

## Empleo y Formación/ Valores Empresariales



«La autenticidad y la integridad en la empresa son el pasaporte para despertar confianza y credibilidad»

ROSA CARVAJAL

Íntegro, según la RAE, se dice de una persona recta, proba, intachable. Se considera íntegra a quien se presenta ante sí misma y ante los demás tal como es. No es ni más ni menos de lo que ya es. Actúa con moral. Como apunta Juan Carlos Cubeiro, «head of Talent» de ManpowerGroup, «la integridad es la sintonía entre lo que pensamos, lo que decimos y lo que hacemos. Incluye la sinceridad (no mentir) y la honestidad (comportarse de forma coherente)».

La crisis financiera que estalló en 2008 dejó un halo de desconfianza en la sociedad que miró hacia las empresas con cierto recelo. Casos como el de Lehman Brothers que con sus argucias financieras llegó a poner en entredicho su moral, hicieron que desde aquel momento la integridad se convirtiera en uno de los pilares fundamentales de la estrategia empresarial, buscando no traicionar los valores de la empresa. La integridad consiste en cumplir con lo prometido. El profesor Diego Cueto Saco pone un ejemplo en uno de sus artículos: «No sería integridad saber con 15 días de antelación que no se va a cumplir con una entrega o un pago y mantener la reserva hasta la víspera del vencimiento».

### VALOR INTANGIBLE

Este profesor advierte que «la pérdida de clientes y las dificultades de futuras relaciones comerciales se podrían minimizar en organizaciones que actúan con integridad». Baruch Lev, profesor de finanzas de la Universidad de Nueva York, mantiene que la integridad es muy relevante, puesto que el valor de la compañía es en más del 95% intangible. «Es el capital humano, marca, capital clientes y expectativas de futuro que tienen que ver con la generación de confianza», subraya Juan Carlos Cubeiro.

# La integridad, base de una buena gestión de los negocios

*La incoherencia, la ausencia de moral, la falta de honestidad, la mentira... provocan una fuerte huida del talento*

En opinión de Roberto Luna, catedrático de Dirección de Empresas de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, «la falta de coherencia e integridad es una de las principales quejas de los empleados». La falta de integridad puede darse por varios aspectos, prosigue Luna. Por no cumplir con los valores empresariales que uno dice defender, es decir se dice una cosa y los hechos dicen otra; o por la incoherencia de los directivos, pues se encuentran tipos de liderazgo muy diferentes en la organización. Provoca muchas lesiones en la organización, como la baja productividad, la falta de rendimiento, compromiso o satisfacción laboral, abandono organizativo, absentismo, etc. Y entre las consecuencias más graves, la huida del talento hacia otras empresas. «Las empresas que ofrecen una propuesta de valor (PVE) al empleado y no cumplen con lo que establecen corren el

riesgo de perder un gran talento, por otro lado difícil de atraer», sostiene Luna. Un estudio de Towers Watson encontró que las empresas que tienen una propuesta de valor al empleado diferenciada tienen mayores probabilidades de conseguir un alto compromiso de sus empleados. Según este estudio, solo un 18% de las empresas tiene una PVE totalmente implementada y comunicada, segmentada por colectivos y diferenciada de sus competidores. En el extremo opuesto está el 32% de las empresas que no tienen PVE formal, mientras que un 49% está entre ambas opciones.

### NIVEL DE COMPROMISO

¿Se lo toman en serio las empresas? Cubeiro apunta que, desde el discurso evidentemente. «Compañías como Enron, escandalosamente faltas de integridad, destacaban entre las más innovadoras. Desde la

## Liderazgo auténtico

Hablar de integridad es comprometerse a ser honestos, congruentes, consecuentes y responsables y se ha relacionado científicamente con la confianza interpersonal, y consecuentemente con el líder auténtico. «El liderazgo auténtico está en el centro de la integridad personal, que no solo influye en las decisiones y acciones de los líderes, sino también tiene implicaciones sobre su propio bienestar y el de sus seguidores», apunta Luna. La integridad es el comportamiento de los empleados y como tal impacta decisivamente en los accionistas, en los clientes, en los proveedores, en la sociedad en su conjunto, como sostiene Juan Carlos Cubeiro, «head of Talent» de ManpowerGroup. «No tenerla en cuenta tiene un gran coste», puntualiza Gema Monedero.

realidad, tan sólo el 20%. Son, no por casualidad, las más longevas, las más productivas, las que mejor se adaptan al entorno. Mientras que las empresas con escasa integridad se delatan, y una vez pierden reputación, su valor se reduce en más de un 30%. Lo hemos visto en el caso de Uber o Martin Sorell (WPP). Antes se pillaba a un mentiroso que a un cojo, dice el refrán».

En un mercado como el actual, incierto, complejo, global, hiperconectado, hipertransparente e hipersaturado de ofertas, la integridad es crucial y un valor diferencial. Esta es una de las reflexiones lanzadas por Gema Monedero, socia directora del área de Consultorías de Ackermann Internacional, para quien clientes, accionistas y empleados exigen cada vez más y evalúan con mayor rigor la forma de actuar de las empresas. «Quieren vincularse a marcas con buena reputación, con las que compartan valores y principios y que sean capaces de ganarse su credibilidad y confianza».

La integridad genera confianza y, desde ella, se construye la reputación corporativa, convertida hoy en una clara ventaja competitiva. «¿Qué accionista, qué profesional, qué cliente o qué proveedor quiere verse relacionado con una empresa o marca que carece de principios, ética o integridad y tiene, en consecuencia, mala reputación?», se pregunta Monedero. En su opinión, las empresas tienen en cuenta la integridad. «El coste de no hacerlo es muy alto. Vivimos en un mundo absolutamente conectado y transparente, en el que las empresas han dejado de ser fortalezas y sus muros se han convertido en paredes de cristal. Todo lo que ocurre en ellas es susceptible de saberse y se sabrá. La autenticidad y la integridad son el pasaporte para despertar la confianza y la credibilidad, generar reputación, atraer y comprometer talento, y asegurar la excelencia y la sostenibilidad».