

Sería fundamental que el ACNUR se replantease su funcionamiento como organización, que redefina una visión y una misión más claras, y que ataque su verdadero objetivo

solo consiguen hacer frente a la emergencia más inmediata, pero no se han podido identificar soluciones a largo plazo ni proyectos en los que el eje de la solución sea potenciar a la persona, al profesional, al estudiante que está escondido tras el nombre de refugiado.

Aunque se ha evidenciado claramente la fragilidad de las organizaciones inmersas en el tema, como la UE y el ACNUR, ante la situación social y jurídica institucional analizada, sería fundamental que el ACNUR se replantease su funcionamiento como organización, que redefina una visión y una misión más claras, y que ataque su verdadero objetivo. De

esta manera los propósitos o soluciones que se podrían proporcionar a los diferentes Estados no estarían orientados solamente a planes de cooperación humanitaria, sino a tratar a los refugiados como personas y potenciales activos económicos de la sociedad. Así podrían desarrollarse como tales en cualquier Estado que les acogiese pero no exclusivamente por solidaridad, ya que no serían necesariamente una carga para los Estados receptores, sino activos colaboradores de un crecimiento social y económico más amplio y diverso. Por su parte, la Unión Europea sería la responsable de hacer un llamado a que la comunidad internacional se involucre con decisiones coercitivas y severas

en aquellos Estados que generan tal inseguridad humana que sus nacionales contemplan la búsqueda de refugio como la única salida a sus problemas •

1 ACNUR, 2015, Tendencias Globales- Desplazamiento Forzado en el 2014, p. 5. Esta cifra incluye a 19,5 millones de refugiados: 14,4 millones bajo el mandato de ACNUR y 5,1 millones de refugiados palestinos inscritos en el Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (UNRWA). La cifra global también incluye a 38,2 millones de desplazados internos (fuente: IDMC) y a casi 1,8 millones de personas cuyas solicitudes de asilo no se habían resuelto al final del periodo del informe.

2 ACNUR (2015), El desplazamiento de población por guerras y persecución alcanza el nivel más alto jamás registrado.

3 RTVE.ES, entrevista por Nuria Mejías, enviada especial a Jordania, 24 de abril de 2015.

EyH IDEAS

NEGOCIOS Y MENTIRAS

Hace algunas semanas fue noticia la decisión del gobierno japonés de primar a aquellas universidades públicas que apostaran por ciertos tipos de estudios –ciencias y negocios, fundamentalmente–, reordenando sus ofertas educativas a costa de los programas de Artes y Humanidades. La idea del gobierno de Shinzo Abe es revitalizar con ello la economía del país, potenciando la investigación y la innovación, así como una formación muy especializada ajustada a las necesidades del mercado laboral. No importa que algunos críticos, como el Decano del campus de la Temple University en Japón, le hayan recordado que los ciudadanos

más productos son aquellos que se implican en la sociedad y comprenden la complejidad de los temas políticos, sociales, culturales, etc. del momento. Una implicación y una comprensión que, en palabras de Bruce Stronach, necesita el cultivo universitario de campos tradicionales como la literatura, la filosofía, el arte y otras ciencias humanas y sociales.

Una noticia como ésta –y el hecho de que esa tendencia no sólo se dé en Japón, sino en muchos otros lugares– no puede sino alarmar, sobre todo, cuando al mismo tiempo uno recuerda los muchos problemas que se generan en la economía y los negocios como consecuencia

de decisiones humanas guiadas por una visión exclusivamente técnica y utilitaria del mundo, no guiadas –sino muchas veces, todo lo contrario– por las virtudes y los valores que a menudo protagonizan las gestas históricas, las obras de arte, o las formas más elevadas de la inteligencia y el comportamiento humanos. En este sentido, últimamente han sido noticia dos acontecimientos en los que hay un mismo protagonista: la mentira en los negocios.

Por un lado, en su número de mediados de septiembre, *Business Week* llevaba a portada un relato escalofriante sobre Tomas Hayes, el trader británico que trabajando para UBS, y ante el temor de arruinarse y arruinar a sus clientes tras la caída de Lehman Brothers, logró –con engaños de todo tipo a sus colegas y socios– manipular en su favor la evolución del LIBOR (London Interbank Offered Rates), uno

de los índices de tipos de interés interbancarios más influyentes del planeta. En “Was Tom Hayes Running the Biggest Financial Conspiracy in History?”, Liam Vaughan y Gavin Finch, autores de *The Fix: How Bankers Lied, Cheated and Colluded to Rig the World's Most Important Number*, describen la compleja personalidad de Hayes –diagnosticado con el síndrome de Asperger–, un hombre que se comunicaba mejor con números que con palabras. Hayes, que acabó en la cárcel –ya que el juicio determinó que su enfermedad no le impedía discernir lo honesto de lo deshonesto– explicó con frialdad su modo de actuar: “The success of getting it right, the success of finding market inefficiencies, the success of identifying opportunities and then when you get it right—it’s like solving that equation. It’s make money, lose money, and it’s just so pure.”

Es posible que una mentalidad parecida –de alguna o algunas personas concretas, o de alguno o algunos comités– haya estado detrás del otro gran escándalo que parece tener como protagonista a la mentira y el engaño. Se trata, por supuesto, del sofisticado sistema utilizado por Volkswagen, el gigante automovilístico alemán, para engañar a las autoridades estadounidenses y sus clientes en aquel país (y en muchos más) con respecto a las emisiones de gases tóxicos de sus vehículos de gasoil. Como comentaba con sorpresa el *Frankfurter Allgemeine Zeitung* en “Una crisis de confianza y muchas preguntas sin respuesta”, ¿por qué ha pasado esto? ¿cómo ha podido suceder? ¿cómo no se ha solucionado cuando aún se estaba a tiempo? Son preguntas que uno se hace ante el descubrimiento de un engaño, sea en el ámbito que sea; pero todavía más en el mundo de los negocios.

¿Y las Artes y Humanidades? Nada asegura que vayan a cambiar sustancialmente las cosas con una mayor formación en estos campos, un mejor conocimiento de cómo la historia se repite, de cómo los vicios y las virtudes han movido el mundo, o de cómo una mayor reflexión sobre el bien, la verdad y la belleza –sobre los valores– puede ayudar a mejorar la sociedad y a las personas; pero parece evidente que hacer desaparecer, o reducir a su mínima expresión ese tipo de contenidos de la formación de los profesionales y directivos –sobre todo en el mundo de los negocios–, pueden empeorarlas esencialmente. No sería de extrañar que detrás de algunas opciones por el engaño, como las comentadas más arriba, haya decisiones técnicamente extraordinarias pero humanamente desastrosas •

EL COMPLEJO VALOR DE LA SIMPLICIDAD

David Brooks, columnista del *New York Times*, ha reflexionado recientemente sobre la simplicidad. En “The Evolution of Simplicity”, Brooks explica cómo la simplicidad vital –históricamente tan presente a través los ascetismos religiosos– se está convirtiendo en una verdadera moda (y en un fenómeno de consumo) como consecuencia de la creciente complejidad de las sociedades modernas. El autor comenta cómo el progreso genera complejidad, deseo de abundancia y variedad de bienes materiales, pero al mismo tiempo provoca el impulso opuesto de la búsqueda de la simplicidad y la naturalidad. Un ejemplo de esto es la moda de “despejar el hogar” (*decluttering the home*) en busca del orden, la armo-

nía y la serenidad, quedándose sólo con lo verdaderamente valioso y deshaciéndose de lo accesorio. El éxito del libro *The Life-Changing Magic of Tidying Up: The Japanese Art of Decluttering and Organizing*, escrito por la japonesa Marie Kondo y que en 2015 fue el segundo libro más vendido en Amazon, es buena muestra de esta tendencia. Otro ejemplo de este movimiento en favor de la simplicidad, comenta Brooks, son los esfuerzos –personales y tecnológicos– por alcanzar cierto grado de “higiene mental” ante la avalancha de mensajes (llamadas telefónicas, emails, comentarios en redes sociales, etc., etc.) que enredan cada vez más nuestra vida cotidiana.

Muy diferente del ascetismo religioso –que siempre ha tenido un claro objetivo trascendente, de eliminar distracciones en el acceso a la gracia divina–, la actual búsqueda de la simplicidad es ambivalente. Por un lado, se puede entender como un verdadero fenómeno de consumo, que incluso tiene sus propios vehículos de comunicación, como la revista *Real Simple*, que ayudan a “comprar” una vida materialmente simple; por otro, es también parte de un proceso de redescubrimiento personal: “Early in life you choose your identity by getting things. But later in an affluent life you discover or update your identity by throwing away what is no longer useful, true and beautiful”.

Trasladada al ámbito de la empresa, la simplicidad –precisamente en mercados y entornos económicos y tecnológicos cada vez más complejos– es un valor en alza. Tanto en aspectos de gestión como en otros ámbitos de la actividad empresarial –diseño de productos, marketing, etc.– el “keep it simple” se ha convertido en una verdadera estrategia de éxito. Así lo recordaba reciente-

mente Jonathan Ive, el responsable de diseño de todos los productos de Apple y auténtico sucesor del espíritu de Steve Jobs en la compañía. Precisamente recordando a Jobs –tan de actualidad, cuatro años después de su fallecimiento, por el lanzamiento de la película *Steve Jobs* de Aaron Benjamin Sorkin–, Ive resaltaba que, por encima de la complejidad del personaje, de la sofisticación del mítico éxito de la marca Apple, del enorme ruido existente en torno a la compañía y a su fundador, lo que realmente le quedaba como recuerdo y lección fundamental de sus muchos años de trabajo con Steve Jobs era esa búsqueda de la simplicidad: “What’s remained is almost unremarkable, but what’s remained is his very simple focus on trying to make something beautiful and great. And it really was simple. There wasn’t a grand plan of winning, or a very complicated agenda. That simplicity seemed almost childlike in its purity. And it’s true”. Por supuesto, esta simplicidad “casi infantil” guarda en su interior –paradójicamente– una enorme complejidad. Por eso, en los últimos años se habla cada vez más en distintos ámbitos de la actividad humana –también en la empresa– del concepto de “simplicidad”, que sintetiza ese esfuerzo por lograr ese “keep it simple” en entornos más y más complejos. A caballo entre la teoría de los sistemas, la filosofía dialéctica y el diseño, este concepto plantea la complementariedad entre complejidad y simplicidad, y su creciente importancia para comprender fenómenos en ámbitos tan variados como la empresa, la ciencia, las finanzas o las relaciones personales (véase, Jeffrey Kruger, *Simplejidad. Por qué las cosas simples acaban siendo complejas y cómo las cosas complejas pueden ser simples*).

Como Apple, quizá una de las empresas que mejor ha conectado, a nivel planetario, con la sensibilidad de la cultura actual, y con esa paradójica vivencia de la tensión entre complejidad y simplicidad, sea la productora cinematográfica Pixar. La empresa de California –hoy en manos de Disney– practica de manera modélica en sus productos audiovisuales –tanto en los aspectos de fondo como de forma– los principios de la simplejidad. De hecho, cabe decir que la simplejidad es la fuerza que guía el enorme éxito de la máquina de producción de Pixar. Esa ha sido precisamente el argumento central de la reciente exposición “Pixar: The Design of Story” que se ha podido disfrutar en el Smithsonian Design Museum. Aunque centrándose en cuestiones de diseño, Ricky Nierva –uno de los animadores de personajes de películas como *Monsters, Inc.*, *Finding Nemo* o *Up*– describe a la perfección el sentido de la simplejidad: “Simplicity is the art of simplifying an image down to its essence. But the complexity that you layer on top of it -in texture, design, or detail- is masked by how simple the form is. Put another way, it’s what keeps Pixar’s films from sliding into the “uncanny valley” of uncomfortable verisimilitude -why a character like Mr. Incredible might have hyper-real hair but cartoonish facial features. Simplicity is about selective detail” •

LA ILEGALIDAD ÚTIL

Conforme pasa el tiempo, la sorpresa, la consternación, y el análisis de las consecuencias empresariales y económicas del escandaloso engaño de Volkswagen están dejando paso

a distintas reflexiones sobre las posibles causas de una equivocación corporativa de tal magnitud. Sin desdeñar ni minusvalorar los actos y responsabilidades personales –de ingenieros, directivos, u otros actores de la trama–, emerge de fondo la importancia que tiene para este caso el análisis de la cultura y las prácticas corporativas del gigante alemán.

Reiner Hank y Georg Meck han escrito en el *Frankfurter Allgemeine Zeitung* sobre la posibilidad de que este caso sea una buena muestra de lo que el famoso sociólogo alemán Niklas Luhman definió como *brauchbare Illegalität* (ilegalidad útil). Luhmann –que por cierto nació en Lünberg, a escasos cien kilómetros de Wolfsburg, donde están los cuarteles generales de Volkswagen– explicó en su obra *Function und Folgen Formaler Organization* (1964) cómo en muchas organizaciones, junto a la estructura formal de normas, principios y modos de actuación oficiales, se desarrollaban y consolidaban actividades, prácticas y valores informales que podían ir en contra de las primeras –incluso en contra de las leyes– pero que se pasaban por alto ya que eran útiles y convenientes para lograr ciertos objetivos de la organización. Para Hank y Meck, la ambición y la obsesión por llegar a ser el primer fabricante de coches del mundo; por liderar la tecnología y la ingeniería automovilística, buscando una cierta cuadratura del círculo (motores diésel respetuosos con el medio ambiente, con prestaciones como los coches de gasolina, y a un precio razonable); o por conquistar un mercado como el estadounidense, remiso a adoptar los coches de gasoil, ya extendidos por el resto del mundo, pueden ser el tipo de objetivos

que acaben convirtiéndose en el caldo de cultivo para un engaño como éste.

Estas ilegalidades útiles o convenientes, como algunos grandes fraudes corporativos de la historia, parece que se producen en mayor grado en cierto tipo de compañías gigantescas, en sectores muy condicionados por la innovación y el desarrollo tecnológico, y altamente regulados. Como señala Joseph Heath en *In Due Course*, la automovilística, la financiera, la energética y la farmacéutica son industrias que generan culturas cerradas, en cierto modo más ajenas a su entorno que otras, y con una subcultura de resistencia a la regulación. Si a ello se une una fuerte orientación hacia el producto, hacia un clima dominado por los expertos –ingenieros, químicos, financieros, etc.– y por una competitividad científica y técnica máxima, no es de extrañar que los escándalos éticos, “crímenes corporativos” o “ilegalidades de cuello blanco” hayan sido especialmente sonoros en esos sectores. En el caso de VW, como destaca y Richard Milne en el *Financial Times* (“Culture clash gives clue to Volkswagen scandal”), citando a una persona de la compañía, al final se ha tratado de “un grupo de directivos obsesionados con el desarrollo del motor futuro”.

James B. Stewart en el *New York Times* (“Problems at Volkswagen start in the Boardroom”) complementa estas ideas, en el caso del gigante automovilístico alemán, contextualizando el escándalo –y las decisiones que unos y otros debieron tomar sobre el software del engaño– desde el punto de vista del peculiar gobierno corporativo de la empresa, descrito en el *Süddeutsche Zeitung* como un gobierno caracterizado por un estilo de dirección autocrático, más propio

de países como Corea del Norte que de una empresa moderna. Asimismo, destaca Stewart, el peso de los sindicatos en el consejo de administración había generado una fuerte presión para crear y crear más empleo, lo que se alineaba con la ambición de crecimiento y liderazgo del resto de accionistas, en una empresa que ya contaba con más de medio millón de empleados en todo el mundo.

Es significativo el relato que hace el periodista del diario neoyorquino de las declaraciones de un antiguo directivo de la compañía: “I spoke this week to a longtime former senior Volkswagen executive, who agreed that a scandal, especially one involving emissions, was all but inevitable at Volkswagen. He cited the company’s isolation, its clannish board and a deep-rooted hostility to environmental regulations among its engineers. The former executive, who spoke on the condition of anonymity because he now works at a competing global automaker, said that Wolfsburg, where Volkswagen is based in Lower Saxony and the city with the highest per capita income in Germany, is even more remote and isolated than Detroit was in its heyday. The entire economy is automotive,” he said. “People have a completely uncritical view of cars and their impact on the environment because they all make a living from the industry.”

Sin lugar a dudas, los párrafos precedentes son sólo algunas de las muchas reflexiones que está originando el caso de Volkswagen, cuya naturaleza es enormemente compleja. Pero son comentarios y reflexiones que ponen el punto de mira en un tema central de la cultura y de la vida de las organizaciones: la coherencia o incoherencia entre su estructura formal, la que proyec-

ta en su identidad pública, y su estructura informal, la que vive en su identidad privada. En este sentido, Luhmann tendría hoy en su tierra natal un buen caso de análisis de sus teorías ●

CARÁCTER Y APTITUDES DIRECTIVAS: ¿SE NACE O SE HACE?

La cuestión de si ciertas habilidades y aptitudes profesionales, o rasgos del carácter en el trabajo, se adquieren o son innatas seguramente no tiene una solución clara, y haya muchas posibles respuestas dependiendo de los distintos campos profesionales en los que se plantee. En el plano directivo, la postura que se adopte frente a esta pregunta tiene innumerables consecuencias prácticas –y económicas– en distintos procesos de la dirección de personas: contratación de empleados, desarrollo de la carrera profesional, apuesta por la formación, etc.

El semanario alemán *Die Zeit* se ha hecho eco de este tema. Bajo el título “¿Cambia la jerarquía el carácter?”, la publicación analiza los resultados de una investigación reciente llevada a cabo por Jule Specht, profesora de Psicología de la Personalidad en la Universidad Libre de Berlín. El estudio se basa en los datos de una encuesta realizada por el Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) a un panel de 30.000 ciudadanos, a los que se les pregunta sobre cuestiones relacionadas con su vida, con su desarrollo profesional, su relación con el entorno, etc. Lo interesante del panel es su permanencia, de modo que las mismas personas responden esas cuestiones en inter-

valos temporales de cuatro años. A partir de estos datos, y comparando respuestas en distintos momentos (2005, 2009, 2013) de personas que habían ascendido en sus trabajos en esos periodos, Specht señala que –al contrario de lo que habitualmente se cree– esas personas no mostraban cambios significativos en sus rasgos de carácter. Eran y seguían siendo, antes y después de esos cambios, por ejemplo, más estables emocionalmente, y más extrovertidos y abiertos a nuevas experiencias que la media. Lo que puede suceder, aventura Sprecht, es que aunque ellos no cambien sustancialmente, su carácter y sus comportamientos sean percibidos de forma distinta por quienes los valoran desde la óptica del nuevo rol o cargo que ocupan.

Quizá la experiencia intuitiva de esta realidad –de la gran estabilidad de esos rasgos claves para la dirección– sea la que esté detrás de algunos fenómenos interesantes que se están dando, por ejemplo, en los procesos de reclutamiento

de personal. Emily Cadman, en el *Financial Times*, destaca cómo algunas grandes compañías de la City o consultoras como Deloitte y PwC están modificando sus criterios de selección de personal con la idea de evitar sesgos que oculten la verdadera valía de los candidatos. En “City recruiters look beyond Oxbridge, but elite stay on top”, Cadman explica cómo uno de esos sesgos es la Universidad de origen, que en muchos casos se ha utilizado como primer filtro y criterio básico de valoración de las solicitudes, lo que de entrada lleva a dejar fuera del proceso a perfiles de gran talento. Lo mismo ha sucedido con el filtro del grado o grados que se exige en ciertas compañías para puestos específicos, o con la exigencia de una nota mínima para poder participar en el proceso de selección. Igualmente, va en esta línea la generalización de los sistemas de valoración de candidatos apoyados en pruebas psicológicas, de razonamiento, de competencia numérica, etc.

Empresas como las citadas, o como Goldman Sachs, están experimentando con sistemas de selección de candidatos más abiertos que tratan de evitar esos sesgos, y de identificar rasgos de carácter y aptitudes profesionales innatas de los candidatos. Sistemas que parten de una entrevista previa –sin información adicional sobre la formación de los solicitantes–, u ofertas de empleo genéricas –sin especiales requisitos de grado, etc.– posibilitan que buenos y talentosos candidatos que de otra forma no tendrían posibilidad de acceder a puestos en ese tipo de compañías (consultoras, financieras, etc.) entren en sus procesos de selección. El resultado, como señala la autora del trabajo, no supone un cambio revolucionario en la tradicional visión elitista de la captación de talento en estas empresas, pero sí implica un soplo de aire fresco que reconoce el valor de los rasgos y aptitudes personales más básicas, a menudo infravalorados en procesos de selección más convencionales ●

NOTICIAS DEL INSTITUTO

JORNADAS

El politólogo Gianfranco Pasquino afirmó en la Universidad de Navarra que Europa “tiene un problema de liderazgo, necesita líderes que impulsen el proyecto común”. El experto italiano lamen-

tó que “líderes fuertes” como la canciller alemana, Angela Merkel, lo sean “en un sentido negativo: bloquea lo que no le gusta, pero no es capaz de impulsar políticas comunes en cuestiones clave, como la inmigración”, recalcó. Pasquino participó en la Jornada

Europa como Proyecto, organizada por el Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra y celebrada el 12 de noviembre. Le acompañó como ponente el filósofo José Luis González Quirós, profesor en la Universidad Rey Juan Carlos. Su conferencia se tituló “¿Es posible un patriotismo europeo?”

FORO DE EMPRESARIOS DE CASTILLA-LEÓN

El 19 de noviembre Reyes Calderón (profesora de Gobierno Corporativo de la Universidad de Navarra-IESE, Miembro del Consejo y Presidente del Comité de Auditoría de OHL y