

Pensando un módulo de ética en los negocios

ALEJANDRO C. LLORENTE - MARÍA MARTA PREZIOSA

Introducción

La organización del módulo de ética para un postgrado no está exenta de dificultades. La carga horaria es limitada y hay que lograr un cierto dinamismo conjugando distintos tipos de actividades: exposición del profesor, participación de los alumnos, lectura personal, trabajo en grupos, exposición de los alumnos, etc. Entre las materias de la currícula, ética no es ciertamente una de las más esperadas. Por otra parte, las características de los cursantes, que dependen en gran manera de la cultura en la que están inmersos, no favorecen la receptividad previa de contenidos de este tipo. No obstante, este handicap negativo se transforma sobremanera en positivo cuando logramos entablar una buena comunicación con los cursantes.

Objetivos

Lo que pretendemos en un curso de estas características surge de la articulación entre mensaje y realidad cotidiana. Por una parte, tenemos contenidos que pertenecen al “núcleo duro”: lo que una universidad católica *ut sic* no puede dejar de comunicar. Estos contenidos pertenecen a la ética social cristiana (Doctrina social de la Iglesia). Por otra, están los requerimientos del entorno con los que tenemos que dialogar, si

queremos que el mensaje sea relevante para el hoy de los cursantes. Constante tensión entre lo permanente y lo histórico que conduce periódicamente a adaptar los objetivos, sea en su modalidad de dictado sea en el modo de presentarlos.

Dentro de los objetivos que nos proponemos los hay tácitos y explícitos. Los implícitos son: la consideración de la centralidad de la persona individual y socialmente considerada, la subordinación de la economía al bien común de la sociedad y -por ende- al bien de la persona, la necesidad de preguntarse por los grandes fines de la vida (cuestión de la trascendencia)¹.

Dentro de los objetivos explícitos, tenemos:

- Generar un espacio que permita desarrollar el discernimiento y el juicio crítico sobre el modo de conducirnos en los negocios, a partir de una “visión integral” de las cuestiones socio-económicas. Por “visión integral” entendemos una mirada de la economía como hecho cultural. Una sociedad que racionaliza sus medios de existencia crea valor económico. Esta creación es mucho más que un número en un balance, maquinarias, fuerza de trabajo capacitada, etc. Al crear medios de subsistencia y existencia, la sociedad crea vínculos, modos de posicionarse ante la realidad, los otros y ella misma. Este posicionamiento depende, en última instancia, de la manera como la sociedad da cuenta de las acuciantes preguntas

últimas, el empeño del hombre por trascender. Lo que está en juego es el hombre y la sociedad de la que forma parte indisolublemente. De allí la importancia de abrir la mirada a una consideración más amplia, tratando de crear conciencia del impacto que tienen las actividades que desarrollan los cursantes en su vida profesional².

- Incorporar criterios para la toma de decisiones a través del estudio de casos³. Este segundo objetivo va de la mano del primero. El análisis y la discusión de los casos están en relación con la visión que hemos propuesto (primer objetivo) y con los temas del curso, especialmente los que se tratan en ese día. Partimos del supuesto que los cursantes traen cierta formación ética recibida en sus familias y en la enseñanza secundaria; pocos han tenido ética en la universidad. Si la tuvieron, no siempre la aprovecharon. El objetivo de ejercitar el discernimiento prudencial apunta a mostrar cómo las distintas opciones corresponden a distintos modos de concebir la realidad, de transformarla, e impactan más allá de los límites físicos y visibles de sus acciones.

- Finalmente, ampliar las motivaciones respecto de los valores que se ponen en juego en la actividad empresarial. Este objetivo depende de los anteriores: si hemos ampliado y agudizado la capacidad de discernir incorporando nuevos criterios y metodologías de análisis, el terreno estará preparado para ampliar el campo motivacional de los cursantes. Todo el trabajo anterior se orienta a motivar nuevas y posibles formas de conducta en el ámbito de su desempeño profesional.

Estructura

Dado que los cursantes se mueven en el contexto de una organización, el curso no comprende solamente temas específicos de ética aplicada a finanzas o marketing o recursos humanos. En esta ocasión nos referiremos a un módulo de ética orientado a profesionales de las finanzas. Aunque el módulo se divide en partes coordinadas entre sí, cada una de ellas conserva una cierta

unidad temática independiente. Las cuatro partes son: 1) Cuestiones introductorias; 2) El sujeto, la organización y la sociedad; 3) Ética y finanzas; 4) La vuelta a las preguntas fundamentales.

La exposición va acompañada por el estudio de dilemas éticos y por la lectura personal de artículos seleccionados. De esa manera, tenemos tres modalidades de transmisión: exposición del profesor, lectura personal de artículos y lectura personal de conflictos éticos. Cada modalidad trata de activar distintas capacidades del cursante: la primera, atención y participación; la segunda, lectura atenta y capacidad de exposición en un test (multiple choice); la tercera, discernimiento ético. Los artículos están en relación con ciertos aspectos de la materia en general que nos interesan destacar, pero no necesariamente con el contenido específico de los módulos. Si bien refuerzan los conceptos vertidos en el aula, no fueron elegidos principalmente con este fin.

Cuestiones introductorias

Iniciamos el curso con una aproximación al concepto de ética. La abordamos desde una perspectiva existencial (ética como contenido) y otra epistemológica (ética como estructura)⁴. La primera perspectiva aborda las preguntas fundamentales que están en la base explícita o no de cualquier ética. La fundamentación de la obligatoriedad de los comportamientos dependen en última instancia de las grandes preguntas de sentido: ¿Quién soy? ¿De dónde vengo? ¿A dónde voy? ¿Cómo voy? La ética, entramos en la segunda perspectiva (epistemológica), es un sistema, una racionalidad de la conducta, un orden de vida que -en última instancia- intenta responder a las cuestiones básicas de la existencia.

Esto nos lleva a postular la ética -ante todo- como una vocación, un llamado a ser fiel a la propia identidad humana. Esta identidad es histórica, progresiva, dinámica, abierta al futuro (esperanzada). Está empujada y trascendida por el "misterioso Deseo de vivir" y atravesada por dos profundas

fuerzas existenciales: eros y thanatos El equilibrio vivificante de estas dos fuerzas debe ser buscado en el marco de un "Deseo" que tiene que ser discernido. La tramitación nunca acabada de este Deseo supone establecer una jerarquía de fines y valores que vayan dándole forma concreta a lo largo de la vida. Es allí el lugar de inserción de una ética que, tomando las tendencias fundamentales del hombre, las potencia y orienta mediante el ejercicio de actos excelentes. Estamos en la ética de la virtud.

La ética de la virtud, tal como la concibe la moral social católica, supone varios aspectos. Por una parte, llama la atención sobre la necesidad de los hábitos que, antes que nada, determinan a la persona en su calidad de tal. La importancia dada a la moralidad de los actos se entiende a partir de lo que está en juego: el mismo sujeto agente. De allí la necesidad de la adquisición de cualidades, hábitos, capacidades, que permitan al sujeto desarrollarse responsablemente (en respuesta a su propia vocación). Esta responsabilidad es simultáneamente individual y social: la construcción de la sociedad es mi responsabilidad, tanto como la construcción de mi propio proyecto personal. Finalmente, la ética de la virtud presupone no solamente la bondad de mis actos (being good) sino también la destreza técnica de mi actuación profesional (doing right). Ninguno de los extremos, buenas personas pero profesionales incapaces o malas personas pero profesionales capaces, se componen con esta ética⁵.

El sujeto, la organización y la sociedad

Una vez recorrida la introducción pasamos a estudiar al sujeto en el contexto de la organización y a la organización en el contexto de la sociedad: responsabilidad social empresarial (RSE). Respecto de la primera cuestión destacamos la necesidad de afianzar la identidad tanto del sujeto como de la organización. De otro modo, no se podrá establecer una sana y provechosa relación entre ambos. Situándonos del lado de la organización mostramos a través del caso

Eichmann el fenómeno de un sujeto que termina siendo absorbido por la organización⁶. Otto Adolf Eichmann se convirtió en instrumento de una maquinaria asesina sin siquiera cuestionárselo. El éxito de aquél que siendo cabo del ejército alemán se convirtió en Führer (conductor) de ochenta millones de habitantes fue motivo suficiente para ofrendarle una ciega obediencia.

Situándonos del lado de la persona, analizamos el fenómeno del "sujeto absorto"⁷. ¿Qué nos está advirtiendo el extendido fenómeno del "bum out", también conocido como la "enfermedad de la quemadura"⁸? En la cultura contemporánea las empresas han pasado a ocupar un lugar que antes no tenían. Este reposicionamiento está vinculado con el éxito, el poder y la identidad. Las instituciones que hasta no hace poco daban identidad han perdido espacio. Con inusitada fuerza, parte del mismo fue ocupado por la empresa y el éxito económico.

La idealización que hace el sujeto inmerso en esa aura seductora ha llegado -en algún caso- hasta el punto del suicidio. Estos niveles de interacción entre el imaginario personal y el corporativo necesitan ser revisados. De hecho, se ha extendido un nuevo tipo de gestión llamado "managinario" (management del imaginario). La organización, al modo de una madre omnipotente, dona la vida (éxito, reconocimiento, premios, etc.) a sus miembros. La "nueva gestión" emplea muchos de estos resortes (proyecciones indebidas) para el logro de sus objetivos.

Respecto de la segunda cuestión, la empresa es mirada en su vinculación con el entorno social. Consideramos que el tema de la RSE trasciende el campo de la ética: estamos ante una redefinición de la empresa y su gestión en el marco del fenómeno de la globalización. La borrada de los límites también afecta a la empresa tradicionalmente refugiada dentro del campo de las relaciones económicas. La actual sensibilidad respecto de la vinculación entre instituciones (interacción, sinergias, impacto, etc.) está llevando a una relectura de la misma naturaleza de la empresa. Esta nueva mirada incide en cuestiones como la limitación

de los derechos de los accionistas (stockholders versus stakeholders) y la concepción de la empresa como una institución inserta en el contexto de la sociedad civil y al servicio de ella, la necesidad de repensar las corporaciones transnacionales y su relación con las culturas locales, etc. Una vez más, volvemos a la cuestión del principio: es importante pensar la economía una institución generadora de cultura. Sin este marco, el campo queda abierto para el uso de un poder retroalimentado en el ejercicio de una razón instrumental puramente egoísta⁹.

Ética y finanzas

Esta re-conceptualización de la empresa lleva también al replanteo de los vínculos del manager directivo de empresa. Su creación de valor se complejiza con la atención a las expectativas éticas o sociales de los distintos stakeholders. La medición de los resultados de su gestión no siempre miden o acompañan la creación de intangibles y la performance financiera de la empresa.

Debido a esta complejidad creciente y considerando que la prudencia, virtud intelectual y moral, tiene un aspecto cognoscitivo y otro imperativo, en el tercer módulo buscamos potenciar este primer aspecto de la virtud de la prudencia en el manager. El segundo, el imperativo, supone la valoración como resultado de la previa mirada intelectual y racional a los objetos de nuestras decisiones, y de la mirada a uno mismo como sujeto agente "autorreferido" por la decisión a tomar.

En la exposición dialogada y la discusión de casos se busca que el participante transite las alternativas de decisión, las posibles consecuencias en el entorno y en sí mismo, los valores y principios encarnados en las decisiones concretas. El diálogo entre colegas, guiados por el docente, lleva en un primer lugar a tomar conciencia de que la propia posición frente al concepto o frente al caso difiere entre los participantes. Este es un primer paso importante para la vida organizacional, donde la decisión prudencial tiene siempre resonancia colectiva y, a ve-

ces, carácter colectivo. En esta instancia los casos hacen surgir las posiciones más extremas, ciertas formas de análisis basadas en dicotomías y en la oposición de caminos irreconciliables.

Luego, la necesidad de salvar la inacción o superar el pragmatismo lleva a los participantes a postular otras posibilidades y a dar a luz ciertos presupuestos, incluso prejuicios, asumidos en las decisiones propuestas. Este ejercicio de hacer más sutil el análisis e ir encontrando respuestas intermedias tiene distintos grados de recepción. El pensamiento dicotómico o de algún modo "maniqueo" tiene su ventaja por que otorga cierta comodidad en la elección de alguna forma de fatalismo¹⁰. Analizar de modo más agudo supone dejar de lado la decisión impremeditada, mejorar el ojo clínico, revisar la propia experiencia, recurrir a la experiencia de otros y, también, el deseo de realizar lo justo aquí y ahora. Para darle a cada uno lo que corresponde y que esa voluntad sea permanente, se necesita del deseo "político" de encontrar el modo de hacerlo en y con la organización.

En el aula, a modo de mapa, debatimos y transitamos por tres vectores o rango de valoraciones. Los polos opuestos son las asunciones valorativas, las conductas deseadas, las virtudes o vicios que sustentan las decisiones para el aquí y ahora. Estos vectores son de carácter intensivo, en cuanto admiten grados en su descubrimiento y en su plasmación prudencial¹¹; así como son intensivos el desarrollo y perfeccionamiento del directivo. Estos tres rangos van de la lealtad a la codicia, de la veracidad a la simulación y de la riqueza entendida como "crear valor" a la riqueza entendida como "capturar valor"¹².

En el acto de decisión la toma de posición a lo largo de dichos vectores está transitado por una profunda relación personal con el tiempo, "un peso hoy no vale lo mismo que un peso mañana...", dimensión esencial de la valoración financiera, y medida de la existencia y de las fuerzas psicológicas citadas al principio. Es importante hacer tomar conciencia a los participantes de esta dimensión temporal como factor esen-

cial en el movimiento económico donde muchos conceptos, como es sabido, hacen referencia a la fe y lo que vendrá: “crédito”, “fiduciario”, “valor presente neto”, “futuros”, “esperanza matemática”. Pero también muchas otras formas de valor en los vínculos son afectadas por el tiempo: los compromisos, los pactos, la confianza, la esperanza. Esto aparece en la discusión de casos de “insider trading”³. Discutimos experiencias como la búsqueda del enriquecimiento rápido, el deseo de no querer perder nunca, la práctica del “market-timing”. En relación con la codicia, el tiempo es a la vez oportunidad de asegurarse y amenaza permanente.

Esto nos lleva al vector codicia-lealtad. Detrás de los escándalos corporativos de los dos últimos años, importantes diarios financieros (Financial Times, Washington Post, etc.) subrayaron la codicia. Esta es el intento de asegurarse (¿frente a qué?) a cualquier precio, de reforzar la propia imagen y de demostrar que se pueden desafiar los límites: no es sólo el deseo de poseer más bienes. Este deseo desordenado es el gran obstáculo para el ejercicio de la virtud de la justicia que exige prodigalidad, magnanimidad y, fundamentalmente, el “reconocimiento del otro”. El desorden que caracteriza al deseo radica fundamentalmente en el ensimismamiento del sujeto¹⁴.

Los casos de insider trading llevan a pensar en el otro por vía indirecta. Si bien podría considerarse un “crimen con víctimas difíciles de determinar”, plantea la cuestión de la generación de confianza mediante la lealtad, y la diligencia en el ejercicio de la profesión y del rol directivo en la organización. Discutimos el uso de activos para usos personales y el uso de información no pública para enriquecimiento personal. ¿Qué significa sacrificar algo por dicha lealtad, aún cuando la ley no me lo exija? Repensamos entonces la administración como “ministerio” o “servicio” (tal como nos induce a pensar la etimología de la palabra) y su relación con los conceptos sajones de *stewards* y *fiduciary duty*.

Dicha lealtad exige no sólo evitar conflictos de interés, sino independencia, objetivi-

dad y veracidad. Por ello, reflexionamos distintas formas de negación de la realidad y sus consecuencias. ¿Las mediciones contables y financieras reflejan la realidad de la empresa? ¿Qué hay con la creación de “burbujas”, el manejo de las expectativas y la simulación de futuros mejores? ¿Podemos olvidarnos o manipular al cliente, destinatario final de la empresa? ¿Podemos menospreciar la obligación de transparencia y rendición de cuentas con quien tiene derecho a saber?

Esto nos remite al último vector que va de “crear valor” a “capturar valor”. En definitiva miramos la empresa como organización social que crea riqueza y valor para todos sus stakeholders. “Hacer negocio” no es en absoluto lo mismo que “conducir una empresa”. No es lo mismo crear riqueza que obtener riqueza disminuyendo la de otros. Como dice E. Freeman, “los negocios son un modo de cooperar para crear valor que ninguno de nosotros puede crear por sí mismo”¹⁶.

Vuelta a las preguntas fundamentales

Esta cuarta y última parte fue de reciente introducción. El resultado de experiencias tomadas de otros ámbitos, el ritmo de vida de los cursantes, la necesidad de volver siempre al sujeto nos impulsaron a incluirla. Consiste en una simple dinámica dividida en dos partes: la cuestión de la identidad, vehiculizada por la “dinámica del nombre”, y la cuestión del otro (los vínculos), por la “dinámica de la galería de cuadros”¹⁷.

Se conecta con los planteos de la “ética como contenido” de la primera parte. El objetivo es bien sencillo: cualquier actuar ético supone la adhesión a valores y la interiorización de los mismos. Dado que la interiorización (autenticidad) depende en gran medida de las cuestiones existenciales antes mencionadas, es importante que el sujeto pueda tener la mejor visión posible de sí, de los otros y, en definitiva, del sentido de la vida. Las distorsiones en este campo son frecuentes. No bastan buenas estructuras (le-

yes, sistemas de organización, etc); además, hacen falta buenos sujetos. Pero los buenos sujetos se conforman en plenitud cuando intentan responder a las preguntas fundamentales. Una vez preguntamos qué llevaba a un directivo extremadamente rico a robar. La respuesta de uno de los cursantes fue: “porque nunca es suficiente”. Allí, en las honduras del “nunca es suficiente” es donde se gestan las raíces de todo lo que vendrá después.

¹ Dado que hay cursantes agnósticos la cuestión de la trascendencia queda siempre abierta, como una pregunta, sin darle un contenido explícitamente religioso. No obstante, la fe católica se presenta como una posible respuesta a tales interrogantes.

² El fenómeno de economización lleva en los hechos a que la satisfacción del propio interés individual sea considerada como ley única, suprema e indiscutible. Para que pueda funcionar sin excesivos cuestionamientos necesita o bien abstraerse de otras consideraciones éticas, sociales, etc., o bien absorber las restantes dimensiones en la económica. En la primera modalidad, la economía aparece como una dimensión con leyes propias (egoísmo racional) que necesita “espacios liberados” para poder cumplir sus objetivos; en la segunda modalidad, toda mirada sobre la propia actuación cae bajo un tipo de racionalidad instrumental cuyo único límite parecería estar dado por la pregunta: “Si no hago daño a nadie, ¿por qué está mal?” Evidentemente la visión que se tiene respecto del “daño a los demás” es extremadamente limitada.

³ Aunque adoptamos la expresión “casos”, no se trata de la metodología del caso a la manera de Harvard, sino del análisis de situaciones que suscitan dilemas éticos.

⁴ No utilizamos ambas expresiones en el sentido que les da Xavier Zubiri, sino en una adaptación nuestra.

⁵ En este primer módulo trabajamos el caso “La Nación” que nos permite descubrir la importancia que tiene una identidad cultural clara para la toma de decisiones en momentos de crisis.

⁶ El texto base que usamos es el libro de Hannah Arendt, Eichmann en Jerusalén. Un estudio sobre la banalidad del mal Barcelona, Lumen, 2000.

⁷ Nos apoyamos en el texto de Nicole Aubert y

Vincent de Gaulejac, El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos? Barcelona, Paidós, 1993.

⁸ La enfermedad de la quemadura muestra una suerte de parálisis del sujeto imposibilitado de reponeerse, cuando el vínculo con la empresa se ha dañado o cortado (relegamiento, no reconocimiento, despido, etc). Ese estado de impotencia indica un sujeto extremadamente dependiente, sin resortes propios para salir de la situación adversa, ya que su identidad se confunde con la de la empresa.

⁹ Para esta parte comparamos los casos “Resistol” y “Phillip Morris”. La naturaleza del producto (cola para pegar y cigarrillos) es determinante para articular las diferentes responsabilidades en juego.

¹⁰ “Estoy en una vereda o en la otra...; no queda nada por hacer...; si todos lo hacen, es la única alternativa...”.

¹¹ Usamos la noción de “intensivo” tal como Alvirra T., Clavell, L. y Melendo T. lo refieren al “ser” en su manual Metafísica, EUNSA, Pamplona, 1989, pág. 32.

¹² Para esta última dicotomía, cfr. Josep Faus, “Ética en las operaciones y en las políticas financieras de las empresas”, en Doménech Melé Carné (ed.), Ética en la actividad financiera Pamplona, EUNSA, 1999².

¹³ El insider trading se define como comercio de securities sobre la base de información material no pública (Jennifer Moore, What is Really Unethical About Insider Trading, Journal of Business Ethics, 9:171-182, 1990). Se discuten los casos “Chiarella” y “Martha Stewart” que tienen en común el plantear la legitimidad o eticidad del insider trading. Allí se plantean los valores como obligación fiduciaria, distorsión del mercado, equidad en el acceso a la información.

¹⁴ Cfr. Josep Pieper, Las virtudes fundamentales Madrid, Rialp, 1990, 55-56; 99-112.

¹⁵ “Stewardship Theory” refiere a una forma de entender las relaciones entre los directores y la gerencia basada en la colaboración y no en la desconfianza y el control. “Fiduciary Duty” es la obligación de actuar en mejor interés del principal (i.e., el accionista).

¹⁶ Citado en Why Smart People Do Unethical Things: What’s Behind Another Year of Corporate Scandals? <http://knowledge.wharton.upenn.edu/index.cfm?fa=viewArticle&ID=911>, January, 14, 2004. E. Freeman, es uno de los máximos exponentes de la conceptualización de la empresa como sistema de stakeholders

¹⁷ Toda esta dinámica la conducen dos profesionales profundamente conocedoras de las personas: las señoras María Cristina Pisano (psicoterapeuta) y Alicia Otano (psicóloga).