

Bettignies, Henri Claude de

¿Podemos formar líderes responsables?: ¿podemos aprender algo de China y Singapur?

Revista Cultura Económica N° 88, 2014

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Bettignies, Henri Claude de. (2014). *¿Podemos formar líderes responsables? : ¿podemos aprender algo de China y Singapur?* [en línea], *Revista Cultura Económica*, 32(88). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/podemos-formar-lideres-responsables.pdf> [Fecha de consulta:.....]

¿Podemos formar líderes responsables?

¿Podemos aprender algo de China y Singapur?¹

HENRI-CLAUDE DE BETTIGNIES*

Revista Cultura Económica

Año XXXII • N° 88

Diciembre 2014: 47-63

Resumen: El autor sostiene que el desarrollo de "líderes globalmente responsables" es un imperativo categórico y presenta los desafíos que enfrentan las escuelas de negocios para desarrollarlos. Luego, estudia la posibilidad de extraer alguna lección de China y de Singapur, y finalmente, propone acciones alternativas para desarrollar líderes responsables.

Palabras clave: líderes responsables; ética de los negocios; China; Singapur; globalización

Can we develop the "responsible leaders" we need? Any learning from China and Singapore?

Abstract: *The author proposes that the development of "globally responsible leaders" is a categorical imperative and develops what are the challenges faced by business schools to develop such leaders. Then, he explores whether some learning could possibly be drawn from China and from Singapore, and in the last part, he proposes alternative actions to develop responsible leaders.*

Keywords: *responsible leaders; business ethics; China; Singapore; globalization*

I. Introducción

He venido a Singapur con regularidad, durante los últimos 50 años. He visto como se ha transformado, o ha sido transformada, con enorme eficacia (por cerebros con visión y voluntad, por manos afectas al trabajo duro y con habilidades) a lo largo de estas cinco décadas. En el resto del mundo, el aprendizaje potencial a partir de los logros de Singapur parece haber sido subestimado o simplemente ignorado. ¿Se habrá convertido en una isla de

prosperidad, con calidad de vida, seguridad, excelencia en los servicios, innovación y una sociedad civil feliz, dentro de un planeta agotado por el abuso de la naturaleza, con ciudades sacudidas por la violencia urbana y sociedades fracturadas por las brechas que han provocado un *apartheid* global?

Para evitar tal pesadilla como legado para nuestros nietos, propongo el desarrollo de "líderes responsables globales" como imperativo categórico de

* INSEAD, Stanford Graduate School of Business - henriclaude.debettignies@insead.edu

nuestro tiempo. Explicaré primero por qué necesitamos más "líderes responsables". A continuación, desarrollaré cuáles son los desafíos que enfrentan las escuelas de negocios para desarrollar este tipo de líderes, y en la tercera parte, exploraré la posibilidad de que pueda extraerse algún aprendizaje de China y de Singapur. Antes de concluir, propondré alternativas de acción (el "cómo").

II. ¿Por qué necesitamos más "líderes responsables"?

En primer lugar, echemos un vistazo a nuestro planeta, nuestro mundo. "La innovación, el espíritu empresarial, la sostenibilidad", esas palabras de moda de nuestro tiempo, se dan como la receta para impulsar la dinámica de las economías emergentes o para revitalizar las economías europeas en dificultades. ¿Realmente pueden ser la piedra angular sobre la cual construir un "vivir juntos" viable para el mundo de hoy – un mundo que no pertenece a nosotros, sino que tomamos prestado de nuestros nietos? Mi respuesta es negativa.

La tecnología digital con la innovación disruptiva, la globalización que hace lo posible por aprovechar las ventajas comparativas de las naciones, la desintermediación y un impulso constante para mejorar la eficiencia reduciendo los costos, todos son factores que supuestamente alimentan el optimismo para el futuro del mundo. Sin embargo, la observación del estado del mundo actual pone en cuestión tal optimismo.

Nuestro planeta está en peligro. Está amenazado por desastres ambientales – cambio climático, desertificación, guerras del agua, agotamiento de los recursos naturales, extinción de especies, entre otros problemas. En efecto, el último informe de WWF presenta conclusiones alarmantes:

El planeta está enfermo y la posibilidad de curarlo es cada vez más incierta en la medida en que la presión que ejerce la humanidad sobre los ecosistemas es tal que hoy en día necesitamos un planeta y medio para satisfacer las necesidades de recursos naturales del hombre, y la biodiversidad ha disminuido en un 52% entre 1970 y 2010 (WWF, 2014).

Por otra parte, la población del planeta prácticamente se ha triplicado desde 1950 hasta la actualidad, puesto que la población mundial asciende a los 7 mil millones de habitantes y se espera que alcance los 9 mil millones en 2050. ¿Dónde está emergiendo hoy el liderazgo globalmente responsable capaz de evitar una mayor erosión de nuestra probabilidad de sobrevivir en paz?

En un mundo donde nunca ha habido tanta creación de riqueza ni tanta tecnología sofisticada disponible, y en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo como el nuestro, ¿donde produciremos los líderes globalmente responsables necesarios para encontrar soluciones a tantos desafíos? El cáncer de la corrupción, la creciente desigualdad de ingresos, la exclusión, la violencia – en las ciudades, en las familias, en las escuelas – el desempleo y el subempleo, tienen consecuencias dramáticas en nuestro "vivir juntos". Nos hemos dado cuenta – muy tarde – de que algo debe estar mal en la forma en que manejamos nuestro planeta y nuestras sociedades. No podemos seguir abusando del medioambiente, idealizando el crecimiento, y dejando que las empresas se centren cada vez más en el dinero y no en la persona, de modo que los beneficios de la globalización se pierdan en externalidades no controladas, mientras que el aspecto financiero y la

mercantilización de la vida van provocando dramáticas consecuencias cada vez más visibles. Así es que la crisis financiera – síntoma de la enfermedad de nuestra ideología dominante y amenaza de todo el sistema financiero mundial – cuenta entre una de sus grandes consecuencias el aumento de la desconfianza de la sociedad civil hacia un liderazgo empresarial que ha privatizado las ganancias y externalizado las pérdidas.

El tren de la globalización no tiene conductor en una pista caótica y con un futuro neblinoso: nuestra esperanza de que el progreso científico y la innovación van a resolver los problemas – produciendo una tierra de leche y miel – es una ilusión, sobre todo en momentos en que tenemos en perspectiva un *apartheid* mundial. En resumen, el modelo neoliberal dominante, que ha llevado a tantos progresos y beneficios, está mostrando sus límites y los líderes de pensamiento más ilustrado consideran que confiar en él nos conducirá directamente a chocar contra la pared. Es indudable que hemos sido mejores para producir riqueza que para distribuirla, algo que resulta evidente al contemplar las brechas de ingresos tan visibles hoy.

Ahora bien, ¿desde dónde puede generarse el cambio? Si consideramos como opción efectuar un cambio de herramientas, que frecuentemente termina siendo vino viejo en botellas nuevas, no funcionará. Necesitamos un cambio de nuestro paradigma dominante, un cambio en nuestras prioridades, en nuestro modo de pensar, y tenemos que revisar nuestros valores. Por otro lado, las "primaveras árabes" no parecen ser la respuesta, y los "*Occupy Wall Street*" parecen hacer más ruido que crear una verdadera transformación. Así es que "*Occupy Central*" termina siendo un silbato ruidoso, y al día de hoy, todavía con consecuencias poco claras.

Necesitamos tener una visión del mundo en que queremos vivir y trabajar hacia su realización, pero fundamentalmente tenemos que superar la instancia de cuestionamiento de nuestro paradigma neoliberal actual, hacia un paso más profundo: tenemos que estar dispuestos a cambiarlo.

Allí es donde surge la pregunta: ¿por dónde empezar? ¿Por dónde empezar en un mundo que no tiene un gobierno global, donde los gobiernos generalmente son prisioneros del corto plazo, en el cual los individuos – y en particular los jóvenes – están en busca de sentido, donde la sociedad civil todavía vacila en ocupar las calles, y donde el "crecimiento" y/o el ganar dinero parecen ser los principales impulsores de la conducta individual y empresarial? Ciertamente, necesitamos generar "líderes responsables".

III. Los desafíos de las escuelas de negocios para lograr la metamorfosis

Probablemente, la opción más eficaz para lograr el cambio necesario sea comenzar en un espacio que posee cierto poder. La empresa es la institución por excelencia donde se crea valor económico (puestos de trabajo, productos y servicios, innovación, contribución de impuestos, desarrollo de la comunidad, etc.), y luego la creación de valor está asociada con el poder, que implica una responsabilidad ("el poder obliga"). De ahí que propongo, para iniciar la transformación necesaria, un cambio de mentalidad de los hombres y las mujeres en la parte superior de la empresa: son quienes tienen poder y pueden hacer una diferencia.

Sin embargo, ¿de dónde provienen esos líderes? Un gran número de ellos se desarrollan en las instituciones que juegan un papel clave en el surgimiento de los líderes: las escuelas de negocios. Producen los futuros líderes

empresariales, entrenan a los gerentes actuales y tratan de iluminar a los altos ejecutivos corporativos. Influyen, "programan" a todos los que confían en ellos como un lugar para adquirir o desarrollar liderazgo y capacidad de gestión. Ciertamente, las escuelas de negocios crean y comparten conocimientos, construyen modelos, crean algoritmos, enseñan teorías y fomentan prácticas para aplicarlas; y todo el conocimiento producido y compartido se basa en valores, supuestos, hipótesis, paradigmas. De hecho, cada modelo, cada herramienta que se enseña en las escuelas de negocios está impregnada de valores – ya sea que los haga explícitos o no.

El paradigma económico dominante – sobre el cual se construyó el sistema neoliberal, el gobierno corporativo y los procesos de gestión en uso hoy en día – es la piedra fundacional de la educación de gestión en la mayoría de las escuelas de negocios, tanto en Occidente como en Singapur, y tanto en China como en Estados Unidos. Este modelo incluye algunos supuestos básicos de la teoría neoclásica:

- Una visión racional del hombre: el *homo oeconomicus* como animal racional, cuyo comportamiento es guiado por el interés propio – que induce a una glorificación de ese interés individual, no siempre iluminado.
- El hombre concebido como "recurso humano".
- El objetivo de la empresa como maximización del valor para el accionista – que induce a una obsesión con la constante mejora de los márgenes y a "un enfoque miope en las ganancias trimestrales y en los cambios de precios de las acciones a corto plazo" (Beinhocker y Hanauer, 2014: 7).

- Las regulaciones vistas como restricciones inevitables de cumplimiento por parte del gobierno (a ser exploradas en busca de lagunas y creativamente interpretadas).

- Precios fijados por el mercado. Todo tiene un precio y puede ser objeto de comercio (por ejemplo, la vida, las partes del cuerpo, los embriones congelados, el útero, etc.).

En este sistema, a partir de su formación obtenida en las escuelas de negocios, los estudiantes, administradores y líderes se sienten protegidos por algunos de estos supuestos: "Si es legal, es ético"; "El fin justifica los medios"; "Los buenos terminan últimos"; "Lo que no se ve, no se descubre"; "Tomar atajos no es una opción, lo hace todo el mundo"; "¡Dada la competencia, no hay elección!"; "El problema con el supuesto de que las empresas pueden tener éxito y al mismo tiempo hacer las cosas bien es que en realidad el mercado no funciona de esa manera".

De este modo, no debería resultar extraño que con tal evangelio gerencial se produzcan más imbéciles morales que líderes responsables. Aún no hemos diseñado cárceles a medida para los CEOs pero los ex alumnos de las escuelas de negocios quizás estén desarrollando una experiencia en ese sentido. Las escuelas de negocios – especialmente en los últimos 10 años – han sido duramente criticadas desde fuera, es decir por la sociedad civil, así como por parte de académicos desde dentro, en su propia facultad, por producir líderes pero no "líderes responsables". Fragar balances, tomar atajos, escapar del rendimiento de cuentas, falsificar datos o productos, etc., pecados no siempre atribuidos a *traders* impulsados por la codicia, han empañado la imagen de los líderes

empresariales. Se los percibe como ineficaces para utilizar el poder y la responsabilidad de su cargo, para participar en la creación de valor compartido, o para influir en las políticas para el bien común. El fallecido Sumantra Ghoshal, un conocido referente intelectual de LBS escribió:

Las escuelas de negocios no tienen que hacer mucho más para ayudar a prevenir futuros Enron; solamente tienen que dejar de hacer muchas cosas que hacen actualmente. No necesitan crear nuevos caminos, sino simplemente dejar de enseñar algunos viejos (...) Pero antes de hacer algunas de estas cosas, los profesores de las escuelas de negocios necesitan reconocer su propia responsabilidad en el surgimiento de los Enron. (Ghoshal, 2005: 77)

Y agregó: "más específicamente, sugiero que mediante la propagación de teorías amorales ideológicamente inspiradas, las escuelas de negocios han liberado activamente a sus estudiantes de cualquier sentido de responsabilidad moral" (Ghoshal, 2005: 76) y la "teoría de la agencia, que subyace el entero edificio intelectual en apoyo de la maximización de valor para los accionistas tiene poco poder explicativo y predictivo" (Ghoshal, 2005: 80).

Recientemente, un colega, Craig Smith, en su exposición en la conferencia académica internacional INSEAD sobre el tema de la finalidad de la empresa, expresó:

La concepción estándar del principal agente de la función del gerente, muy extendida en las escuelas de negocios, está mal fundamentada (...) sin embargo, mal fundada o no, la teoría económico-financiera de la empresa

informa aún hoy mucho de lo que enseñan las escuelas de negocios a lo largo de todos sus planes de estudios, y sostiene de modo generalizado que el objetivo de la empresa es maximizar el valor para los accionistas. (Smith, 2013)

Además, añadió que "El énfasis exagerado en las ganancias a corto plazo a expensas de la prosperidad a largo plazo se ha convertido en la nueva norma a pesar de sus consecuencias negativas" (Straub, 2014: 13) y una reciente encuesta de McKinsey muestra que "la presión para generar resultados a corto plazo ha aumentado en los últimos cinco años (...) el credo del valor para los accionistas todavía tiene un férreo poder sobre los ejecutivos corporativos y su gobernanza" (Straub, 2014: 13).

No es sólo – sostiene S. Ghoshal – la dimensión "moral" del comportamiento de las empresas y/o del individuo lo que parece faltar en la enseñanza de las escuelas de negocios. "No sólo es la moralidad, empero, la que ha sido víctima de este esfuerzo de los académicos de negocios para convertir la administración en una ciencia: el sentido común, también" (Ghoshal, 2005: 80).

Entonces, ¿podemos desarrollar "líderes responsables" cuando enseñamos mal las cosas a las personas que tendrán que lidiar con graves responsabilidades? La multiplicación de las críticas desde tantos lugares ha suscitado reacciones defensivas de la comunidad de las escuelas de negocios: decanos, profesores, asociaciones profesionales, que ofrecen distintos argumentos tales como: "Siempre ha habido ladrones"; "Producir *Cordon Bleu* fraguando los libros no es nuestro objetivo, sino sólo un subproducto de una enseñanza efectiva en contabilidad y finanzas a los estudiantes creativos"; "El Premio Nobel Milton Friedman sigue siendo tan

relevante hoy como hace 40 años"; "La planificación fiscal, la gestión tributaria global, la creatividad impositiva, la eficacia tributaria son un arte que debe ser enseñado"; "No enseñamos valores, ofrecemos conceptos, modelos, métodos, herramientas"; "Nuestros estudiantes ya tienen sus valores cuando ingresan a las escuelas de negocios".

Junto con estos argumentos defensivos, varias escuelas-líderes se han comprometido con la autocrítica, rediseñando profundamente su plan de estudios. Sin embargo, en la mayoría de los casos sólo se trata de cambios superficiales en los que se agrega un curso electivo en ética empresarial, en RSE o en la tendencia actual de sostenibilidad.

En algunos pocos casos se han establecido grupos de trabajo para revisar el plan de estudios, y un año más tarde se han realizado cambios estructurales en los programas de MBA, reorganizando el núcleo y/o los cursos optativos de primer o segundo año, junto con algún cambio de etiquetas. Pero no existe ningún curso electivo en ética, ni referencias ocasionales a los códigos de conducta o a la RSE en el plan de estudios que fortalezcan la fibra moral del estudiante o la brújula moral del gerente.

Si realmente se persigue desarrollar "líderes responsables", el plan de estudios de la escuela de negocios tiene que ser re-pensado, incluyendo un cambio del paradigma dominante, una discusión a fondo sobre la finalidad de la empresa y nuevos cursos con temas completamente diferentes, como por ejemplo, historia, sociología, imaginación, espiritualidad, sentido común, frugalidad, cooperación y competencia.

De este modo, es el paradigma dominante sobre el cual se apoya el capitalismo desde hace muchos años, el que tiene que ser cambiado. Se requiere de una revolución copernicana, un verdadero cambio de en las reglas del

juego. Tenemos que aceptar que algo funciona mal en la economía neoclásica dominante. Tal como señala el *McKinsey Quarterly*:

A pesar de su capacidad para generar prosperidad, el capitalismo está bajo ataque (...). La crisis financiera de 2008, el estancamiento de la clase media en muchos países desarrollados y el aumento la desigualdad de ingresos están desafiando algunas de nuestras creencias más profundas acerca de cómo debería estar organizada una sociedad justa y que funcione bien (...) A pesar de sus logros históricos, es fácil darse cuenta que algo anda mal en la forma en que el sistema está funcionando hoy en día. (Beinhocker y Hanauer, 2014: 1-2)

Conceptos tales como *homo oeconomicus*, utilidad o mercados eficientes son hoy cuestionados por los economistas del comportamiento y la investigación empírica. Es significativo el alcance de la idea de que es necesaria una transformación. Pero aun así los cambios de paradigma son procesos de difícil implementación puesto que generalmente los profesores están anclados en el pasado y "programados" en el paradigma dominante; por su parte, los decanos suelen evitar tomar riesgos asociados con cambios drásticos o innovaciones radicales. Frente a este contexto, debemos encontrar decanos iluminados, dispuestos a tomar el camino menos transitado, a tomar riesgos, y a innovar, más allá de la exploración de las nuevas tecnologías de enseñanza, tales como las MOOCs.

Por otra parte, es necesario promover la creación de instituciones de enseñanza originales fundadas sobre un concepto de educación en administración basado en una nueva definición de los fines de la empresa como un ecosistema de

actores interdependientes para crear valor compartido para el beneficio de la sociedad: "La empresa sirve a la economía, la economía está al servicio del bien común, y el bien común, al servicio de la persona", como propusimos en el *Manifiesto de Zermatt* (www.zermattsummit.org). El mundo ha cambiado. Está naciendo una nueva civilización en la que la sostenibilidad tiene que ser alimentada por la responsabilidad. No esperemos que la naturaleza y la sociedad usen la violencia para decirnos que es demasiado tarde.

En un mundo donde la tecnología digital está trayendo una revolución tan importante como la revolución industrial hace 150 años – hoy vemos robots contruidos sobre algoritmos cada vez más sofisticados – donde la nanotecnología se está volviendo omnipresente en nuestras fábricas, en nuestras ciudades, en nuestros hogares – con desplazamiento del trabajo como una de sus consecuencias; y donde las redes sociales transforman nuestras relaciones interpersonales e influyen en los procesos de la sociedad, estamos obligados a enfrentar nuevas preguntas, y nuevos dilemas derivados de esta nueva civilización emergente. Posiblemente nos encontremos con luditas que se nieguen a ver la naturaleza del cambio, hablen de una crisis y combatan la innovación tecnológica. Nos recordarán a los conductores de carros de caballos preocupados por mejorar sus ganancias de productividad a través del aumento de la velocidad de su caballo, justo en el momento en el auto estaba saliendo a las calles. En efecto, estamos frente a un cambio civilizatorio que requerirá de líderes responsables, hombres y mujeres con una visión sobre los fines – la sociedad que queremos crear – y no sólo preocupados por los medios. Tendrán que ser capaces de anticipar las consecuencias de la metamorfosis que estamos viviendo hoy

y desarrollar un estilo de liderazgo que se acomode a las nuevas expectativas de su equipo y de la sociedad. Asimismo, tendrán que contar con una brújula interna para navegar en el complejo entorno de incertidumbre, corporativo, tecnológico y social. Para hacer frente a las presiones contradictorias de sus muchos grupos de interés, los "líderes responsables" serán muy requeridos en todos los ámbitos.

IV. ¿Podemos aprender algo de China y de Singapur?

A continuación, analizaremos la situación en Asia. ¿Podemos aprender de la observación del papel de los "líderes responsables" en China y en Singapur, considerando que en el primer país se está gestionando su renacimiento, y en el segundo, construyendo su éxito?

Recientemente, he pasado cinco años en China, dando clases, entrevistando personas, aprendiendo, creando y administrando una unidad de investigación, el Centro Euro-Chino para el Liderazgo y la Responsabilidad (ECCLAR). A través de mi trabajo, enseñando a los MBA y EMBA –mandos intermedios, altos ejecutivos del sector privado o de las empresas estatales– he aprendido mucho. La destacada actuación de la economía china –que sacó a 500 millones de personas de la pobreza, construyó una infraestructura de primer nivel para ponerse al día rápidamente en un número cada vez mayor de sectores industriales y de servicios con el fin de realizar una transición política suave y lograr una preeminencia global en su camino a convertirse en la economía número uno– explica el legítimo orgullo de los empresarios, líderes y gerentes chinos. Se debe dar un crédito a la dirección del país por su visión, sus políticas y su aplicación. Además,

debemos reconocer que cuando se tiene que gestionar un país de mil trescientos millones de personas, cuando no existe un caso similar que le proporcione un modelo y cuando el impresionante tamaño del país suele cambiar la naturaleza y la definición de los problemas, no se está muy receptivo a recibir lecciones de otros.

Si bien me abstuve de involucrarme en un debate sobre la ideología, sí me involucré en cuestionar a los líderes, administradores y estudiantes jóvenes acerca de su responsabilidad en el alivio de las externalidades negativas del crecimiento rápido, como por ejemplo, la destrucción del medio ambiente, el soborno y la corrupción, las violaciones a la propiedad intelectual, la integridad del producto, la seguridad de los trabajadores, etc. Los debates públicos –cuando me lo permitían– y las discusiones en clase provocaban siempre –después de un significativo silencio– un debate acalorado ya que esas cuestiones son sensibles, no convencionales y no se espera que sean discutidas en las escuelas de negocios. Por ejemplo, el tema de la corrupción –hoy el tema más candente en China– no era hace tres años un problema que valiera la pena o fuera apropiado para discutir en un salón de clases. Se trataba de un problema demasiado sensible, demasiado viejo o culturalmente arraigado, y demasiado complejo, por lo que se me propusieron muchos argumentos para evitar un debate abierto y pasar a otro tema:

- Siempre ha existido, incluso antes de Confucio; es la tradición en esta cultura: una "norma de reciprocidad".
- No afecta al desarrollo sino que estimula el intercambio –por ejemplo, nuestro crecimiento económico, más del 9% durante varias décadas.

• No hay nada malo en ello: todos lo hacen, en todas partes, en China –por ejemplo, en la empresa, en el hospital y en la universidad.

• Existe también en la Unión Europea o en los Estados Unidos: lo llaman "grupos de presión" –*lobbying*– "facilitaciones de pago", "tareas de aprendizaje". "Todos los años se paga más de US\$ 1 billón en coimas en todo el mundo" (UNGC, La empresa contra la corrupción, 2011).

• No tengo otra opción, si me detengo, mis competidores no lo harán, seré penalizado y pronto estaré fuera del negocio.

• Se trata de un sistema de distribución del ingreso paralelo.

• En China no hay alternativa si usted quiere hacer negocios.

• Es muy funcional: es el aceite que hace funcionar la maquinaria burocrática.

• Es deducible de impuestos en su país: así, incluso para el gobierno es normal.

• Yo no lo llamo la corrupción: es sólo un costo de transacción.

• Yo no lo hago, tengo un Mr. Fix: él lo maneja muy bien.

• Nosotros tenemos un presupuesto para ello.

• En su país usted da una propina, aquí se da una coima: ¿cuál es la diferencia?

Cuando preguntaba qué se podía hacer sobre esta situación, en el caso de que se admitiera que la corrupción necesitaba ser reducida, las respuestas de hace tres años implicaban "pasar la pelota", es decir, no se consideraba parte de la responsabilidad del líder.

• ¡Nada!

• No es un problema.

- Algo... pero ¡más tarde!
- Yo no estoy a cargo.
- No tengo lecciones que dar.
- El gobierno tiene que hacerlo – ¡y lo hace! ahora.
- Es el trabajo de las organizaciones internacionales, por ejemplo, agencias de Naciones Unidas, Banco Mundial, OMC, OCDE, ICC, o de algunas ONG, etc.

Sin embargo, dentro y fuera de China, las posiciones mostraron más variedad:

- "La corrupción no ha descarrilado el ascenso económico de China, pero está arruinando el objetivo del establecimiento de un Estado de Derecho. El gobierno chino tiene más de 1200 leyes, reglas y regulaciones contra la corrupción, pero su implementación es ineficaz" (Prof. GAO Quanxin, de la Academia China de Ciencias Sociales).
- "La corrupción es el cemento que mantiene al partido unido. Deshacerse de ella no es factible, en tanto se mantenga este sistema" (Prof. Minxin PEI, Claremont McKenna College) (The New York Times, 4 de Septiembre de 2009).

El desarrollo de la responsabilidad empresarial en China es todavía hoy un enorme desafío: el país tiene una tradición polvorienta, prevalece una orientación materialista y de gratificación a corto plazo, hacer dinero es el principal objetivo, y no se asoma una crisis moral. ¿De dónde vendrá entonces la presión para lograr una mayor responsabilidad? ¿Qué puede aumentar la posibilidad de desarrollar "líderes responsables"? ¿Será la certificación de la norma internacional, por ejemplo, de Responsabilidad Social 8000 (SA8000)? ¿La participación

voluntaria en los esfuerzos internacionales, por ejemplo, el Pacto Mundial, los códigos de conducta de la OCDE, la CRT? ¿Los códigos de conducta? ¿Los sindicatos? ¿La presión de los medios? ¿Las presiones de la sociedad civil, los medios de comunicación, las ONG, los consumidores? ¿La educación, por ejemplo, en las escuelas de negocios? ¿Los líderes empresariales "responsables"? ¿La transferencia de prácticas de gestión? ¿Mayor integración en el proceso de "globalización"? ¿La RSE?

China ha tomado el camino de la RSE, pero con características chinas –en general vista esencialmente como filantropía– lo cual provoca mucho escepticismo o incluso cinismo. "Muchos hablan de ella, pero nadie sabe qué es: hay tantas definiciones, se trata de un concepto vago". "Es sólo otra palabra para la filantropía: ya lo hacemos". "Es demasiado cara, es para los ricos: nosotros no nos lo podemos permitir; no suma ganancias". "Estamos muy apretados (explotados) por las empresas extranjeras y nuestros márgenes son muy estrechos: no podemos hacerlo". "La RSE tiene que ver con el "bien común": no estoy a cargo del "bien común". Ese es el trabajo del gobierno". "La RSE es cosmética, un truco de relaciones públicas: es falsa, no necesitamos un escaparate; es un concepto occidental, no encaja aquí, nosotros tenemos nuestra propia manera china de hacer las cosas y no la necesitamos. Ahora no, ¡en cinco años!".

Por otra parte, en tanto palabra de moda, se ha generado un efecto de saturación de RSE, y ya no es algo atractivo. Esto se expresa en ideas como las que siguen: "Mis competidores no hacen esto: ¿por qué lo haría yo mismo y así dispararme en un pie?" "Una empresa no puede tener "responsabilidad". Sólo una persona puede tener

responsabilidad". "Puede ser bueno para las grandes empresas, para las empresas estatales, pero no para mí, soy demasiado pequeño". "Al consumidor no le importa: es demasiado pronto para preocuparse; vuelva en cinco años".

Más allá de todos esos comentarios escépticos o negativos, en la actualidad, China está verdaderamente comprometida con esto y Pekín desea que el discurso sobre el desarrollo de los "líderes responsables" pueda convertirse en algo concreto. En tal sentido, la SASAC induce los SOEs –pequeños en número, ricos en activos (aunque decrecientes)– para convertirse en modelos de conducta; por otra parte, el establecimiento de la CELAP (y otras tres Academias similares) para enseñar Liderazgo Responsable, y los muchos discursos de los líderes del PCCh, son todos ejemplos de la preocupación del PCCh por el liderazgo responsable. Se está imponiendo por fuerza del gobierno como un dispositivo de protección para mantener su credibilidad y la confianza de la opinión pública, con el fin de permanecer en el poder.

Es importante el papel del gobierno, sobre todo hoy en día, en cambiar la conducta de los líderes empresarios –en las empresas estatales, en las empresas privadas y en las multinacionales– en términos de corrupción, aumentando las sanciones por contaminación y daños en el medio ambiente, mejorando los ingresos y la situación de los trabajadores migrantes, modificando las regulaciones *hukou*, todos ejemplos de la voluntad de hacer más visible la responsabilidad, más allá de la palabra de moda. Se pretende dar una señal que indique: "Lo haremos predicando con el ejemplo".

Sin embargo, el área del liderazgo responsable no es donde China tiene más para ofrecer a quienes desean aprender de su rendimiento y sus logros. Su gran fuente de saber es su capacidad para resolver problemas a medida que surgen, desarrollando y aplicando

soluciones, y su capacidad de conciliar contradicciones, armonizando la interdependencia del *yin* y el *yang*. Su capacidad para conducir su ambición a través de una visión a largo plazo –evitando hasta ahora los extremos (*hybris*)– pero también para aprovechar su pragmatismo a través de aplicaciones efectivas y rápidas de corto plazo.

Por su parte, si lo que Singapur puede aprender de China sigue siendo modesto, esta afirmación no parece ser cierta en caso contrario. Se puede aprender mucho de la experiencia de Singapur. En efecto, su liderazgo visionario, firme y sostenido en la parte superior de la sociedad, su confianza en el imperio de la ley, el ejemplo de sus líderes políticos, son los ingredientes de la receta de Singapur para producir un liderazgo responsable.

Al observar el éxito de este país, los líderes chinos pueden tener la confirmación de que el Mandato del Cielo en realidad proviene de su gente –como afirmara Mencio, 370 a.C. - 289 a.C.– y de ahí la necesidad de auscultar los sentimientos de la población sobre el gobierno y las políticas –por ejemplo, el movimiento "Devuélvanme mi CPF", la protesta masiva ocurrida contra el seguro social obligatorio– y de tomar medidas cuando el apoyo de la opinión pública cae o cuando la "elección" hace que el Partido de la Acción Popular caiga del 70% al 60%. El énfasis en el Estado de Derecho, en la honestidad de los funcionarios públicos, adecuadamente compensados, en una meritocracia cuidadosamente administrada, son los ingredientes de la receta de Singapur para construir un entorno limpio que ha atraído a la inversión extranjera. Otras varias áreas de la estrategia de Singapur, incluida su aplicación pragmática y su disposición para aprender en forma selectiva de las experiencias extranjeras y de sus propios fracasos, pueden ser fuente de aprendizaje para los demás.

En China, ya sea en su política de suministro de alimentos, en sus esfuerzos por fomentar la familia para compartir la carga de cuidar de una población que envejece rápidamente, se ve una promoción de la responsabilidad, reforzada por el comportamiento de liderazgo responsable del gobierno y por algunos de sus logros. Pero incluso en el proceso de convertirse en la potencia mundial que es hoy y de definir el liderazgo responsable asociado a su poderío, China puede beneficiarse estudiando cómo Singapur ha abrazado el concepto westfaliano de igualdad entre los Estados (Low S. T., 2008), para mejorar el equilibrio de poder en la región, o cómo busca crear una sociedad justa y equitativa, mirando hacia afuera, combinando la "cabeza dura" con el "buen corazón". De hecho, el camino hacia el éxito no puede ser el mismo para la hormiga pequeña y diligente y para el elefante enorme y ambicioso, pero ambos tienen que encontrar la armonía en la construcción de su futuro común en la tienda de porcelana frágil del planeta.

La democratización de las expectativas, la búsqueda de la emancipación, la difusión de "valores emancipadores" (Welzel, 2013) que hacen hincapié en la libre elección y en la igualdad de oportunidades, se observa cada vez más en todo el mundo. Esto inducirá hacia una preferencia por un liderazgo inspirador, "responsable", en tanto que el cumplimiento por medio "del palo y la zanahoria", o el paternalismo de un Estado niñera serán desafiados cada vez más. La posición de autonomía observada entre la generación más joven –referida recientemente por Ho Kwon Ping en su conferencia S.R. Nathan– puede ser parte de esta evolución en todo el mundo.

Occidente puede aprender de China si fuera un "laboratorio" donde se desarrolla un modelo original de

sociedad: la mezcla de la pesada mano del PCC con la mano del mercado ha dado más libertad; el control de la expresión del individuo junto a una progresiva libertad de mercado "con características chinas", dentro de un Estado de Derecho (con "características chinas"). En definitiva, un modelo híbrido, sin la limpieza del Partido de Acción Popular y la confianza de la gente de Singapur, pero con un liderazgo entusiasta en promover la responsabilidad. Para China, el jurado aún está deliberando.

Asimismo, Occidente está aprendiendo de Singapur, un Estado rico, conocido como el jardín del Pacífico gobernado por una élite ilustrada, durable y responsable –capaz de implementar una visión con pragmatismo estratégico– que hace frente a la turbulencia global de un modo ágil, tratando de desarrollar una intuición acerca de las expectativas de la joven generación cuya confianza será indispensable para su supervivencia. El optimismo será posible en tanto se cultive la innovación, y exista un liderazgo responsable que escuche y gestione el cambio con habilidad y a tiempo.

V. ¿Cómo podemos desarrollar los "líderes responsables" que necesitamos?

Si necesitamos desarrollar líderes más responsables, hombres y mujeres de carácter, preocupados por el Bien Común, que "cuidarán de los otros"; y si pragmáticamente, decidimos empezar por la empresa, debido a su poder como el principal creador de valor en la sociedad, y en sus niveles altos, entonces la responsabilidad de las escuelas de negocios resulta evidente y esencial.

El desafío es enseñar un nuevo paradigma que no se base en el crecimiento perpetuo, en la maximización

del valor de las acciones, en el corto plazo, en la idea de que los recursos naturales son infinitos, en un exceso de confianza en las soluciones de la ciencia y la tecnología, ni en la creación de necesidades para atraer el consumo.

- En las escuelas de negocios líderes, cambiar el paisaje mental de los profesores, superando la resistencia de los académicos educados (PhD, DBA) en escuelas similares con profesores cuya carrera entera se ha hecho en el marco del paradigma neoliberal dominante, será un enorme desafío. Los conceptos de "frugalidad" y "decrecimiento" no han sido parte de su educación, sino que sólo "sustentabilidad" puede haber entrado hace relativamente poco tiempo en sus planes de estudios. Actualmente, los profesores de las escuelas de negocios tienen sus raíces en el modelo dominante, y desafiar su forma de pensar, invitándolos a cuestionar su definición de la finalidad de la empresa será muy difícil. En particular, los economistas –generalmente a cargo de áreas, departamentos o escuelas– han sido "programados" en el paradigma dominante, y desafiar su marco conceptual sacude sus conocimientos especializados, su excelencia y la comodidad de su posición actual.

- La creación de un grupo de trabajo, un equipo multidisciplinario de colegas dentro de una facultad, para desarrollar un nuevo plan de estudios, un grupo dispuesto a asumir el riesgo de la innovación y del rediseño de contenido de cursos basados en un nuevo paradigma, podría ser posible. Sin embargo, por la razón mencionada anteriormente, el número de candidatos para unirse a un grupo de trabajo de este tipo sea probablemente modesto. Su carrera podría estar en juego debido a las dificultades para publicar en las revistas académicas de nivel A, en las que los consejos editoriales todavía podrían ser

reacios a publicar artículos que sacudan su política editorial y su tipo dominante –aunque posiblemente modesto– de lectores. Para conducir tal grupo de trabajo se requeriría la identificación de un líder dispuesto a correr el riesgo en su carrera, asociado a la desviación de la ideología dominante.

- Se requeriría también de un decano inteligente y arriesgado, convencido de que la producción actual de los graduados no cumple con el requisito de fibra moral necesaria para el cambio en la civilización de nuestro planeta. Esta persona debería tener mucho valor para inducir o contratar a los profesores dispuestos y capaces de ir en el camino menos transitado, y de repensar y reconstruir todos los planes de estudio en los programas de MBA o en educación ejecutiva. Necesitaría contar con un apoyo mínimo de los demás *stakeholders* de la escuela, con el fin de ofrecer un aprendizaje aceptado o esperado por el mercado. Esos decanos son por el momento, aves raras, aunque existen algunos líderes de instituciones que están considerando este camino alternativo. En Europa (Lausana, Exeter), y en los Estados Unidos, un puñado de escuelas de negocios se están involucrando en ese camino.

- Se debería crear un nuevo centro de enseñanza, un *Greenfield Responsible Leadership School*. Tendría que ser financiado por un visionario, filántropo inteligente dispuesto a invertir en un proyecto innovador, a promover el desarrollo de los talentos necesarios para dirigir las organizaciones para las que el bien común no sería un resultado posible o un beneficio, sino un propósito legítimo. Los intentos en esa dirección han existido (Monterrey, México), existen o están en fase de desarrollo.

En dicha institución el largo plazo recibiría más importancia, se introduciría la sostenibilidad en todos los procesos de

toma de decisiones, el aprendizaje colaborativo recibiría igual atención que la competencia, se estudiaría la interdependencia entre el hombre y la naturaleza; además la socio-economía, la ecología, la historia y la filosofía enriquecerían el estudio de la economía basado en una definición diferente del hombre y de la finalidad de la empresa, de la interdependencia entre la empresa, el gobierno y la sociedad. Tal plan de estudios produciría hombres y mujeres con capacidad de liderazgo, imbuidos en un sólido conocimiento de la medida y del límite de su responsabilidad, con una sólida brújula moral, y que no verían en la ética y en la espiritualidad un asunto de religiosos o monjes. Para hacer un mejor uso de sus talentos serán fundamentales las habilidades en comunicación, en negociación, en autoconocimiento y en atención. El éxito de este tipo de educación, su progresiva visibilidad llevaría, a lo largo del tiempo, a que las instituciones educativas más tradicionales exploren programas innovadores similares, mientras que las nuevas tecnologías educativas podrían satisfacer su demanda en escala más amplia.

En esta línea de trabajo hacia un futuro sostenible, el Proyecto "50 + 20" (www.50plus20.org) desarrollado por un equipo de líderes empresariales y académicos, por iniciativa de organismos internacionales (GRLI, PRME y WBSCSB) es un buen ejemplo. El proyecto imagina un mundo donde la empresa contribuye a la sociedad y ha diseñado un plan de estudios y una pedagogía para generar líderes globalmente responsables.

Por otra parte, la Cumbre de Zermatt, celebrada anualmente en Suiza desde 2011, a través de su propósito de "humanizar la globalización" es otro intento de inducir a una reflexión sobre el "liderazgo responsable" y traducirlo en el comportamiento empresarial. Como se mencionó anteriormente, el *Manifiesto*

Zermatt desarrolla la idea de que "la empresa está para servir a la economía, la economía está para servir al bien común, y el bien común para servir a la persona" (Manifiesto Zermatt, 2005). Si la visión dominante actual nos pone contra la pared, tenemos que encontrar otro camino para dejar un planeta habitable para nuestros nietos, sus nietos y las futuras generaciones.

En un proyecto de investigación entrevistamos a 68 presidentes y directores generales en Europa, Asia Pacífico, América del Norte y África, explorando cómo definen sus necesidades actuales de alta dirección. Identificamos cinco dimensiones que veían como necesarias para hacer frente a los desafíos de su posición de liderazgo: conciencia, visión, imaginación, responsabilidad y acción. Luego, diseñamos un programa de cinco días que reunió en Europa, California y Singapur a grupos de 15 directores generales –incluyendo a CEOs de 9 a 15 países– para analizar cómo podrían mejorar la dimensión de responsabilidad en el cumplimiento de su deber de liderazgo.

Los participantes se mostraron conscientes, en su trabajo, de que lo más grande no es lo mejor, de que en un planeta finito la economía no puede crecer para siempre, de que la frugalidad y una vida más simple, con una economía más "compartida" debería ser activamente promovida en los países de la OCDE, de que la mano del mercado no es el criterio definitivo, de que confiar exclusivamente en el autocontrol de los líderes empresariales es arriesgado; de que si todo el mundo hace algo mal, esto no significa que sea lo correcto; de que no existe una forma correcta de hacer algo mal, etc. Cerca de 900 CEOs participaron de este programa. Ahora bien, ¿ha cambiado el planeta? Probablemente, usted tenga la respuesta.

VI. Para resumir y concluir

En primer lugar, el modelo dominante empujado por el crecimiento, impulsado por los resultados financieros y por un enfoque miope en las ganancias trimestrales y en los cambios en los precios de las acciones a corto plazo es insostenible. Abundan pruebas, a pesar de que el ambiente seguro y tranquilamente lujoso de Singapur parece no conducir a esa percepción. Ninguna ciudad-estado, ninguna isla, puede sobrevivir sin internalizar su ambiente exterior y rendir cuentas de su interdependencia.

Por otra parte, estamos experimentando un cambio de civilización que nos obliga a revisar muchos de nuestros modelos, teorías y supuestos. El requisito de cambiar el paradigma dominante que guía la acción de la mayoría de los líderes –tanto en el ámbito económico como en el político– es un proceso difícil. Para ello necesitamos líderes inteligentes y lo suficientemente responsables como para tomar las valientes decisiones necesarias para preservar la vida que podamos desarrollar juntos en nuestro planeta.

Teniendo en cuenta el papel de la economía en la formación de la vida, los líderes de las empresas con sus funciones de creación de valor, están en el asiento del conductor. En consecuencia, tienen que ser educados para poseer la voluntad y la capacidad de actuar con responsabilidad en el mundo del mañana, más allá de que hoy se encuentren ante un inmenso océano azul.

Sin embargo, hoy en día son pocas escuelas de negocios que están dispuestas a revisar el modelo utilizado hasta ahora, que les ha proporcionado los recursos para prosperar. Varios de sus agentes no quieren cambiar –ni ven la necesidad de un tal cambio de paradigma. Paralelamente, crece la presión de la sociedad civil y, en cierta

medida, de las agencias de acreditación, como por ejemplo, AACSB, EQUIS. En este contexto, en ausencia de una voluntad o capacidad para cambiar sus modelos y los supuestos sobre los que están contruidos, tendremos que depender de unos pocos individuos, y de unas pocas instituciones pioneras, o crear otras nuevas.

Por otro lado, reflexionando sobre China pudimos ver cómo, recientemente, los líderes de ese país tomaron la responsabilidad de evaluar las ventajas y las desventajas de un crecimiento de dos dígitos durante casi 30 años y el costo de la destrucción del medio ambiente – con el muy alto precio a pagar en las décadas que vendrán, y quizá por varias generaciones. Así, conscientes de las externalidades negativas de su actual modelo de desarrollo, están cuestionando los medios utilizados para alcanzar sus fines, y son explícitos acerca de la necesidad de ir hacia un desarrollo más equilibrado. Nuevas leyes y políticas, por ejemplo, para frenar la contaminación, la inversión pública en I + D para convertirse en líderes en tecnologías respetuosas con el medio ambiente, sanciones contra el soborno para frenar la corrupción, nuevas regulaciones en recursos humanos para mejores y más seguras condiciones de trabajo, entre otras medidas, están implementándose en este camino hacia el cambio. La idea rectora es que el "Mandato del Cielo" debe estar asociado con un liderazgo responsable que pueda mantener la confianza de la gente.

Por su parte, Singapur ha sido capaz de manejar un proceso efectivo equilibrando oportunidades y limitaciones. De este modo, el liderazgo y la visión en la parte superior de la sociedad, la baja corrupción, el pragmatismo estratégico y la construcción de confianza dentro de la sociedad, han traído los evidentes resultados de hoy. El futuro del país está

en manos de líderes responsables pero tendrán que asegurar la calidad de sus sucesores, que tendrán que ser confiables para escuchar las nuevas expectativas, las nuevas demandas y posiblemente los nuevos valores formados por la nueva civilización –ya visible al observar a la generación de los jóvenes.

En síntesis, China y Singapur son hoy en día y cada uno a su modo, un "laboratorio" de análisis excelente donde aparecen nuevas sociedades en proceso de ser inventadas. Es interesante notar que estas naciones no tienen una concepción modélica de la democracia participativa occidental a replicar en sus sociedades, sino que a partir de su propia dotación de recursos y tradiciones, buscan producir un sistema original, que en la actualidad no se ve en otros lugares.

En Occidente, las escuelas de negocios basaron su éxito en la capacitación de gerentes y de líderes de un mundo impulsado por el paradigma económico dominante y con una única finalidad. Sin embargo, ahora se ha descubierto que tal modelo de capitalismo produce una serie de externalidades negativas y que la sola búsqueda unidimensional del crecimiento y del valor para el accionista tiene consecuencias letales para el planeta.

El paradigma alternativo que está emergiendo en la actualidad define a la empresa como una unión de *stakeholders* orientados a la búsqueda de soluciones a los problemas del hombre para construir un "vivir juntos" a través de la creación de valor compartido. Tal paradigma requiere de la voluntad de participación en un cambio de amplias dimensiones.

Las escuelas de negocios, enfrentadas a una competencia cada vez mayor en todo el mundo, a las nuevas tecnologías de la educación, a las nuevas expectativas de la sociedad, tienen que internalizar las consecuencias de esas presiones, para integrar el nuevo

paradigma en sus investigaciones y enseñanza. La carretera será empinada y estrecha: la resistencia al cambio se mantendrá entre los muchos que privilegian los beneficios de la actual situación que se niegan a evaluar de manera realista sus consecuencias negativas. Sin embargo, el cambio será imprescindible para evitar el camino hacia un mundo fracturado en el cual el "vivir juntos" se torne imposible.

Entre los cambios prácticos asociados con el cambio de paradigma no todos los países tendrán que seguir el mismo camino a la misma velocidad, aunque las medidas para proteger el medio ambiente y la búsqueda de la emancipación deberían ser motivo de preocupación para todos. Los países ricos de la OCDE no tienen que volver a la edad de piedra, pero sí reducir el desperdicio de recursos, disminuir la presión para consumir, basarse más en el compartir en lugar de en el poseer, realizar un mejor uso de la economía local, fomentar la frugalidad, para señalar algunos de sus objetivos posibles. Estos cambios pueden ser iniciados, animados e implementados activamente por líderes responsables, y las escuelas de negocios son una fuente privilegiada para desarrollar tales líderes.

Asimismo, en esta era de la revolución digital y su impacto en todas partes en un mundo globalizado, está produciéndose una nueva civilización, de cuyas características sólo estamos viendo el comienzo. Las escuelas de negocios tendrán que formar líderes globalmente responsables para prosperar en la inmensidad de esta nueva civilización. Mi propuesta no es una ilusión, no es un sueño académico sino un imperativo categórico impuesto por la conciencia y la visión del futuro.

Me gustaría concluir con un proverbio africano: "Si crees que eres demasiado pequeño para hacer una diferencia, trata de dormir en una

habitación con un mosquito".

Traducción: Carlos Hoevel

Referencias bibliográficas

- Bennis, W.G. y O'Toole, J., (2005). "How Business Schools Lost Their Way", en *Harvard Business Review*.
- Beinhocker, E. y Hanauer, N. (2014). "Redefining Capitalism", en *McKinsey Quarterly*, Septiembre.
- Bisoux, T. (2009). A Return to Reality, en *BizEd* 8(3): 16-22.
- Connolly, M. (2003). "The End of the MBA as We Know It?", en *Academy of Management Learning and Education* Vol. 2, N° 4: 365-367.
- Cornuel, E., (2005) "A vision for Business School", en *Journal of Management Development*, Vol. 24, 9: 768-829.
- Datar, S., Garvin D.A., y Cullen, P.G. (2010) *Rethinking the MBA*. Harvard Business School Press, Boston.
- de Bettignies, H.C. y Lepineux, F. (2009a). *Finance for a Better World*. Palgrave-Macmillan, Londres.
- (2009b). *Business, Globalization and the Common Good*, Peter Lang, Oxford.
- de Bettignies, H.C. y Tan, C.K. (2007). "Values and Management Education in China", en *International Management Review* Vol. 3, N°1: 17-37.
- de Bettignies, H.C. y Thompson, M. J. (2010). *Leadership, Spirituality and the Common Good*. Garand, Amberes.
- de Bettignies, H.C. (2013). "Developing Responsible Leaders: who is Responsible?" en *GRLI Reflections*, N°1: 1-18.
- (2013), "Can Business Schools Lead the Way to a World Worth Living in?" en Rothlin, S. y Haghirian, P., *Dimensions of Teaching Business Ethics in Asia*, Springer, Londres: 169-181
- de Woot, P. (2009). *Responsabilité Sociale de l'Entreprise: faut-il enchaîner Prométhée*, Economica, Paris.
- (2013). *Repenser l'entreprise*. Bebooks Editions, Bruselas.
- Etzioni, A., (2002). "The Education of Business Leaders", en *The Responsive Community*, Vol. 12, 4: 59-62.
- Fitzpatrick, L. (2008). "Will Business Schools Learn from Wall Street's Crisis?" en *Time*, 21 de septiembre.
- Gardiner, B. (2009). "B-Schools Rethink Curricula Amid Crisis", en *The Wall Street Journal*, Marzo: 27-29.
- Gentile, M. (2010). *Giving Voice to Values*. Yale University Press, Boston.
- Ghoshal, S. (2005). "Bad Management Theories are destroying Good Management Practices", en *Academy of Management Learning and Education* Vol. 4, N°1: 75-91.
- Green, H. (2007). "Are B-schools a Blight on the Land?" en *Business Week*, 5 de noviembre.
- Khurana, R. (2007). *From Higher Aims to Hired Hands*. Princeton University Press, Nueva Jersey.
- Low, S. T. (2008). "Leadership challenges for the 21st century", en *Global Leadership Forum*, Singapur.
- Moratis L., Hoff, J., and Reul, B. (2006). "A Dual Challenge Facing Management Education: Simulation-Based Learning and Learning about CSR", en *Journal of Management Development* Vol.25, N°3: 213-231.
- Muff, K. et. al. (2013). *Management Education for the World. A Vision for Business Schools Serving People and Planet*, Edward Elgar, Londres.
- Nair, C. (2014). "The hallmark of a good brand", en *Dialogue*, Septiembre- Noviembre: 80-83.
- Noiville, F. (2009). *J'ai fait HEC (et je m'en excuse)*. Stock, Paris.
- Pfeffer, J. (2002). "The end of Business Schools, Less Success than Meets the

- Eye", en *Academy of Management Learning and Education* Vol. 1, 1: 78-95.
- Smith C. y Ronnegard (2013). "Shareholder Primacy, Corporate Responsibility and the Role of Business Schools" en INSEAD Faculty and Research Working Paper: 1-40.
- Straub, R. (2014). "The Great Transformation", en EFMD Global Focus, Vol 8 (2).
- Thomas, H., Lee, M., Thomas, L., y Wilson, A. (2014). *Securing the Future of Management Education*. Emerald, EFMD, Bingley.
- Trainer, T. (2013) "Can the world run on renewable energy? A revised negative case", en *Humanomics* Vol 29, 2: 88-104.
- Welzel, C. (2013). *Freedom Rising: Human Empowerment and the Quest for Emancipation*. Cambridge University Press, Cambridge.
- WWF (2014). *Living Planet Report*. https://www.wwf.or.jp/activities/lib/lpr/WWF_LPR_2014.pdf (último acceso 10 de diciembre de 2014).
- Zermatt Summit (2005). *Manifiesto Zermatt*. <http://www.zermattsummit.org/about/the-zermatt-summit-manifesto/> (último acceso 10 de diciembre de 2014).

¹ Este artículo es una adaptación de una conferencia pública del autor que tuvo lugar en la HEAD Foundation de Singapur, el 4 de noviembre de 2014.