

# CHV 038 Roberto Corte

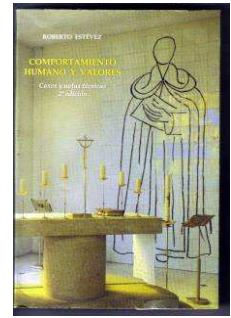
(preguntas para la preparación)

## Genéricas del estudio individual de todos los casos:

1. Hechos relevantes (pasados y presentes)
2. Protagonistas relevantes.
3. Definición del problema.
4. Determinación de un propósito.
5. Propuesta de alternativas.
6. Elección de una alternativa.
7. Elaborar y planificar la implantación de un plan de acción.
8. Previsión y precaución en los resultados.

## Propias de la reunión de equipo de este caso:

1. ¿Quién contrataría al vendedor estrella? ¿Por qué si o no?
2. ¿Cómo caracterizaría la cultura del entorno competitivo?
3. ¿Por qué Roberto dice que no quiere gente así, pero al mismo tiempo piensa en tomarlo?
4. ¿Qué le enseña Roberto a su organización al tomarlo?
6. Teniendo en cuenta las preguntas 2, 3 y 4, ¿cómo definiría el problema?
7. Desde el punto de vista del “poder” ¿Qué puede hacer y que no puede hacer Corte?
8. ¿Qué harían Uds. en su lugar? ¿Por qué?



## ROBERTO CORTE<sup>1</sup>

***"Llevo varios días muy preocupado. Debo tomar una decisión sin más demora y no sé qué hacer. Las tres últimas noches me he desvelado pensando en el asunto, sin lograr conciliar nuevamente el sueño. Mi mujer se ha dado cuenta de que tengo un problema difícil entre manos, y está muy preocupada. Ya le he explicado que tengo algo importante en la empresa que he de resolver; pero no me he animado a decirle más. Nunca le cuento detalles ni asuntos delicados del ámbito estrictamente profesional; y ella comprende."***

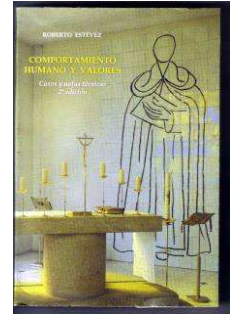
Así se expresaba Roberto Corte, a través del teléfono, llamando a un profesor de la escuela de negocios donde había realizado un curso de perfeccionamiento. Roberto sabía que ese profesor era una persona acogedora, competente y de recto criterio.

***"Me gustaría contar con tu consejo -prosiguió Roberto- así que, si no te importa, me gustaría explicarte detalladamente el asunto y escuchar tu parecer."***

La respuesta afirmativa fue inmediata. A las pocas horas, Roberto describía la situación en la que se encontraba.

---

<sup>1</sup>Este caso ha sido redactado como base de discusión y no como modelo de una gestión adecuada o inadecuada, a partir del caso Roberto Cortes TD-19 de la División Investigación del IESE, preparado por el profesor Domènec Melé (1-1989), a partir de la situación descrita con el título "An Ethical Dilema" en la obra de K.H. Blanchard y N.V. Peale: "The power of ethical manager (New York, W. Morrow, 1988. Reeditado por Roberto M. Estévez (02-1997). Publicado en el libro "Comportamiento Humano y Valores", Editorial UNSTA, San Miguel de Tucumán, noviembre de 2004.



## **El candidato estrella**

***"Como sabes, soy director de una división comercial de Rotemax. Estamos atravesando momentos muy difíciles.***

***Rotemax es una empresa importante de alta tecnología en un sector muy competitivo y las ventas no han dejado de descender en los últimos seis meses. Mi jefe me presiona lo indecible para que logre mejorar los resultados de mi división.***

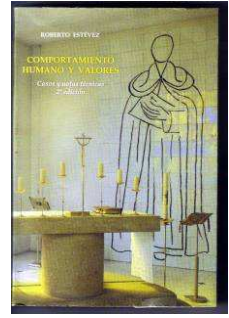
***"Llevó un mes tratando de encontrar un representante fuera de serie para aumentar mi fuerza de ventas, pero las entrevistas no han sido demasiado satisfactorias, hasta que, por fin, hace tres días vino un candidato que me pareció verdaderamente excepcional.***

***"Desde que entró supe que era lo que necesitábamos. Aparentaba 30 años, tenía un aire muy decidido, conocía la industria y su historial de ventas era francamente impresionante. Mi entusiasmo aumentaba y agradecía nuestra suerte en tener semejante oportunidad. Acababa de conseguir una excelente situación profesional dentro de la fuerza de ventas de nuestro mayor competidor, tras seis años de éxito en la misma compañía, pero ahora estaba dispuesto a dejarlos. Como esto me intrigaba, le pregunté con franqueza y me dijo que deseaba ganar más dinero.***

***"A lo largo de la entrevista me daba cuenta que era muy superior a todos los restantes candidatos. Estuve a punto de contratarlo, pero pensé que no estaría de más comprobar sus referencias.***

***"De pronto, me sonrió misteriosamente y, sacó de su bolsillo un disquette acariciandolo como si fuera una joya".***

***"¿ Adivina usted lo que tiene aquí? pregunto."***



***"Al decirle que no, manteniendo la sonrisa y con tono complaciente, me explicó que contenía información confidencial de su anterior empresa. Incluía los perfiles de todos sus clientes (personas claves a contactar, solvencia, necesidades, momentos propicios para ofertar, etc.) y también los datos de la oferta a una millonaria licitación del Ministerio de Defensa, a la cual, nuestra empresa pensaba también concurrir.***

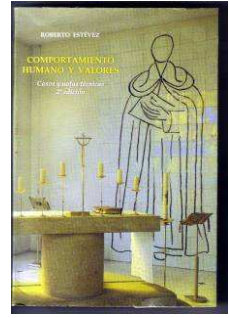
***"Antes de salir de mi oficina me prometió que si lo contrataba me entregaría no sólo el disquette, sino más cosas... en la misma línea. Me quedé pensativo y desilusionado. ¿Cómo se había atrevido a tanto?. Una cosa es que conociera el sector y a los clientes, pero esa información era fruto de una costosa inversión en personas y tiempo. Enseguida empecé a debatirme en la alternativa. La primera reacción fue de rechazo, ese no era el tipo de personas que yo quería para mi equipo. Pero pensándolo de nuevo, me parecía más razonable no cerrar el asunto tan rápidamente; él nos ofrecía una virtual mina de oro. Me dejó totalmente en claro que no sólo podríamos conseguir ese contrato sino otros grandes "bocados". Debes saber que en los tres últimos años no hemos probado ni uno de estos apetitosos "bocados". Era una oportunidad, una de esas que pasan pocas veces en la vida; como dice mi padre: "a la oportunidad la pintan calva".<sup>2</sup>***

Roberto hizo una pausa...

***"Sería fabuloso tener esa información de la competencia. ¡Qué bien nos vendría superar nuestra caída de ventas!. Lo digo también por mi familia. Ya conoces mi situación: El mayor está en el Colegio y los otros dos ya van a comenzar. Vamos a tener estrecheces económicas y, sin algún tipo de promoción las cosas pueden ir "de mal en peor".***

---

<sup>2</sup> Referencia a la idea griega del tiempo como "Kairos" y no como "Cronos".



*"Desde que entré en la empresa, hace doce años, ha habido rumores insistentes acerca de una serie de cambios que se producirían cuando se retirara el vicepresidente de marketing y ventas. Ahora está a punto de producirse. Se espera que mi jefe ocupe el cargo y yo... Bueno, con la caída de ventas que ha experimentado mi división, casi había descartado el ascenso. Pero después de esa entrevista, he recuperado la esperanza de ocupar el lugar de mi jefe. Si consiguiera un gran contrato..."*

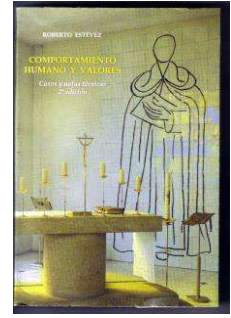
Su antiguo profesor lo escuchaba atentamente con expresión de comprender perfectamente lo que le estaba planteando.

### **Consejos contradictorios**

*"No sabía que hacer. Cada cosa tiene su peso. Me entrevisté con el directivo que ha sido mi padrino en la organización. Su respuesta fue tajante: "contrata a este muchacho antes de que lo haga otro. Ya sé que es un riesgo, pero en nuestra industria todos tratan de conseguir información como pueden. Si tu no te atreves a golpear el hierro cuando está al rojo vivo, permaneceremos perdiendo "fleclos competitivos". Al decir "fleclos competitivos" puso el énfasis y mímica que suele utilizar mi jefe, utilizando sus mismas palabras y parecido tono de voz.*

*"Sacó de su cajón unas fotocopias que me entregó y, al salir de su oficina, me despidió con una palmada en la espalda y me hizo un guiño como comprendiendo que se trataba de un asunto delicado.*

*"Las fotocopias eran del libro "El Combate Corporativo" donde se detallaba la salida de China del secreto de la seda a la India, y el de la porcelana a Francia, etc.*



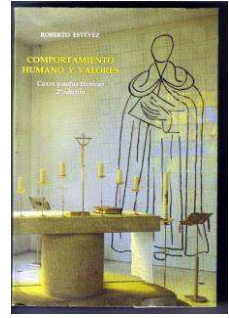
***"Mientras caminaba leyendo esas historias, de regreso a mi despacho, me encontré con mi adscripta, un aguda y decidida MBA a la que aprecio muchísimo. ¿Pareces preocupado? ¿Algún problema? -me dijo-***

***"Le invité a seguirme hasta mi despacho. Una vez dentro, cerré la puerta y le conté la historia. Su respuesta fue exactamente lo opuesto al consejo anterior: "Piensa en tu decisión y en todas sus consecuencias. No se trata sólo de que este chico actúe mal, sino de que si lo contratas tendrás que soportar esta clase de comportamientos. Además, si se llega a conocer la verdad, de que tú lo has contratado sabiendo que había robado información confidencial, nuestra compañía será públicamente denigrada. En cuanto a esas fotocopias, yo también las tengo, en las páginas siguientes se detalla el mal final del robo de secretos industriales a 3-M, Du Pont, Procter & Gamble y Merck Company.***

***"Cuando salió, me senté considerando ambos puntos de vista. Me preguntaba que hacer. Contratarlo o decirle "no gracias". O contratarlo rechazando la información robada... No se, mi jefe fue a Chicago, a la central y no hay forma de comunicarse con él sin que otros se enteren. El vicepresidente se está llenando y hace tiempo que está bloqueado mentalmente para los asuntos de la compañía. Al presidente apenas lo he visto, y no tengo ni idea de cómo piensa en asuntos de ética.***

***"Llevo tres noches sin dormir, me gustaría actuar correctamente, pero tampoco quiero ser ingenuo. No puedo dejar de pensar como se comportarían los competidores, ¿por qué no voy a hacerlo yo?***

El profesor, que había escuchado atentamente todo el relato, hizo ademán de hablar, pero Roberto tomó de nuevo la palabra, como para rematar su exposición.



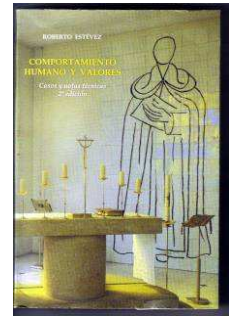
***"Seguramente me dirás que tú no aceptarías la información. Me dirás: "A la larga la honradez es rentable, piensa en el remordimiento que te quedaría"; pero para tí el "no robar" es un mandamiento, y en el encuadras la cuestión, pero ya sabes que para mí esto no es suficiente, pues no soy creyente. Por otra parte, pienso que las emociones no pueden ser un criterio definitivo. Hay que actuar con la cabeza y controlar los sentimientos y emociones.***

***"A lo mejor dirás que, contratarlo puede corromperme como persona<sup>3</sup> al hacerme cómplice de una sustracción indebida. Lo he pensado ya, pero necesito ir adelante sin pasar apuros económicos, ni yo, ni mi familia.***

***"Un amigo -y con esto término-, en la actualidad directivo de una compañía que hace varios años tuvo problemas por actuaciones ilegales, me contó que su empresa adoptó un código ético al estilo Wall Street Journal, Exxon, Johnson & Johnson, etc. pero son grandes y expuestas, además ¡lo mío es ventas!, ¡lo mío es hoy!***

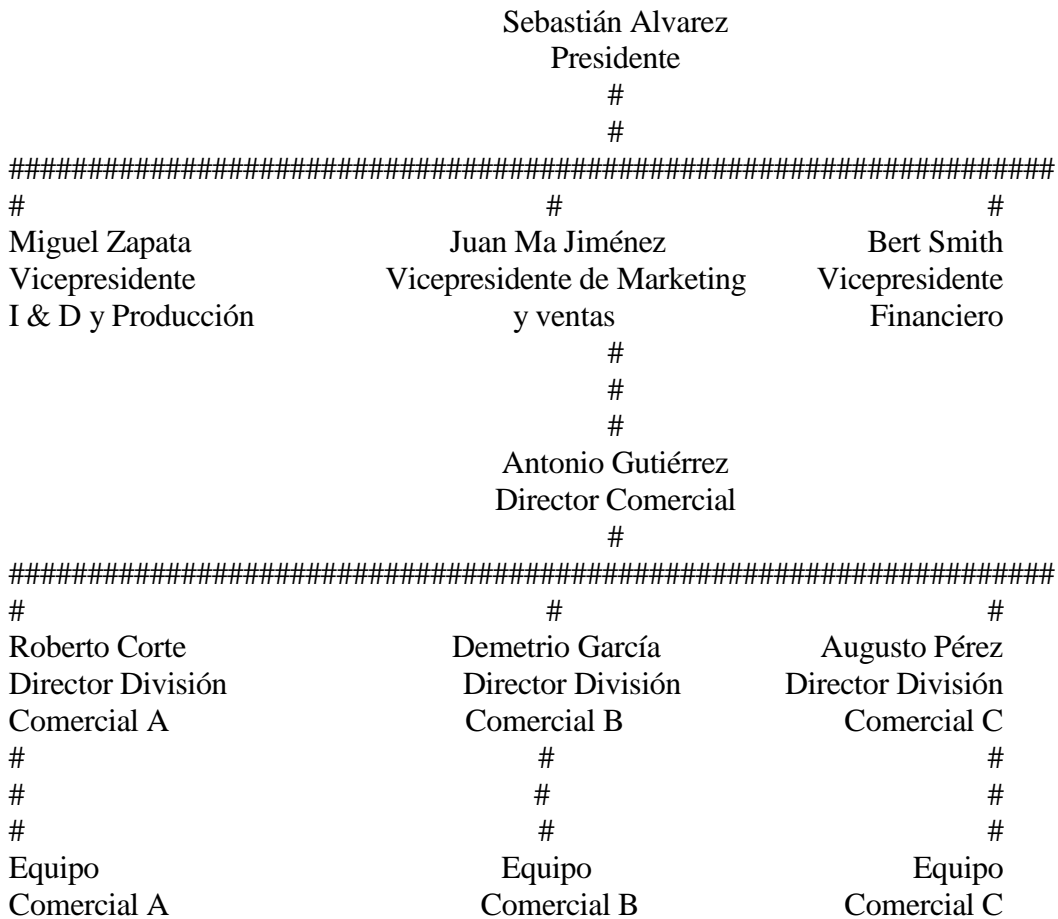
---

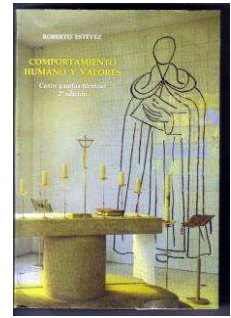
<sup>3</sup> Referencia a la idea socrática de que el daño es mayor en quien realiza la injusticia que en quien la padece.



## Anexo I

### Organigrama de Rotemax (parcial)





## **Anexo II<sup>4</sup>**

### **EL SECRETO DEL SOMBRERO FLORIDO**

El espionaje industrial no es nuevo. En el año 2640 A.C., los chinos empezaron a usar la seda para hilar artículos de vestir extraordinariamente cómodos y caros. Nadie fuera de China sabía que el hilo de seda no se cultivaba, sino que en realidad era producido por un gusano. De todas maneras, aunque se hubiera sabido, nadie lo hubiera creído.

...

La princesa llegó a casa de su amado (un mercader que vivía en la India) tocada con un hermoso sombrero con flores. Entre las flores del sombrero, ella había escondido algunos gusanos de seda.

### **LA MEJOR DE TODAS LAS PORCELANAS**

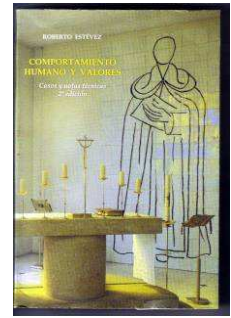
En el siglo XVIII, otra vez los chinos, poseían un secreto en pos del cual estaban otros países. Nadie, salvo los chinos, habían encontrado un método de hacer verdadera porcelana... Nadie podía imitar aquella superficie lustrosa, brillante, resplandeciente, vidriosa.

En el siglo XVIII un jesuita francés de nombre d'Entrecolles, logró entrar a la fábrica real de porcelana en la ciudad secreta de King-to-chen.

Realizó un cuidadoso estudio del proceso y mandó muestras de la materia prima -el ingrediente activo era caolina- a Francia. En las inmediaciones de Limoges se había encontrado caolina y ahí podía obtenerse en grandes cantidades. Las plantas de Vincennes fueron trasladadas a Sévres y los alfareros cambiaron a la porcelana de pasta dura.

---

<sup>4</sup>Extractos del libro "El Combate Corporativo", de William E. Peacock, editado por Selector, Mexico, junio de 1989.



Los ingleses enviaron un espía llamado Thomas Briand para que trabajara en Sévres, quien robó el secreto y se lo llevó a Inglaterra.

## **EL ROBO DEL NUEVO DISEÑO**

El secreto de la cinta Scotch fue robado de la Minnesota Mining and Manufacturing Company. El ladrón era un empleado de la competencia. 3-M cobró una cantidad por daños luego de un litigio en el que se comprobó el robo.

Los planos de una máquina para estirar fibras de nylon fueron robados de la compañía donde se habían originado: Dupont de Nemours. Debido a la importancia militar del robo -ocurrió durante la IIGM- el FBI se puso a investigar. El ladrón propició su captura al vender los planos, muestras y partes, a una compañía rival por tres millones e dólares. Dicha compañía alertó a Du Pont y el ladrón fue capturado.

...

No todos los robos industriales son espectaculares, y ni siquiera lucrativos. Uno de esos casos fue el robo a Procter & Gamble del secreto para un tipo de galletas. P & G presentó una demanda alegando que el secreto había sido robado por tres diferentes firmas, todas ellas competidoras.

El secreto del Aldomat, una sustancia contra la elevada presión sanguínea- fue ofrecido por un empleado descontento de Merck Company al Laboratorio Parke Davis. este último aviso a la Merck y a Scotland Yard, el ladrón fue apresado.