

cación de los resultados, sino también en la colaboración y el apoyo mutuo. La receta no es un determinado método, sino servirse de todo aquello que ayude a que las escuelas en Inglaterra funcionen de manera óptima. En este sentido, es llamativa en la educación de ese país la ambición por mejorar su educación, que es compartida por los distintos gobiernos, empresas, fundaciones y la sociedad civil en general.

La lectura del trabajo de esta prestigiosa catedrática sueca lleva al lector a concluir que la educación inglesa es un claro ejemplo en el que se verifica la viabilidad de concebir la educación *como una política de estado y como un factor clave para el crecimiento y el desarrollo* de un país. Principios que, en el caso inglés, son, desde hace décadas, pensados, mantenidos y promovidos por cualquier partido político que asume el poder.

Por último, queda recomendar la lectura de este trabajo a todos aquellos que tienen responsabilidades educativas en los países, tanto por su claridad explicativa como por su actualidad. El principal valor de este libro consiste en saber mirar y analizar el éxito de un pueblo que siempre ha destacado por su tradición de excelencia educativa, que puede resumirse en las palabras *Education, education, education*.

Rodolfo Mauricio Bicocca

Integridad. Un liderazgo diferente

Marcelo PALADINO, Patricia DEBELJUH, Paola DELBOSCO, Emecé IAE Press, Buenos Aires, 2007.

No puedo disimular mi entusiasmo por recensionar una obra que reúne a tres autores de excelencia académica y reconocida experiencia en prestigiosas casas de estudio:

Patricia Debeljuh de la Universidad Argentina de la Empresa, Marcelo Paladino y Paola Delbosco del IAE de la Universidad Austral (Buenos Aires). Esta obra, que inicia la colección Emecé IAE Press, ha sido reconocida con "Mención de Honor" por la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa en Argentina. Su aportación no puede ser más oportuna: en una época en que la sociedad encuentra serias dificultades para hacer frente a problemas como la corrupción, el materialismo, el relativismo, el subjetivismo, la desigualdad social y el cortoplacismo, entre otros; y gracias al protagonismo que adquirió la empresa en esa configuración social, de su seno deberían emanar soluciones éticas y creativas que trasciendan sus propios límites para liderar el cambio cultural. Ese liderazgo, si pretende ser verdadero, debe llevar el sello de la integridad.

En el prólogo, Argandoña resalta dos acepciones de la palabra integridad: como cualidad de la persona recta y como unidad. Integridad implica evitar la esquizofrenia de una doble ética, caracterizada por comportamientos diferentes en los ámbitos público y privado, para vivir los mismos valores en todos los ambientes y circunstancias. "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 de 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" (p. 28). El éxito se concibe así, en su sentido pleno, como sinónimo de integridad.



La obra realiza un tratamiento exhaustivo de este concepto, partiendo de una fundamentación teórica (caps. 1 y 2), que se complementa luego con un trabajo de campo (caps. 3 y 4) y el análisis de casos prácticos (caps. 5 y 6), que enriquecen y legitiman la fundamentación conceptual. De ellos se derivan no sólo implicaciones y herramientas para la implementación de la propuesta sino también para la reflexión permanente (caps. 7, 8 y 9).

El enfoque conceptual parte de una evidencia empírica: la falta de credibilidad que existe hacia las empresas como consecuencia de los escándalos que protagonizaron firmas que gozaban de excelente reputación y altos índices de compromiso social. Tras un amplio análisis de la literatura especializada, de las dimensiones personal y comunitaria del término, su alcance y relación con otros conceptos relevantes, se resalta la conexión causal que existe entre la integridad personal y la creación de confianza en el entorno.

Frente a la falsa creencia de que las personas y empresas íntegras corren con desventaja en un ambiente corrupto, los autores destacan que, además de ser la única alternativa compatible con una vida plenamente humana, la sociedad se resiste a aceptar conductas rentables pero inmorales, y que "la presencia de integridad da a las personas y a las instituciones una consistencia mucho mayor, que les permite mantenerse firmes al mando de la propia existencia" (p. 67).

Ante la necesidad de fundamentar antropológicamente la integridad y las dificultades -inherente a esta realidad compleja y profunda- para definir unívocamente el concepto, los autores realizan una investigación de campo que tiene como objeto señalar las características de una dirección de empre-

sas que luche por preservar la integridad personal e institucional, e identificar las presiones más frecuentes que atentan contra ello, para sugerir estrategias que permitan vivir de acuerdo con los propios valores y modificar la cultura.

Así, el trabajo de campo analiza, a través de un muestreo por propósitos, testimonios de empresarios de diversos sectores en torno a cuatro variables: presiones, recursos, motivaciones y resultados. Las presiones del contexto que atentan contra la integridad se clasifican en torno a tres tipos de factores: político-legales, económicos y socio-culturales; y se muestra a través de respuestas concretas de empresarios -en su mayoría presidentes y directivos de grandes empresas- como la lucha por la integridad es un proceso dinámico que requiere el esfuerzo continuo por la realización del bien y la práctica de las virtudes humanas. "Se trata de un esfuerzo cotidiano de coherencia entre lo que se cree y lo que se hace, entre lo que se dice y lo que se termina haciendo, entre lo que se exige a los demás y lo que se exige a uno mismo. En esa coherencia lúcida reside la consistencia de sus personalidades y la firmeza de su liderazgo" (p. 142).

El enfoque práctico se completa con dos casos de estudio: *SC Johnson* y *General Electric*. En el primero se analiza el paso de la integridad personal a la integridad de la empresa; y en el segundo, el camino contrario. Ya sea como consecuencia de la fuerte convicción de su fundador en el primer caso, o como fruto del propósito explícito y deliberado de la firma en el segundo, las ideas que se han ido desarrollando en torno a la integridad, alcanzan concreción material en el análisis de variables como cultura, estrategias, relación con *stakeholders*, sistemas, políticas, credos, programas, valores,



beneficios laborales y prácticas en general. En resumidas líneas, la empresa exitosa es aquella que alcanza una identidad clara, manifestada en la unidad interior; una unidad de propósito y acción, que lleva a una trayectoria reconocible de la cual se deriva su sustentabilidad; y una actividad alineada al bien común, que le otorga un sentido trascendente.

Ya con una visión integral se vuelve al enfoque conceptual, con el objeto de reflexionar sobre fundamentos antropológicos que integren los distintos aspectos tratados. Considero un gran acierto la adopción de un enfoque antropológico, ya 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 se trata sólo de considerar la actividad humana desde un punto de vista funcional o instrumental, sino de entenderla como expresión de la persona, con todo lo que esto significa" (p. 210). De allí se derivan tres características relevantes que destacan el valor de la persona humana: la libertad, la sociabilidad y la capacidad creativa, que le permite transformar el mundo a través de su trabajo. "La integridad es la condición para desarrollar cualquier tipo de trabajo desde un conjunto coherente y estable de valores, que son la garantía de una identidad confiable y que permiten la participación activa en la vida de la comunidad" (p. 223).

Cuando bien podría haberse terminado allí la obra, satisfechos con un tratamiento riguroso y profundo del tema, nos encontramos con un capítulo clave para avanzar hacia un nuevo paradigma: ¿Es posible enseñar la integridad? La mentalidad actual, caracterizada por el individualismo y el relativismo, se manifiesta en una cultura de la desconfianza y la

hipocresía, donde existe, "por un lado, una aceptación teórica de la importancia de la integridad a la hora de dirigir; pero, por otro, y al mismo tiempo, un fuerte escepticismo acerca de su factibilidad" (p. 261). Así se da lugar a la primacía del pensamiento técnico-instrumental, que no resiste las presiones externas antes mencionadas. Por tal motivo, es prioritario "evaluar la capacidad gerencial según criterios múltiples, que integren en el mismo orden de importancia criterios basados en valores" (p. 67), ya que la tarea directiva es el elemento clave para construir un ámbito basado en la confianza y la cooperación.

Es un error tildar de utópica o ideal esta posición, dado que "la integridad guarda relación con la realidad, y puede ser flexible, como lo es un árbol bien plantado en sus raíces" (p. 68), "actuar con integridad significa creer en las posibilidades concretas de edificar una comunidad plenamente humana, con justicia, lealtad, confianza" (p. 143). Para ello, "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" (p. 259).

La integridad constituye uno de los pilares del cambio cultural. Como señala Argandoña en el prólogo, el directivo que lucha por la integridad acaba creando y desarrollando un ambiente íntegro, formado por personas que transmiten su integridad, que no es más que el compromiso de hacer lo mejor, la búsqueda de la excelencia. La clave para enfrentar la crisis actual de credibilidad, está en "la determinación personal y grupal a actuar desde la integridad" (p. 25). "En el fondo, la empresa necesita recuperar su verdadera razón de



ser, y tener siempre presente que es una organización de personas con fines comunes, a través de los cuales aportan al bien de la sociedad" (p. 145).

Cabe destacar que esta obra no sólo sobresale por su claridad conceptual y su rigurosidad metodológica, sino también, y especialmente, porque está llena de optimismo, esperanza y confianza en la persona humana, como agente de cambio libre y responsable. Sin lugar a dudas, *Integridad. Un liderazgo diferente* es un libro que no puede dejar de leer el empresario del siglo XXI, y que inspirará a una nueva generación de "líderes diferentes".

Germán Scalzo

Victory of Reason: How Christianity Led to Freedom, Capitalism and Western Success

Rodney STARK, Random House, Londres, 2006

Resulta un lugar común sostener que la ciencia surgió como contrapartida a una cosmovisión religiosa que, una vez superada, significó el abandono de primitivos dogmatismos y supersticiones, dando lugar a los conocimientos científicos. No comparte esa idea el sociólogo americano Rodney Stark, profesor de Sociología y de Religiones Comparadas durante 30 años en la Universidad de Washington, actualmente profesor de Ciencias Sociales de la *Baylor University*, como bien demuestra en el libro que se presenta.

Por el contrario, Stark sostiene que el verdadero desarrollo de las ciencias tuvo lugar en el seno de la Europa cristiana, y en ningún otro sitio, porque sólo Europa contaba con

terreno fértil para que esa nueva planta pudiera germinar. El suelo fértil al que se refiere consistía en la tradición cristiana, profundamente arraigada, de respeto a la noción de progreso por medio del ejercicio de la razón.

No pretende el autor afirmar sin rodeos que la ciencia nació gracias al cristianismo. Para sostener semejante idea sería necesario lo imposible: repetir la historia con cristianismo y sin cristianismo, y comprobar si la ciencia sólo se origina en el marco cristiano. A pesar de que su hipótesis no puede ser probada de modo empírico, Spark señala numerosos elementos históricos, sociológicos y filosóficos que apoyan su tesis con solidez.

Comienza el libro analizando la razón de ser de la teología, considerada por el cristianismo como una "ciencia de la religión", es decir, como una actividad del intelecto dirigida a profundizar en la comprensión de la naturaleza de Dios y de sus acciones, por medio de un análisis racional. Se trata de una comprensión progresiva que demuestra, por tanto, que se puede crecer y profundizar en ese conocimiento a lo largo del tiempo. Spark cita a San Agustín, quien sostuvo energicamente que la razón es indispensable para la fe. Por ese motivo, señala Spark, el Hiponense afirmaba que la astrología debía ser falsa, aunque no estuviera condenada por la Biblia, porque creer que nuestra suerte se halla predestinada en las estrellas se opone al don de la libertad que Dios hizo al hombre.

Sólo el todopoderoso, consciente y racional Dios del monoteísmo; el que creó el mundo de la nada; que se ocupa de los hombres y les impone responsabilidades -continúa Spark- puede sostener la teología y los interrogantes inte-

