actuar. Deben aprender a juzgar rectamente antes de que se produzca la situación. Deben ser capaces de argumentar su decisión y defenderla ante los agentes sociales que puedan tener un punto de vista distinto, o que simplemente puedan actuar maliciosamente para tratar de hundirlos.

EL RIESGO FÍSICO Y POLÍTICO DE LA GLOBALIZACIÓN

Hoy ya no es posible desviar la vista. Hasta hace pocos años, los sobornos en países corruptos eran deducibles de los impuestos noruegos. Desde 2003, se trata de un crimen perseguido. Actualmente se está desarrollando un movimiento social desde diferentes frentes públicos y privados: la **OCDE** ha promovido una larga Convención sobre los sobornos a funcionarios; algunas ONG muy respetadas, como **Transparency Internacional**, trabajan en la norma de "tolerancia cero", **Kofi Annan**, impulsó en el **Foro Económico Mundial** de Davos, en 1999, el *Global Compact*. Muchas organizaciones están participando en este proceso informal, pero son todavía pocos los líderes empresariales que entienden que se encuentran frente a su última oportunidad de participar en el debate.

Los líderes que no quieran someterse a normas impuestas deberían trabajar mucho más ahora para influir sobre la esencia de esas normas futuras.

Cuando estas iniciativas prosperen, el líder empresarial acusado de corrupción no tendrá más alternativa que cumplir. La legitimidad internacional es una fuerza poderosa. La compañía petrolera estatal noruega **Statoil** se vio obligada a aceptar la dimisión de su Consejero Delegado por una sospechosa suma transferida a una consultora iraní algo turbia. La presión que ejercieron los medios fue decisiva: se encontraron pruebas suficientes que menoscabaron la confianza en la dirección, y al faltar la confianza, se perdió la reputación y bajó el valor de las acciones. Si el valor de las acciones está compuesto

en un 80% por la reputación, ¿quién puede sobrevivir con una dirección *manchada*?

FORMARSE UN JUICIO RECTO

El juicio recto es clave en la vida personal y profesional. Antes era muy sencillo: crecíamos en un entorno fundamentalmente cristiano, para algunos, judío. Los diez mandamientos inspiraban la legislación sobre el crimen, el sexo y los negocios. La legislación se preparaba en cada nación-estado y la mayoría de los negocios

las alegaciones sean infundadas.

Recuerdo el caso de **Telenor**, una compañía noruega de telecomunicaciones acusada por **Amnistía Internacional** de ejercer políticas racistas en Malasia al no poner objeciones al sistema nacional malayo de "cuotas étnicas". La dirección de Telenor se mantuvo a la defensiva, incapaz de replicar. Las acusaciones eran muy débiles y ni el gobierno noruego ni las **Naciones Unidas** habían criticado a Malasia. Pero la respuesta de Telenor se retrasó. El daño ya estaba he-

El líder debe ser capaz de reaccionar correctamente en una situación muy tensa, estresante y arriesgada. Una regla de oro a observar con la prensa es que, digas lo que digas, debe de ser verdad

respetaban firmemente sus límites. Ahora la nación-estado retrocede y el secularismo avanza: el único marco ético en el que podemos apoyarnos es el de los derechos humanos internacionales.

La inseguridad ética actual está ligada directamente al colapso de la nación-estado y a la falta de consolidación de normas de comportamiento internacionales. Mientras el negocio de uno permanecía en Suecia, se podían tener muy claras las normas respecto al comportamiento de los políticos, a lo que uno debe hacer, a los derechos de los trabajadores, etc. Era predecible y seguro. Ahora el gobierno político es débil o está ausente del mercado global y los agentes sociales se encuentran alerta: ONG especializadas se dedican a escrutar sistemáticamente los negocios. Y si **Amnistía Internacional** o **Human Rights Watch** le acusan de algo, tendrá usted un gran problema aunque

cho. La prensa publicó una serie de artículos antes de la más que tímida y tardía respuesta de los directivos de Telenor.

La moraleja es clara: hay que estar preparado, diseñar un plan de gestión de crisis y tener aprendida la lección. Se debe saber lo que Naciones Unidas dice sobre el país en particular y cómo interpreta este Organismo los estándares internacionales de los derechos humanos. La ONU es el único "legitimado". Lo que el gobierno sueco piense no importa mucho en el mercado global.

EL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

El problema central sigue siendo dilucidar cuál es el papel de la empresa en la promoción de los derechos humanos y la democracia. Hoy, el riesgo ético es también una oportunidad ética: los actores tienen ahora mucho más poder que los sistemas

de gobierno político. Esta circunstancia es, desde mi punto de vista, triste y problemática, puesto que la política trata del “bien común” y debiera estar por encima de actores “privados”, como las compañías. Y, sin embargo, la conclusión, breve y dura, es que la nación-estado está retrocediendo y que las políticas internacionales no la están reemplazando. Sólo la **Unión Europea** puede aspirar a ser un sistema de gobierno efectivo. El resto de Organizaciones internacionales son débiles y sectoriales.

Lo queramos o no, estos factores presionan a la empresa para que desempeñe un papel político y obligan a sus dirigentes a definirse. El directivo tiene que decidir la aplicación de estos estándares a los casos individuales y esto es complicado a menos que uno tenga conocimiento de cómo se razona sobre derechos humanos en casos concretos y exige un sentido muy maduro de la Ética.

Para posicionarse, los líderes deben tener en cuenta que los agentes sociales son de diversas clases y tienen sus propios intereses. Me parece esencial reconocerlo. Con demasiada frecuencia se cree ingenuamente que una ONG promueve el bien moral por sí misma y se olvida que también tiene intereses institucionales. A los consumidores de hoy se les llama a veces ciudadanos con poder de consumo. Sin tener influencia internacional directa, pueden adquirir poder de consumo con mayor facilidad que poder político. Por último, está la prensa. Es una fuerza considerable a tener en cuenta, una fuerza omnipresente que se ignora bajo la propia responsabilidad. Aprender cómo trabaja la prensa es esencial. Si hay algún *trapo sucio* en su casa, lo encontrarán.

CONCLUSIÓN: EL CENTRO ÉTICO

¿Importa realmente la Ética cuando está en juego el poder? Sí, y cada vez más. Lo esencial en este tema es la reputación y la credibilidad, la moralidad de la situación. Aquí es donde cuenta también la confianza. Cuanto más caótico e inseguro sea el ambiente, más confianza se necesitará. Esta confianza no se puede aprender: es consecuencia del comportamiento

de una persona, compañía, o incluso Estado, a lo largo del tiempo. No debe quedar sombra de duda sobre lo que el liderazgo conlleva: asumir la responsabilidad, con todas sus consecuencias.

Hay muchos otros casos menores en los que se repite este proceso: el liderazgo oculta lo que ha pasado y se oculta a sí mismo. La prensa conduce el proceso y al final el líder tiene que dimitir tras haber dañado seriamente la reputación de la Compañía.

En estas situaciones, el “centro” ético es indispensable. El líder debe ser capaz de reaccionar correctamente en una situación muy tensa, estresante y arriesgada. Una regla de oro a observar con la prensa es que, digas lo que digas, debe ser verdad. El “sin comentarios” es siempre malo. La prensa sigue una secuencia: el primer artículo sobre la Compañía de uno nunca es el último. Cuando los periodistas te llaman para pedir comentarios —a menudo avanzada ya la noche antes de imprimir—, están solamente iniciando “la fase de confrontación”. Esta situación es horrible para cualquier líder. La iniciativa está del lado de la prensa: los periodistas han hecho su investigación; el periódico es

débiles y fuertes, para dirigir la crisis.

Audacia, prudencia, fortaleza... son virtudes. Los griegos y romanos desarrollaron este conocimiento esencial sobre cómo llegar a ser propiamente ético cabalmente; y el Cristianismo construyó sobre las virtudes humanas, añadiendo las sobrenaturales de Fe, Esperanza y Caridad. Para el pensamiento posmoderno, el concepto de naturaleza humana suena sospechosamente esencialista. Y, sin embargo, la naturaleza humana existe y es una constante. Como bien sabían los filósofos griegos, una persona puede llegar a ser recia, sabia, buena, fuerte; o descender al nivel de la brutalidad: débil, imprudente, cobarde, indolente, incluso malvada. La elección es personal. Si se opta por las virtudes, se debe adquirir el conocimiento sobre uno mismo y ejercitarse no sólo físicamente sino moralmente.

Hoy en día, este conocimiento sobre la naturaleza humana y su capacidad para ejercitarse en las virtudes ha caído casi por completo en el olvido. Y, sin embargo, este conocimiento ha sido parte de la educación obligada para cualquier escolar europeo durante más de 2.000 años. Me sorprende a menudo por la ingenuidad

Cuanto más caótico e inseguro sea el ambiente, más confianza se necesitará

tá listo para una larga ofensiva, si fuera necesario, normalmente con la intención de hundirle a uno y a su empresa.

Ante esta pesadilla, el buen líder es el que está preparado, el que conoce los *trapos sucios*, si es que hay alguno; el que ha pensado sobre una posible crisis y sabe qué decir. El mejor líder es el que se defiende con una actitud preactiva, el que se atreve a convocar su propia rueda de prensa y contar la historia completa. En definitiva, un directo audaz, capaz de correr riesgos; prudente, para considerar con mucha antelación los puntos

que los líderes empresariales muestran respecto a la naturaleza humana, especialmente la propia. ¿Cuán a menudo hemos visto líderes —tanto empresariales como políticos— que han caído por su avaricia? ¿Y por lujuria? ¿O por un egoísmo sin sentido? En innumerables casos.

Los vicios tienden a dominar si no se han desarrollado las virtudes.

El centro ético existe. Puede encontrarse y desarrollarse. No requiere siquiera los honorarios de un consultor o un Curso de dirección. Pero supone el esfuerzo de toda una vida. ■