

2014

Vamos a desaprender: el futuro ya no es lo que era

La integridad del directivo y su efecto sobre la organización

El punto de vista del MADOC

**Javier Hidalgo Martín
Antonio Ruiz Benítez**

Círculo Directivo | **EX**celencia
por la

CÍRCULO DIRECTIVO POR LA EXCELENCIA

El Círculo Directivo por la Excelencia (CEX) es una iniciativa privada, sin personalidad jurídica, organizada por CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN y patrocinada por TRAJANO CENTRO DE FORMACIÓN. Quiere servir de punto de encuentro de un grupo de empresarios y directivos de Granada que trabajan en la mejora continua y en la excelencia organizativa.

El CEX plantea convertirse en una plataforma de debate y aprendizaje por medio de seminarios temáticos cada dos meses. En estos seminarios ejerce de anfitrión una empresa participante. El resultado esperado es la confrontación de ideas sobre cómo mejorar nuestras organizaciones. Se espera, y es el objetivo del propio CEX, que todos podamos aprender de todos, y quizá desaprender rutinas muy arraigadas.

Los tiempos han cambiado. El entorno económico “se ha vuelto del revés” en muy pocos años, y lo que antes era válido ya no lo es. Debemos pues repensar nuestras organizaciones. Y esta propuesta de foro de debate quiere contribuir al cambio.

El pasado 15 de mayo de 2014 el CEX organizó el sexto seminario temático en el Mando de Adiestramiento y Doctrina (MADOC) del Ministerio de Defensa. El tema abordado en esta ocasión fue el papel de la integridad del directivo en una organización que busca la excelencia. Agradecemos sinceramente al MADOC la cordial bienvenida dispensada a este seminario.

Índice

| | |
|---|----|
| Relación de participantes en el seminario | 3 |
| La integridad del directivo y su efecto sobre la organización | 5 |
| Valores y virtudes militares. La integridad | 8 |
| El debate del CEX | 15 |

Relación de participantes en el seminario

| | | |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Arroyo, David | Ageo | Gerente |
| Ballenilla, Miguel | MADOC | Teniente Coronel |
| Bastida, Rosa | Trajano Centro de Formación | Consultora |
| Blanco, Javier | Ebone | Gerente |
| Bocanegra, Carlos | Renta 4 | Gerente |
| Camino, José Luis | MADOC | Coronel |
| Cobos, Miguel | Caja Rural de Granada | Jefe de Banca de Empresas |
| Díaz, Julián A. | MADOC | Coronel |
| Díez, Juan Manuel | MADOC | Coronel |
| Epíscopo, Vito | Trevenque | Dtor Relaciones Institucionales |
| Escobosa, Pablo José | MADOC | Asesor del MADOC |
| Galtier, Enrique A. | MADOC | Suboficial mayor |
| García, Manuel | MADOC | Coronel |
| García-Guiu, Carlos | MADOC | Teniente Coronel |
| García-Vaquero, Juan Carlos | MADOC | Teniente Coronel |
| Gómez, Pablo | MADOC | Teniente Coronel |
| González, Alejandra | Escuela Int de Protocolo | Resp. Formación y Eventos |
| González, Enrique | Las Nieves | Gerente |
| Guillén, Juan Manuel | Trevenque | Jefe de Contabilidad |
| Heras, Federico | MADOC | Asesor del MADOC |
| Hernández, Federico | Grupo Salmerón | Director general |
| Hidalgo, Javier | CeroDefectos | Consultor y coordinador del CEX |
| Leon, Francisco | MADOC | Teniente Interventor |
| Llosa, Isabel | Trajano Centro de Formación | Consultora |
| López, Ángel | Caja Rural de Granada | Jefe de calidad |
| López, Javier | HispaColex | Director |
| López, José Fernando | Trevenque | Director de Administración |
| Lumbreras, José Vicente | MADOC | Capitán |
| Maldonado, Pilar | Trajano Centro de Formación | Directora comercial |
| Martinez, Augusto Javier | MADOC | Coronel |
| Martínez, José | DBA Acústica | Gerente |
| Martinez, Manuel | MADOC | Teniente Coronel |
| Molina, Ramón | MADOC | Coronel |
| Moragrega, Fernando | MADOC | General de Brigada |
| Moreno, Pablo | MADOC | Teniente Coronel |
| Navarro, Julián | WE Fitness Club | Gerente |
| Nuez, Francisco José | MADOC | Coronel |
| Ortiz, Ramón | | Asesor del MADOC |

| | | |
|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| Pérez, Juan José | Inoxal | Director técnico |
| Piña, J. Antonio | MADOC | Teniente Coronel |
| Prados, José María | Trevenque | Director de Marketing |
| Robles, Margarita | Centro Mixto UGR-MADOC | Directora |
| Roca, José Antonio | The Globe | Gerente |
| Rodríguez, Ángela | Ingenia Digital | Responsable de Comunicación |
| Rojas, Miguel | Robis | Director de Administración |
| Rubio, Ana | Agrupalia | Adjunta a Dirección |
| Ruiz, Antonio | MADOC | General de Brigada |
| Ruiz, Gabriel | A Night Plus | Gerente |
| Ruiz, Joaquín | Industrias Kolmer | Consejero delegado |
| Sales, Jose Luis | MADOC | Teniente Coronel |
| Sánchez, Francisco | Cámara de Comercio | Gerente |
| Soler, Ana | Lidera Transformación | Gerente |
| Suárez, Chelo | Escuela Int de Protocolo | Gerente |
| Trujillo, Humberto | Universidad de Granada | Catedrático |
| Vázquez, Marcelo | Infoautónomos | Socio |

La integridad del directivo y su efecto sobre la organización

Javier Hidalgo – CERODEFECTOS CONSULTORÍA Y FORMACIÓN

En los últimos años, hemos asistido a algunos casos (pocos pero llamativos) de prácticas inmorales o inadecuadas en el mundo empresarial (concentradas en sectores como la auditoría o las finanzas). Estos escándalos han provocado como consecuencia un mayor control legal o normativo de esas actividades, pero también la proliferación de acciones de responsabilidad social corporativa y la publicación de códigos morales o de buena conducta.

El mundo de la empresa, en general, se ha visto en la necesidad de lavarse la cara, ante una opinión pública con mayor capacidad de información y de influencia merced a Internet y a las redes sociales.

De este proceso, podemos destilar una primera definición “de mínimos” acerca de lo que es la integridad en la empresa: sería el resultado de añadir al cumplimiento legal y normativo, una cierta política en materia de responsabilidad social corporativa y la publicación, por otro lado, de idearios o declaraciones de valores y principios éticos.

De tal modo que hoy en día, aunque siempre hay incumplidores, podemos afirmar que la empresa “estándar” suele ser íntegra porque cumple con la legislación aplicable (fiscal, laboral, urbanística, etc.), porque lleva a cabo algunas acciones a favor de su comunidad local (RSC) y porque sus valores y sus principios son explícitos (se publican en su página web o en su memoria corporativa).

Pero esa perspectiva del término “integridad” en la empresa, se queda corta en las empresas que buscan la excelencia: ¿es suficiente con el cumplimiento legal? ¿Somos íntegros como directivos y como empresa si “simplemente” no hacemos trampas en el impuesto de sociedades, no contratamos becarios para hacer trabajos que deberían hacer personal de plantilla o si somos estrictos en el cumplimiento de los contratos con clientes? ¿Nos basta con tener un código de conducta colgado en la web o con llevar a cabo acciones de responsabilidad social?

La integridad y la “calidad personal” de los directivos y de los empresarios es un aspecto crítico en los modelos de excelencia. EFQM, el modelo de excelencia más extendido, recuerda que los directivos de una empresa excelente “deben liderar con visión, inspiración e integridad”. Esto, de acuerdo con el modelo, significa dos cosas.

Por un lado, los directivos deben “promover los valores de la organización y ser modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente”. Es decir, no sólo ser íntegros, sino dar ejemplo de comportamiento al resto de la empresa.

Por otro lado, los directivos deben “asegurarse de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento íntegro riguroso”. En otras palabras, el jefe de departamento exigirá resultados a sus colaboradores, pero también un comportamiento personal a la altura de los valores de la empresa.

De modo que la empresa excelente no sólo cumple con la legalidad, sino que además tiene directivos que son ejemplo de integridad y que exigen integridad a sus colaboradores.

Pero aún no hemos definido qué es integridad, si no nos vale con el mero cumplimiento legal normativo.

La Real Academia de la Lengua define “íntegro” como “recto”, “probo”, “intachable”. El poeta romano Décimo Junio Juvenal escribía que “la integridad del hombre se mide sólo por su conducta”. Siguiendo su estela podemos definir integridad en la empresa excelente como...

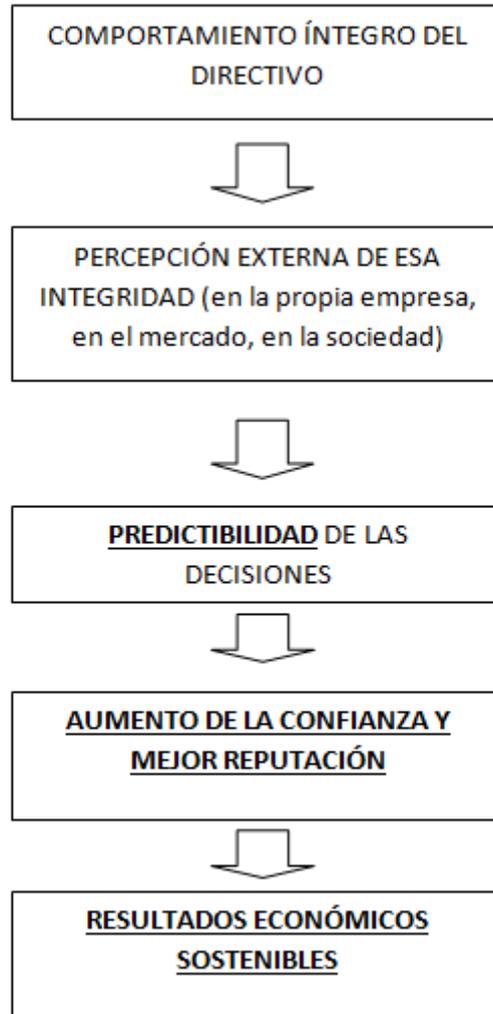
La coherencia entre nuestros principios y nuestras acciones, siempre que aquellos sean socialmente aceptables.

Esta definición implica que los principios y los valores de la empresa deben ser transparentes, y que nuestros directivos deben hacerlos suyos en el día a día de la empresa.

Una vez definida la integridad, podemos preguntarnos por qué es relevante para una organización con ánimo de lucro, como es la empresa. Como vemos en el gráfico que acompaña a este texto, ser íntegro repetidamente genera una percepción externa de esa integridad.

Y lo que produce a medio y largo plazo esa percepción es la previsibilidad en las acciones y en los comportamientos: los directivos que han tenido en el pasado comportamientos y actitudes íntegras podemos presumir que los seguirán teniendo en el futuro. Confiamos en que eso seguirá siendo así. Es decir, la previsibilidad produce confianza. Y la confianza, como es sabido, facilita las relaciones sociales y económicas. La confianza es por lo tanto el eslabón que lleva de la integridad a unos resultados económicos excelentes.

Por ese motivo, además de porque un comportamiento íntegro aporta una satisfacción íntima reconfortante, la empresa que busca la excelencia debe intentar que sus principios y sus valores sean transparentes y sinceros, y vividos en el día a día por su equipo directivo. Esto será una fuente duradera de ventaja competitiva para la organización.



Este seminario del CEX no lo celebramos en una empresa, y desde luego la razón no ha sido el no haber encontrado en Granada muchísimos buenos ejemplos de empresas íntegras. Lo que pretendemos al organizarlo en el Ejército es conocer una experiencia diferente, y en este caso además la práctica de una organización que desde hace siglo “gestiona” la integridad de sus recursos humanos. Una experiencia que con seguridad será de provecho para los empresarios y directivos del CEX.

Valores y virtudes militares. La integridad

General Antonio Ruiz Benítez – MADOC

Se tiende a identificar al mundo militar como una especie de reservorio espiritual en el que se guarda un sistema de valores construidos en base a absolutos éticos, y susceptible de trasladarse a la sociedad en su conjunto. Pero la clave de su aportación no está realmente en los valores en sí, sino en su práctica, esto es, las actitudes que promueven, el compromiso, la ética, la responsabilidad, la integridad. Para adquirir estos valores, la pedagogía más adecuada es el ejemplo cotidiano del hombre común, del directivo, del Jefe, del Líder.

Decía Albert Einstein: “El ejemplo no es la mejor forma de influir y convencer a los demás, es la única”.

No trataré por tanto en mi intervención, de glosar las virtudes castrenses, sino de intentar poner de manifiesto la necesidad que tiene nuestra institución de enseñarlas, practicarlas, exigir las y fomentarlas, por su propia idiosincrasia.

1. VALORES Y VIRTUDES MILITARES.

La formación en valores es una necesidad de cualquier sociedad, y no sólo privativa del estamento castrense, pero quizás deberíamos, para centrar el tema, comenzar clarificando lo que se entiende por “valores”. Se podrían definir, tal y como indican los expertos, como: “El conjunto de buenas cualidades que distinguen a las personas y por tanto a las sociedades que rigen, y que sirven para que éstas convivan y se desarrollen en armonía. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro”.

Las organizaciones y sus componentes, como integrantes de la sociedad, asumen valores que son parte de su acervo cultural, y para ello, deben definirlos, describir los modos de actuación asociados a cada valor, comunicarlos, y lograr que sustenten la misión y la visión de las organizaciones.

Destacan entre otros los expertos, la bondad, la solidaridad, la honestidad, el respeto, la integridad, la tolerancia, etc.

2. NECESIDAD DE CULTIVAR LOS VALORES MORALES EN LAS FAS.

Pero el militar, en tanto que servidor público, como miembro de las Fuerzas Armadas, tiene conferida la enorme responsabilidad que la Constitución Española asigna a este estamento: “Garantizar la soberanía e independencia de España, su unidad e integridad territorial y su ordenamiento constitucional”, el estamento castrense es junto a los Cuerpos y Fuerzas de

Seguridad del Estado, el responsable de garantizar la paz, origen de la libertad, la justicia y los derechos de nuestra sociedad. Si se tiene en cuenta además, que para ello la nación le dota de armas y medios con una enorme capacidad destructiva, su compromiso en el desarrollo de sus misiones y cometidos, requiere un plus adicional de estructura moral, que no es exigible en otros órganos del estado.

El militar desde la ceremonia de juramento a la Bandera, adquiere un compromiso personal, que viene refrendado en la fórmula de juramento o promesa y que no es otra que “Soldados, juráis o prometéis a España, besando con unción su bandera, respetad y obedecer al Rey y a vuestros Jefes, no abandonarles nunca, y derramar si es preciso en defensa de la Soberanía e independencia de España, de su unidad e integridad territorial y del ordenamiento constitucional, hasta la última gota de vuestra sangre”, contestándose con un sí rotundo. Tanto por ello, como por las condiciones y situaciones extremas a las que se verá sometido, el militar debe estar imbuido de una serie de valores que habrá que inculcarle a lo largo de su formación y que no se requieren en otras profesiones, tales como la abnegación, la bizarría, la disciplina, el compañerismo, la entereza, la ejemplaridad, la fidelidad, la honorabilidad, el sentido de la justicia, la lealtad, la nobleza, la obediencia, el patriotismo, el equilibrio, la responsabilidad, la subordinación, la capacidad de trabajo y el valor, entre otros.

Cada militar se consagra al servicio de España, no abrazando una profesión, sino una vocación, que tiene su expresión más palpable cuando se está dispuesto a afrontar el máximo sacrificio, el de la propia vida, en defensa de la Patria. Ser militar exige el sacrificio personal y colectivo de los que componen el estamento castrense también en el día a día, para perfeccionar y atemperar las pasiones y ser operativos hasta en condiciones extremas, más allá de condicionamientos sociales, familiares o de carácter. El soldado debe asumir que matará o morirá, si es preciso, en la misión encomendada.

Por esas, entre otras causas, el militar necesita ser depositario de valores y cultivarlos a lo largo de toda su vida, ser sabio en valores de lealtad, generosidad, alegría, perseverancia, obediencia, humildad y valentía; pero esa sabiduría no debe cultivarse en beneficio propio, sino de todos.

El soldado puede tener que llegar a elegir entre desactivar una mina, abatir un objetivo, evitar daños colaterales a civiles, reconstruir escuelas, llevar alimentos o medicinas a zonas en conflicto, disparar y evitar que le disparen, proteger e incluso morir por salvar a un compañero o subordinado, vencer o ser derrotado, vivir o morir.

Tal y como dice un himno guerrero legionario, la muerte es una fiel y leal compañera del soldado, y dado que el bien más preciado que posee cualquier persona es la vida, en el código moral militar no pueden ni deben tener cabida la envidia, el <<trepismo>>, el <<carrierismo>>, la mediocridad, el egoísmo, la cobardía, la falta de honestidad, la mentira, la falta de integridad y tantos y tantos defectos comunes en las sociedades consumistas y yermas de valores.

3. EL CÓDIGO ÉTICO MILITAR.

En el primer despertar de España hacia el exterior, en los tiempos de los Reyes Católicos y el Gran Capitán, el valor del soldado español, actuando en diversidad de cometidos y territorios,

fue reconocido unánimemente por todo el mundo. Era un soldado sobrio, resistente a la fatiga y a las privaciones, su fuerza se sustentaba en la tradición, la alta estima que tenía de su honor y en su sentido del deber.

Más de quinientos años después, desde el inicio de los años 90 del siglo pasado, casi 150.000 componentes de las Fuerzas Armadas Españolas han participado en misiones en el exterior de nuestras fronteras, dando en todo momento ejemplo de una actitud, entrega y comportamiento ejemplares, no habiendo protagonizado ni un solo hecho o incidente ilícito o censurable, distinguiéndose además de por una extraordinaria solidaridad con los que sufren, por su disciplina, valor, prontitud en la obediencia y exactitud en el servicio, ateniéndose siempre a un estricto código ético militar, cuyas reglas y mandatos se encuentran recogidos en nuestras reales ordenanzas.

Históricamente se denominaban “ordenanzas” a un conjunto de normas que sistematizaban el régimen de los militares en sus variados aspectos. Con independencia del Código de las Siete Partidas de Alfonso X, del siglo XIII, especialmente la Partida Segunda, se considera como primera ordenanza militar el “Discurso sobre la forma de reducir la disciplina militar a mejor y más antiguo estado”, redactado en 1568 por el Maestre de campo D. Sancho de Londoño por orden del Duque de Alba. En él se definen por primera vez los “grados y oficios de la milicia”, se señalan sus obligaciones y se fijan las penas en que incurren quienes las quebrantan.

Después de la promulgación de varios tipos de ordenanzas durante dos siglos, en el año 1768, se dictaron en el Ejército las Ordenanzas de Carlos III para el régimen, disciplina, subordinación y servicios de sus Ejércitos, de aplicación desde 1769 también a la Armada en lo que fuesen compatibles con las suyas propias. Siendo adoptadas también por el Ejército del Aire desde su creación.

En los principios de la etapa constituyente, y en lógica adaptación al cambio político y social que se estaba produciendo en España, se revisaron las antiguas ordenanzas dando lugar a la promulgación de la Ley 85/78 de 28 de diciembre, de Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas.

Por Real Decreto 96/2009, de 6 de febrero, se aprobaron las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, actualmente en vigor, en las que en su artículo 1, se establece:

Las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas, constituyen el código de conducta de los militares, definen los principios éticos y las reglas de comportamiento de acuerdo con la Constitución y el resto del ordenamiento jurídico. Sirven de guía a todos los militares para fomentar y exigir el exacto cumplimiento del deber, inspirado en el amor a España, y en el honor, disciplina y valor.

Como complemento a estas Reales Ordenanzas, además de las Leyes orgánicas que establecen los derechos y deberes de las Fuerzas Armadas, con objeto de regular el ejercicio por los miembros de las Fuerzas Armadas, de los derechos fundamentales y libertades públicas establecidos en la Constitución, se está procediendo a reformar la Ley de Régimen Disciplinario de las Fuerzas Armadas y a la actualización del Código Penal Militar.

Tal y como se establece en las Reales Ordenanzas, *las Fuerzas Armadas constituyen una institución disciplinada, jerarquizada y unida, características indispensables para conseguir la máxima eficacia en su acción*. Se trata de rasgos o caracteres esenciales, indispensables, sin los cuales no puede configurarse la institución militar.

Basados en este cuerpo normativo, que constituye nuestro código ético militar, los militares españoles como depositarios de las grandes gestas y hazañas de nuestra historia, iniciadas por aquellos soldados del Gran Capitán, de cuyas virtudes y cualidades somos herederos, y que dieron la mayor gloria y esplendor a España, y continuadas por nuestra gloriosa tradición militar en hechos tan relevantes como Lepanto, Pavía, Ceriñola, Gareñano o Bailén, y más recientemente Bosnia-Herzegovina, El Salvador, Guatemala, Kosovo, Iraq, Afganistán, el Congo, El Líbano, Somalia, Mali o República Centroafricana, han puesto y ponen de manifiesto la importancia que el componente moral tiene, no sólo en el contexto de las Fuerzas Armadas, sino en cualquier entidad, institución, empresa u organismo. El artículo 19 de las Reales Ordenanzas, así lo refleja cuando expresa:

Ejercerá su profesión con dedicación y espíritu de sacrificio, subordinando la honrada ambición profesional a la íntima satisfacción del deber cumplido. Deberá tener amor al servicio y constante deseo de ser empleado en las ocasiones de mayor riesgo y fatiga.

Con este código ético, nuestras Fuerzas Armadas que, como todas las del mundo occidental están integradas por hombres libres y comprometidos por su propia voluntad con la defensa de la sociedad y sus valores, permiten que España, con casi 3000 efectivos desplegados actualmente fuera de nuestras fronteras, de forma permanente y en varios escenarios mundiales, sea un importante generador y proveedor de seguridad a la comunidad internacional.

4. LA ENSEÑANZA DE VALORES EN LAS FUERZAS ARMADAS.

La formación en valores, la expresaba con meridiana claridad un ilustre artillero, el General García-Loygorri a principios del siglo XIX, cuando decía refiriéndose a la formación militar: “Cuando una educación noble e ilustrada despeja el entendimiento y fortalece el corazón, aunque no alcance en transformar en héroes a todos los jóvenes que la reciben, tiene una gran probabilidad de predisponer a muchos y de conseguir algunos”.

La enseñanza en valores está sustentada en tres grandes pilares en nuestras Fuerzas Armadas, el primero de ellos, fundamental, Nuestras Reales Ordenanzas a las que nos hemos referido con anterioridad, es su código ético que define el comportamiento de todos sus miembros.

El segundo, se materializa en los decálogos, credos o idearios de nuestros Centros de Enseñanza y Unidades, y que por nombrar a algunos de los más destacados, podríamos referirnos al Decálogo del Cadete de la Academia General Militar, centro de formación que a lo largo de sus tres épocas ha formado a los Oficiales del Ejército de Tierra, el Decálogo del Suboficial de la Academia General Básica de Suboficiales, centro de formación de nuestros Suboficiales, del Credo Legionario o del ideario paracaidista.

Y el tercer gran pilar es el medio, el lugar en el que se forman nuestros futuros Cuadros de Mando y Tropa, los Centros y Academias Militares, donde se adquieren los valores castrenses perfeccionados a lo largo de su vida militar, mediante el ejercicio de la profesión en las distintas Unidades.

La necesidad de una sólida formación moral es pues, una necesidad intrínseca a la profesión militar y viene claramente determinada entre otros en el artículo 3 de nuestras Reales Ordenanzas, en el que se establece:

La disposición permanente para defender a España, incluso con la entrega de la vida cuando fuera necesario, constituye el primer y más fundamental deber del militar, que ha de tener su diaria expresión en el más exacto cumplimiento de los preceptos legales contenidos en la Constitución y otras disposiciones legales”.

Pero siendo las Fuerzas Armadas, tal y como ya se ha indicado una institución jerarquizada, en lo que respecta a la jerarquía, se establece también en las Reales Ordenanzas:

“Los que ocupan los diversos niveles de la jerarquía están investidos de autoridad en razón de su cargo, destino o servicio y asumirán plenamente la consiguiente responsabilidad”.

Es conveniente aquí detenerse para esclarecer diferencias entre los conceptos de poder y autoridad.

El poder es la capacidad formal de tomar decisiones vinculada a un puesto de trabajo específico, sin embargo la autoridad es una noción que pertenece a otros, que depositan su confianza y respeto en aquella persona o personas que elijan en base a su verdadero liderazgo, basado tanto en su actitud como en su aptitud para ejercer la profesión. El poder lo da el empleo, pero la autoridad hay que ganársela convirtiéndonos en líder de nuestros subordinados.

5. LA INTEGRIDAD COMO VALOR EN LAS FUERZAS ARMADAS.

En las Fuerzas Armadas la figura del líder es fundamental como conductor de soldados, por eso se prima en todos los escalones del mando; el manual militar de enseñanza titulado “El Mando como líder”, destaca como características de éste las siguientes:

Abnegación. Sacrificio que alguien hace de su voluntad, de sus afectos o de sus intereses.

Coherencia. Como la relación o unión de unas cosas con otras. Las actitudes deben estar unidas a los valores que se defienden. El mejor instrumento es el ejemplo.

Competencia. Como la actitud e idoneidad para el desempeño o ejercicio de algo.

Confianza en sí mismo. O autoconfianza, que es la seguridad que uno tiene en sí mismo.

Constancia. Como la firmeza y perseverancia del ánimo en las resoluciones y en los propósitos.

Entusiasmo. Entendido como la adhesión fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño.

Iniciativa. Como la capacidad de llevar a cabo las acciones necesarias en un momento determinado de incertidumbre sin que nadie nos dirija.

Responsabilidad. Como la capacidad de la persona para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Valor. Como la calidad del ánimo que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a hacer frente a los peligros.

Por último, aunque no menos importante:

Integridad. Entendida como honestidad, honradez, rectitud y fidelidad a principios y valores éticos.

Y es precisamente en este momento, en el que me gustaría detenerme para resaltar la importancia que desde el punto de vista castrense tiene la integridad. Si a la anterior definición de integridad le añadimos los matices de la extraída del diccionario de la Real Academia de la Lengua, alcanzamos a identificar que la persona íntegra, debe poseer, rectitud, probidad y una conducta intachable.

Rectitud siendo justo, severo y firme en sus decisiones. En este sentido, me gustaría traer a colación uno de los artículos más severos y explícitos de nuestras Reales Ordenanzas en cuanto a la justicia, en el que se establece:

“Propiciará, con su actuación, que la justicia impere en las Fuerzas Armadas, de forma que nadie tenga que esperar nada del favor ni temer de la arbitrariedad”.

Que magnífica declaración de intenciones para que esa justicia prevalezca.

Y en cuanto al ejercicio de la firmeza en sus decisiones, no hace falta remontarse a los niveles más altos del escalafón para encontrar reflejado este aspecto en el artículo 5 del cabo, de nuestras antiguas ordenanzas de Carlos III en el que se expresaba:

“El Cabo como jefe más inmediato del soldado se hará querer y respetar de él, no le disimulará jamás las faltas de subordinación; le infundirá gran amor al servicio y exactitud en el desempeño de sus obligaciones; será firme en el Mando, graciable en lo que pueda, y comedido en su actitud y palabra aún cuando sancione o reprenda”.

Probidad. Concepto que engloba bondad, rectitud de ánimo, hombría de bien, integridad y honradez.

Estos aparecen magistralmente reflejados en el artículo 14 de las Reales Ordenanzas, en el que se establece:

“El militar cuyo propio honor y espíritu no le estimulen a obrar siempre bien, vale muy poco para el servicio; el llegar tarde a su obligación, el excusarse con males imaginarios o supuestos a las fatigas que le corresponde; el contentarse con hacer regularmente lo preciso de su deber, sin que su propia voluntad adelante cosa alguna y el hablar pocas veces de la profesión militar, son pruebas de gran desidia e ineptitud para la carrera de las armas”.

Conducta intachable.

Nuestras Reales Ordenanzas reflejan este aspecto perfectamente cuando se refieren a:

“La ejemplaridad debe presidir la actuación de la Institución Militar, que constituirá, entre las del Estado, modelo de cooperación ciudadana, especialmente en caso de catástrofe y cuando lo requieran circunstancias extraordinarias.

La figura del líder íntegro es esencial, la referencia de su ejemplo, competencia profesional, respeto a los valores morales, rectitud, ejemplaridad, entrega, honradez, honestidad, justicia, equidad, y respeto por sus subordinados, han sido, son y serán una necesidad constante en la institución castrense.

6. EPÍLOGO.

Para finalizar mi intervención, nada me ha parecido más adecuado que recurrir a los versos de nuestro insigne poeta D. Pedro Calderón de la Barca, soldado de Infantería de nuestros Gloriosos Tercios, cuando al referirse al Ejército decía:

*Este ejército que ves vago al hielo y al calor, la república mejor y más política es.
Del mundo, en que nadie espere que ser preferido pueda,
por la nobleza que hereda,
sino por la que él adquiere;
Porque aquí a la sangre excede
el lugar que uno se hace
y sin mirar cómo nace
se mira como procede.*

*Aquí la necesidad no es infamia;
y si es honrado, pobre y desnudo un soldado, tiene mejor cualidad que el más galán y lucido;
porque aquí, a lo que sospecho, no adorna el vestido el pecho que el pecho adorna al vestido.*

Y así, de modestia llenos, a los más viejos verás tratando de ser lo más y de aparentar lo menos.

Aquí la más principal hazaña es obedecer, y el modo cómo ha de ser es ni pedir ni rehusar.

Aquí, en fin, la cortesía, el buen trato, la verdad, la firmeza, la lealtad, el honor, la bizarría, el crédito, la opinión, la constancia, la paciencia, la humildad y la obediencia, fama, honor y vida son caudal de pobres soldados;

que en buena o mala fortuna la milicia no es más que una religión de hombres honrados.

El debate del CEX

La integridad de los directivos y su efecto sobre la organización (15-5-2014)

Abrió el debate **Ramón Ortí**, quien manifestó que las empresas son reflejo de la sociedad, y por lo tanto la empresa actual muestra la pérdida de valores que se advierte, en su opinión, en la sociedad. Criticó la falta de una formación adecuada en valores en el ámbito de la empresa, no estando de acuerdo con la exposición inicial realizada por **Javier Hidalgo**: “Si el empresario no ha identificado ni la misión ni la visión, difícilmente pueden los valores ser prioritarios en la empresa”, terminó afirmando **Ortí**.

Tomó la palabra a continuación **Javier López**, quien aseguró que hacía años no se emocionaba tanto como con las palabras del **General Ruiz Benítez**. Discrepó de **Ramón Ortí** en cuanto a la supuesta lejanía entre el mundo de la empresa y el de las Fuerzas Armadas. “En muchas empresas, como la nuestra, sí tenemos valores”, aseguró **Javier López**, y reclamó la necesidad de gente que ame su trabajo, como ocurre en el Ejército.

Por alusiones, el **General Ruiz Benítez** agradeció las palabras de **Javier López**. Aseguró que en cualquier organización, militar o civil, el recurso humano es el más valioso: “No vamos paseando los valores por la calle, educando a la gente. Esos valores se aprenden en la familia, no se reciben en cursos ni en colegios. Se aprenden con la ejemplaridad”.

“¿Por cuánto dinero se dejaría usted matar?”, fue la respuesta del **General Ruiz Benítez** a **José María Prados**, cuando este planteó si los ideales no pasaban a un segundo plano en una coyuntura de altísimo desempleo, en el que probablemente la entrada de soldados profesionales al Ejército obedeciera fundamentalmente a la búsqueda de un puesto de trabajo. Halagó el general a la juventud actual que tiene, en su opinión, una gran capacidad y una excelente predisposición.

Tomó la palabra después **Juan Manuel Guillén**, teniente coronel en la reserva y en la actualidad consultor interno en Grupo Trevenque. Por lo tanto, con una visión de “ambos mundos”. El empresario, en opinión de **Guillén**, tiene valores, que además se ponen especialmente de manifiesto en los momentos de crisis: “¿O es que el coraje para hacer frente a situaciones empresariales comprometidas no es un valor?”. No todas las decisiones en la empresa tienen que ver con el dinero; esa sería una visión muy esquemática de la actividad empresarial.

No hay tanta distancia entre la empresa y el mundo militar en cuanto a valores, puso de manifiesto **Javier Hidalgo**. Tal vez, si acaso, es una cuestión de “profundidad”. Aprovechó su intervención para contar de dónde vino la idea del seminario en el MADOC. Tras el anterior CEX en Cocorocó, **Juan Manuel Guillén** le habló del acto de imposición del fajín al **General Ruiz Benítez**. Un acto lleno de emotividad, en el que el general había tenido la elegancia de recordar a subordinados suyos en sus distintos destinos precedentes. Esa profundidad en la

integridad es quizá lo que diferencia a la empresa de la milicia. “¿Un director general acordándose de sus administrativos o de los operarios de taller en el momento en que recibe una recompensa de su presidente”, se preguntaba **Hidalgo**.

“Lo que echo de menos en la empresa”, añadió **Ramón Ortí** en su segunda intervención, “son los sistemas de transmisión de valores”. Eso no se está haciendo, principalmente porque no se está formando adecuadamente a los jóvenes. En realidad, la empresa, según **Ortí**, no está gastando el dinero que debería en formación.

José Martínez aportó un punto de vista distinto: “¿Nos da vergüenza como empresarios ganar dinero?”. Esa es en su opinión la principal “obligación” del empresario, porque si la empresa no gana dinero el resto de elementos de la actividad empresarial carece de sentido. ¿Valores? La empresa forma parte de la sociedad, y por lo tanto, según **Martínez**, es un espejo de los valores del momento. Tampoco estuvo de acuerdo plenamente con los intervinientes anteriores en el sentido de que el empresario deba hacer una inversión elevada en formación: “Debemos formar, eso sí, para el puesto de trabajo concreto, pero ¿para qué más? ¿No es esa una obligación de la Administración y no del empresario? El problema de formar a los trabajadores es que luego, cuando están formados, se van a otra empresa que les ofrece más”.

La importancia de los procesos de selección fue resaltada por **Federico Hernández**. Buena selección de trabajadores y comprometerles con el rumbo de la empresa; eso redundará al final en una mayor competitividad de la organización.

El **Coronel Nuez** se animó a terciar en el debate entre directivos. Tomó la palabra adelantando que hay problemas que simplemente no tienen solución. “Tengo la deformación”, confesó el coronel, “de orientar los problemas en torno a un modelo”. Planteó la necesidad del equilibrio cuando en la empresa se habla de conseguir beneficios. La integridad tiene que ver con el ejercicio de la responsabilidad, con la honestidad y con la “vergüenza torera”.

Aclaró a continuación **Humberto Trujillo** la diferencia entre formación y cualificación. Por cualificación se entiende, nos explicó Trujillo, los conocimientos técnicos que se aprenden en la formación reglada; mientras que formación es lo que el trabajador debe saber para aplicar en el día a día de la empresa, que en la mayoría de los casos no se corresponde con la cualificación recibida. Se mostró de acuerdo con **Ramón Ortí** en que tenemos en el mundo de la empresa un problema de formación. Un problema que se arrastra desde la formación primaria pero que continúa hasta la universidad. “Estamos demasiado centrados en la formación técnica, y muy poco en los valores”, reflexionó **Trujillo**. Las nuevas generaciones no están recibiendo la formación adecuada.

Por otro lado, **Humberto Trujillo** puso también de manifiesto que no es lo mismo “equipo” que “grupo”. Puso como ejemplo de empresa que cultiva los valores a Microsoft. Y como ejemplo más entendible para el ciudadano común el equipo de fútbol del Barcelona en los últimos años, que habría sido un “grupo” frente al Real Madrid (más “equipo”).

Ángel López compartió el argumento de **José Martínez**: es obligación de la empresa ganar dinero, eso la hace sostenible. El problema que enfrenta a la integridad con la rentabilidad tiene que ver con “el plazo de tiempo”: si la empresa gana mucho dinero en poco tiempo eso

repercute probablemente en un menor nivel de integridad (ejemplo del “pelotazo” en la España de los últimos años). Ahora bien, una empresa que gana “poco dinero a lo largo de muchos años puede conjugar mucho mejor rentabilidad con integridad”, afirmó **Ángel López**.

¿Por qué la empresa no sigue el ejemplo de las Ordenanzas militares, para explicitar sus valores? ¿No es “tan fácil” como redactar los principios y mantenerlos en el tiempo?, se preguntaba **Ángel López**.

Marcelo Vázquez planteó al **General Ruiz Benítez** una serie de cuestiones sobre las Fuerzas Armadas, cuya estructura, como la de la Iglesia en opinión de **Vázquez**, no se adapta bien a los “movimientos del mercado”. El **General Ruiz Benítez** no eludió hablar del dinero público que se gasta en el Ejército, si bien resaltó que más importante que el dinero es la actitud. Las Fuerzas Armadas están sufriendo los recortes fruto de la crisis, y hacen lo que pueden con el presupuesto asignado. A pesar de esas restricciones, explicaba **Ruiz Benítez**, el Ejército gestiona el talento de sus recursos humanos; no puede tirar por tierra la excelente preparación académica que traen los aspirantes a formar parte de las Fuerzas Armadas.

En su primera asistencia a un seminario del CEX, **Francisco Montesinos** habló de la importancia de los principios en la empresa; en su caso esos principios vienen de la empresa familiar en donde su curtió inicialmente como profesional. Todos los estamentos deben hacer gala de principios. “Sin duda”, dijo **Montesinos**, “se aprende con el ejemplo”.

El **Teniente Coronel Carlos García-Guiu** preguntó directamente a los empresarios y directivos asistentes si las empresas en general incluyen entre sus valores el servicio a la sociedad. Recogió el guante **Miguel Cobos**, quien habló en primera persona de la vocación de servicio a la sociedad de la entidad financiera en la que trabaja. “Si no tienes vocación y sólo te mueve el beneficio, no puedes triunfar”, aseguró **Cobos**.

Al mundo de la empresa le gusta ganar dinero, claro que sí, manifestó **Juan Manuel Guillén**. Pero con valores claros y explícitos, que por cierto sirven para afrontar problemas concretos y cotidianos. **José Martínez**, aludido por **Guillén**, se quejó de la mala opinión social sobre el empresario. “No nos engañemos”, dijo **Martínez**, “no caemos bien...”.

El **General Fernando Moragrega** finalmente cerró el acto, agradeciendo al CEX la iniciativa del seminario conjunto, y obsequiando al Círculo con una placa conmemorativa del encuentro.

Otras monografías del CEX disponibles:

- *Formando equipos, la experiencia de Grupo Trevenque*
- *La orientación al cliente en servicios de back office. La experiencia de Caja Rural de Granada*
- *¿Sirven para algo los sistemas de calidad? El punto de vista de Industrias Kolmer*
- *La responsabilidad social corporativa como dimensión de la excelencia. La experiencia de HispaColex*
- *Las empresas excelentes gestionan la innovación. El “método Cocorocó”*

Organización y coordinación:

**CERODEFECTOS
CONSULTORÍA Y FORMACIÓN**

Edificio CAMT - SPIRAL
C/ Benjamín Franklin, 7
18100 Armilla (Granada)

Tel. 958 376579
E mail: info@cerodefectos.es
www.cerodefectos.es
@0defectos

Con el patrocinio de:

**TRAJANO
CENTRO DE FORMACIÓN**

C/ Trajano, 8
18002 Granada

Tel. 958 287072
E mail: info@trajanoformacion.com
www.trajanoformacion.com
@TrajanoFormac