

Apuntes foucaultianos sobre la gestión de *compliance*

María Marta Preziosa¹

Resumen

El artículo ofrece una posible interpretación foucaultiana sobre la gestión de *compliance* en empresas. Parte del denominado “fracaso” de los entrenamientos éticos y se propone inducir una mirada local y crítica, discutir los límites de la interpretación foucaultiana y reforzar el potencial ético de *compliance*. En la primera parte, se presentan metáforas producidas por empleados de empresas en Argentina que ilustran de modo actual algunos conceptos foucaultianos. En la segunda, *compliance* se interpreta como un ejercicio del poder de la empresa validado por un discurso intencionado. En la tercera, *compliance* se interpreta como una posibilidad de resistencia al poder. En la cuarta parte se ofrece una discusión con autores que han intentado rescatar el aporte de Foucault para la ética empresarial. Se concluye que una gestión de *compliance* contiene potencialidades para el empoderamiento del individuo. El carril de este empoderamiento es fundamentalmente el otorgamiento de la palabra y el diálogo, principalmente, en la capacitación.

Palabras clave: programa de integridad, *compliance*, capacitación, Michel Foucault

Foucaultian notes on compliance management

Abstract

This work offers a possible Foucaultian interpretation of Corporate Compliance Management. It is motivated by the so-called "failure" of ethical training. This research pursues a critical and local perspective. The aim is to endorse and strengthen the ethical potentiality of a Compliance Program. In the first part, metaphors produced by corporate employees are presented. These images symbolize the power relationships with their employers and illustrate some Foucaultian concepts. In the second part, Compliance Management is interpreted as an exercise of corporate power validated by an intentioned

Fecha de recepción 08/11/2019 – Fecha de aprobación 03/02/2020

¹ Doctora en Filosofía. Investigadora docente de grado y posgrado en Ética Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica Argentina
E-mail : mmpreziosa@uca.edu.ar

discourse. In the third part, Compliance Program is interpreted as a possibility of power resistance. In the fourth part, it provides a discussion with some authors who have tried to rescue Foucault's contribution to business ethics. It is reached to the conclusion that a Compliance Program contains potentialities for the individual's empowerment. This empowerment is mainly granted through dialogue in training workshops.

Keywords: compliance training, business ethics, Michel Foucault

Introducción

Lo que el mundo corporativo anglosajón denomina *Compliance Program* en la República Argentina se designa como “Programa de integridad”. La Ley 27.401 en su artículo 22, lo define como “un conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos comprendidos por esta ley.” Asimismo, la Oficina Anticorrupción, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. República Argentina, lo describe como un “elemento de ponderación de la responsabilidad de las personas jurídicas por hechos de corrupción”.

En el derecho corporativo anglosajón, su contexto de origen, *compliance* consiste en entrenar a los empleados, restringir o reducirles su margen de discrecionalidad en las decisiones, auditar y controlarlos, así como reportar los comportamientos contrarios a las normas para sancionarlos (Paine, 1994:113).

Chen y Soltes (2018) afirman que “los tres objetivos más importantes de un Compliance Program son: prevenir y detectar la mala conducta de los integrantes de la empresa y alinear las políticas corporativas con las leyes y regulaciones vigentes”. Para ello, lo importante es tratar de internalizar las reglas en los miembros de la empresa y no, simplemente, mostrar a la justicia que la empresa cumplió con la ley. En la Argentina, la Ley 27.401 obliga solo a las empresas que tratan con el sector público a contar con un Programa de Integridad y establece un piso de tres elementos obligatorios si la empresa decide adoptarlo, para que el programa sea “adecuado”: (a) un código de ética o políticas y procedimientos de integridad, (b) reglas y procedimientos para prevenir ilícitos en las compras y contrataciones y otras interacciones con el sector público y (c) capacitación periódica (OA, 2019:26).

Para internalizar las reglas, la capacitación o entrenamiento ético² (*ethics training*) es el proceso más específico, dentro de las acciones comprendidas

² En este trabajo nos referiremos a ambos como sinónimos.

en una gestión de *compliance*³. Sin embargo, no siempre tienen éxito, por lo que se ha escrito bastante sobre el fracaso de dichos entrenamientos (Chen & Soltes, 2018; Weber, 2015; Bazerman & Tenbrunsel, 2011; Verhezen, 2010). La identificación de las causas de ese fracaso apunta a que, casi siempre, la capacitación suele apelar a lo racional, mientras que la toma de decisiones en la empresa, de hecho, no siempre lo es. Además, la capacitación *online*, vía de entrenamiento ético más utilizada mundialmente por ser la más económica y de mayor alcance (Weber, 2015; Verhezen, 2010; Adam y Rachman-Moore, 2004), no logra desarrollar e instalar capacidad en la organización para la toma de decisiones éticas.

Michel Foucault (1926-1984) fue un prolífico e influyente pensador francés que aborda diversos fenómenos y diversos saberes. Como filósofo e historiador nos propone advertir cómo las relaciones de poder subyacen y constituyen muchos fenómenos sociales e institucionales. Si consideramos la empresa como un tipo de institución, es posible afirmar que algunos conceptos foucaultianos resultan pertinentes para analizar sus fenómenos; principalmente, aquellos referidos a las normas y reglas, al control y al gobierno de otros. Al respecto Barratt (2004) considera que Foucault ha sido un autor muy importante, que ha permitido repensar el management y la organización laboral y varios autores han abordado esta perspectiva (Yela; Hidalgo, 2010; Ibarra-Colado; Clegg; Rhodes y Kornberger, 2006; Berdayes, 2002). Sin embargo, Crane & Knights & Starkey (2008) afirman que lo que ha llegado de los trabajos de Foucault a la teoría de las organizaciones y del management ha sido solamente el énfasis en la dominación y explotación, es decir, los aspectos negativos de la práctica disciplinaria.

En la literatura de ética empresarial, en cambio, Foucault es un autor que ha sido dejado de lado (Barratt, 2004; Crane et al., 2008; Ibarra-Colado et al., 2006). Para sus detractores es un autor infinitamente crítico que no siempre fundamenta sus recomendaciones e, incluso, crea polémicas abstractas. Otros en cambio (Crane et al., 2008; Ibarra-Colado et al., 2006) coinciden en señalar que, del llamado “período ético” del pensamiento de Foucault —i.e. sus últimos trabajos, donde se ocupa de la formación del sujeto— se pueden extraer valiosas contribuciones para la ética empresarial, sobre todo, si se busca una alternativa a una ética basada solamente en reglas y *compliance*.

La contribución específica de este artículo consiste en realizar una interpretación de tipo foucaultiana y local acerca de algunos aspectos de la gestión de *compliance*. El objetivo es no solo inducir una mirada crítica, sino también, discutir los límites y el alcance de esta interpretación, a fin de

³ A partir de aquí nos referiremos a estos programas como *compliance* por considerarlo más preciso.

reforzar el potencial ético de una capacitación en *compliance*. La discusión se basa, principalmente, en la experiencia de capacitación de la autora realizada desde 1998 en diversas empresas multinacionales y en el ámbito de posgrados de negocios que se dictan en universidades nacionales y privadas.

Las fuentes a utilizar en este trabajo son de dos tipos. El primer tipo lo constituyen algunas investigaciones empíricas con profesionales de empresas en Argentina realizadas con ocasión de entrenamientos en ética y *compliance* (Preziosa, 2018 b, 2017 y 2016 a y b). El segundo tipo lo conforman algunas fuentes secundarias sobre el pensamiento de Foucault (Castro, 2014; López, 2013-4; Castro, 2004) y sobre el pensamiento de Foucault aplicado al estudio de las organizaciones y el management (Alakavuklar y Alamgir, 2018, además de las referenciadas arriba). Se evita la exhaustividad y la erudición sobre Foucault en pos de subrayar la instrumentalidad de sus conceptualizaciones para arrojar una nueva luz a *compliance*, dejando el uso de fuentes primarias para investigaciones futuras.

Además de la introducción y las conclusiones, el artículo consta de cuatro partes. En la primera parte se presentan imágenes y metáforas producidas por empleados de empresas que simbolizan la relación con sus empleadores en términos de poder. Las mismas se ofrecen como ilustración de algunos conceptos foucaultianos. En la segunda parte, las acciones de un programa de *compliance* se interpretan foucaultianamente como una forma de ejercicio del poder validada por un cierto tipo de discurso. En la tercera se interpretan en cambio, como una forma de posibilitar la resistencia al poder. En la cuarta parte se discute el alcance, los límites y las potencialidades de la interpretación foucaultiana como aporte positivo a una gestión de *compliance*.

I. La empresa experimentada como espacio de relaciones de poder

Si alguien tuviese que definir su relación con la empresa en la que trabaja ante una pregunta explícita, muy probablemente se expresaría con alguna de las siguientes afirmaciones: “soy empleado”, “soy el dueño”, “estoy contratado”, “colaboro en un proyecto”, “soy proveedor”, “trabajo ahí hace 20 años”, etc. Independientemente de su cargo o posición en la empresa, parece razonable esperar que la persona que responde defina su relación en términos contractuales, económicos o productivos. Sin embargo, al pedir a diversos grupos de empleados de empresas, que representen su relación con ella mediante dibujos grupales, se encontró que muchos la definen en términos de relaciones de poder. Indicaremos algunos ejemplos de simbolización registrados en la aplicación de un método basado en metáforas y dibujos grupales.

El Método Heurístico de Elicitación de Metáforas Grupales, HEMG⁴ se ha utilizado en el aula de la capacitación *in company* y de posgrados de negocios para el entrenamiento ético con cerca de cinco mil empleados de empresas. Durante una década se utilizó como metodología de trabajo aplicada a grupos de estudiantes en cursos de maestría en administración de empresas o de negocios (MBA).



Imagen 1. Dibujo grupal. Alumnos MBA 2019

4 El HEMG es un método cuasi-etnográfico diseñado sobre la base de metáforas y dibujos grupales que se encuentra explicado y fundamentado detalladamente en Preziosa (2016a). Inspirado en el analista organizacional Gareth Morgan (1999) y en la lingüística cognitiva de George Lakoff y Mark Johnson (1980) utiliza las metáforas que emergen de dibujos grupales como un modo de acceso a los aspectos más primarios y menos racionales de las experiencias compartidas. Una de las premisas en las que se basa el método es que el dibujo grupal permite anonimizar la opinión individual y favorece la proyección y convergencia de significados individuales sobre la relación individuo-empresa. Son los participantes del taller quienes interpretan los dibujos antes que el instructor. Otra premisa es que en los grupos de trabajo subyacen estructuras imaginativas -resultantes de la experiencia vital compartida- que “ubican” al individuo y le otorgan una cierta medida de poder en ese contexto. La utilización del método permite elaborar colectivamente la simbología compartida para realizar luego un diálogo más nítido respecto de los contenidos racionales de la capacitación en ética y *compliance*, que también proponen una forma de relación individuo-empresa.

Aunque los estudiantes no trabajan en la misma empresa, conforman una clase de individuos con características demográficas y motivacionales similares y la aplicación del método arroja algunas imágenes referidas a una especie de lucha entre el poder del individuo y el poder de la empresa.

El individuo MBA se dibuja en ascenso (Imagen 1).

Intenta volar, escalar, se esfuerza mucho por subir, ascender en la organización; experimenta que la empresa se lo hace difícil, no se lo permite o lo castiga por ello. El alumno MBA se representa a sí mismo empujando con mucho esfuerzo hacia arriba (Preziosa, 2016b:26) o ascendiendo dificultosamente por una escalera mientras observa que algunos otros logran subir en ascensor o entrar por la ventana.

Por otra parte, el alumno MBA se dibuja prisionero de la empresa (imagen 2). Con la prisión metaforiza su vínculo como carente de libertad y creatividad, aunque ello constituya el precio de tener trabajo y una cierta calidad de vida fuera de la empresa. El alumno MBA representa a la empresa como una prisión que vigila, castiga e inmoviliza o con brazos fuertes que presionan.

La empresa detenta un cetro emisor de rayos (Imagen 2) o amenaza con un látigo o una enorme maza (Imagen 3).

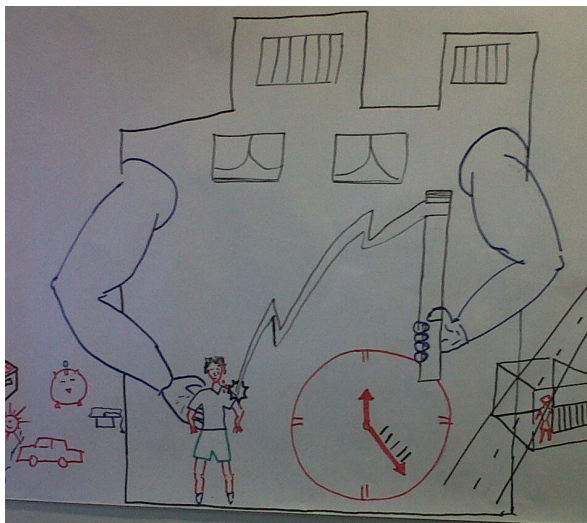


Imagen N° 2. Dibujo grupal alumnos MBA 2012

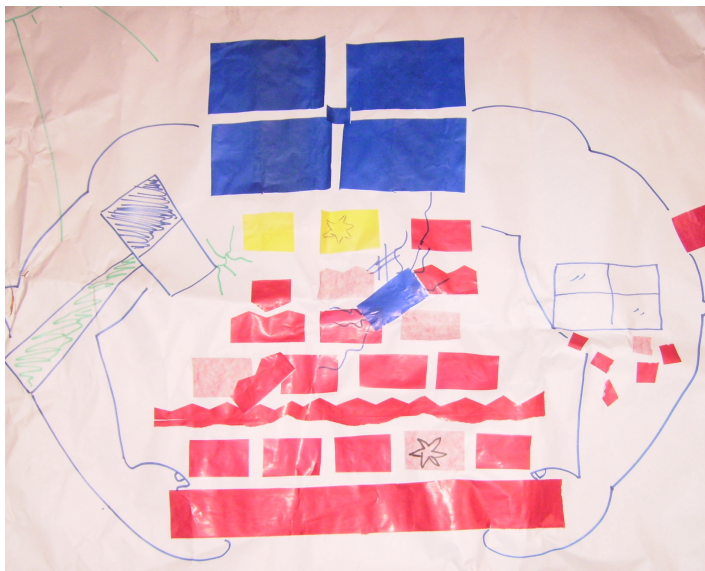


Imagen N° 3. Dibujo grupal alumnos MBA 2012

Asimismo, la presión de la empresa sobre sus integrantes es simbolizada por una morsa (herramienta de carpintería) que aprieta y a la vez, da forma y contiene a los individuos-ladrillos (Imagen 4). También, la empresa es simbolizada como un muro (Imagen 3) que oprime las diferencias individuales. Otra vez, es simbolizada como un rompecabezas, y sus integrantes como piezas, donde la presión consiste en tener que “encajar”.

La aplicación del método HEMG en una fábrica del conurbano bonaerense también hizo surgir la metáfora de la prisión. Se dibujan torres de vigilancia, alambres de púa, “guardias” con gorras de policía y espacios donde se acumulan lingotes de oro (Imagen 5). En la base de la pirámide organizacional se ven operarios encerrados tras las rejas produciendo lingotes (Preziosa, 2016b:25).

En otra fábrica del mismo sector alejada unos 100 km de Buenos Aires, la presión de la empresa se simboliza con imágenes referidas al peso en los cuerpos. Una pesa pende sobre la cabeza del empleado, una mochila muy cargada sobre su espalda (Imagen 6).

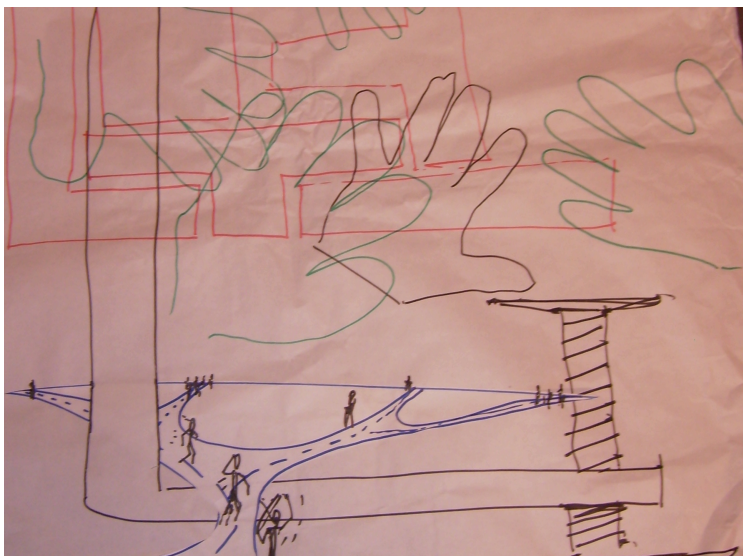


Imagen 4. Dibujo grupal alumnos MBA 2011

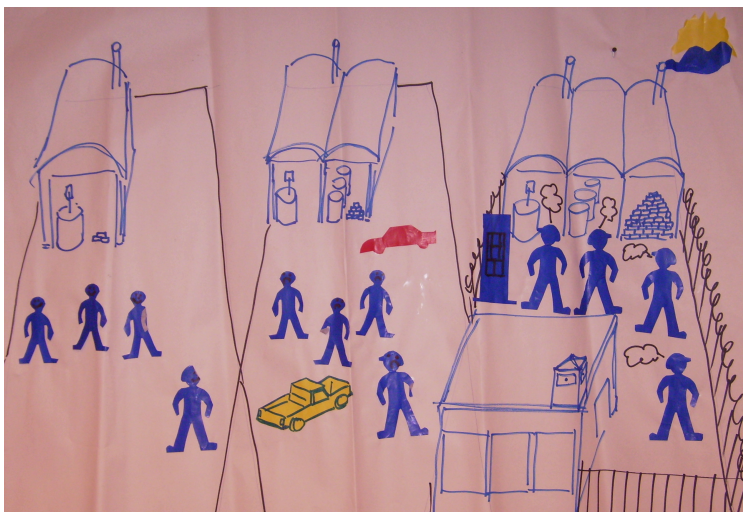


Imagen 5. Dibujo grupal. Fábrica en Gran Buenos Aires

En esta misma empresa, “agua” es la metáfora más utilizada para representar las distintas formas de poder. Como empleado te llueven e inundan las decisiones de la casa matriz (Preziosa, 2017:13).



Imagen N° 6. Dibujo grupal. Fábrica en Provincia de Buenos Aires

El agua y el dinero tienen fuerza, mueven, pueden ser direccionados, canalizados o desperdiciados. Dinero y poder son la savia y sangre de la empresa. Poder es, también, controlar un recurso productivo, tener la capacidad de solucionar un problema y que la empresa te necesite, tener un sindicato que te defienda o hacer que la empresa produzca más, “regarla”. Asimismo, poder es tener un cargo más alto, tomar decisiones que influyen en otros o ser recompensado, “ser regado” (Preziosa, 2017:16). Es posible observar que la relación con la empresa es simbolizada con diversas metáforas del poder: la fuerza, el encierro, el castigo, la amenaza, el control y la vigilancia, la estrechez. Se han registrado imágenes de influencia, de peso (de arriba hacia abajo) y de empuje (de abajo hacia arriba). Asimismo, registramos imágenes de presión, de resistencia, de bloqueo, de restricción o angostura, incluso imágenes de golpe, parálisis o inmovilidad. A través de estas simbolizaciones es posible observar cómo los empleados

experimentan que, de algún modo, en la empresa se juegan la vida y la muerte. Ser despedido se asemeja a morir, tanto como permanecer dentro de ella sin libertad y creatividad. Por tanto, una de las experiencias compartidas más primarias en el ámbito de la organización laboral es la experiencia de poder en la relación entre el individuo y la empresa.

Michel Foucault no se propuso elaborar una teoría del poder, ni definirlo, sino describir cómo funciona, afirma Castro (2014). El biopoder (*bios*, vida, en griego) gobierna a los individuos a través de técnicas disciplinarias y se ejerce de manera positiva sobre la vida (2014:11-2 y 185). La disciplina tiene una finalidad estratégica y ésta consiste en aumentar la utilidad de los individuos, hacerlos políticamente dóciles y económicamente rentables (Castro, 2014: 162). Para ello, los aparatos de producción, como la empresa, “secuestran” a los individuos sujetando el tiempo de la vida al tiempo de la producción. En estas “instituciones de secuestro” se controla la existencia, se afectan la vida y la muerte, se afectan los cuerpos (Castro, 2014:165-7). Si bien, como señala López, no es un poder represivo que busque anonadar la vida, de hecho, deja morir, ejerciendo una función mortífera acallada (López, 2013-4:135).

Para Foucault, las fábricas, las escuelas, los hospitales, los cuarteles se parecen a las prisiones, ya que en todas estas instituciones encontramos disciplinas. Sin embargo, la prisión no tiene como objetivo simplemente la dominación del cuerpo de los individuos, sino su vida o, mejor dicho, dominar su cuerpo a través del alma. Lo que define el encierro no es la privación de la libertad, sino la normalización inclusiva de los individuos, su homogeneización (Castro, 2014: 151-157).

Hemos observado en las imágenes y metáforas registradas, cómo los cuerpos son afectados literalmente por la presión o el empuje. Imágenes de sudor en la cabeza y en los pies, heridas sangrantes en las manos y en el corazón (Preziosa, 2016b:26). Imágenes de peso excesivo sobre la cabeza o sobre la espalda, de rayos que paralizan el cuerpo, de rejas que inmovilizan, de mazas que golpean ladrillos. Se han registrado imágenes donde tumbas sangrantes representan a los compañeros despedidos o un coche fúnebre representa el modo en que el empleado vuelve a su casa luego de la jornada laboral (Preziosa, 2017:12 y 20).

Sin leer a Foucault -muy probablemente- algunos empleados de diversas empresas han representado visual y verbalmente cómo el poder de la empresa ha “depotenciado” a los individuos, cómo el poder tiene efectos y -en sus diferentes formas- afecta sus cuerpos, sus vidas y su muerte.

II. *Compliance* como ejercicio del poder

II a. Como gobierno

Esencialmente, el poder es para Foucault un problema de gobierno y no una confrontación de adversarios (Yela; Hidalgo 2010: 61). Gobernar es conducir o guiar conductas y estructurar el posible campo de acción de otros. Gobernar es poner en marcha acciones posibles: incitar, inducir, desviar, facilitar, prohibir, dificultar haciéndolas más o menos probables (Castro, 2014:201 y 263).

Compliance es una técnica de gobierno en sentido foucaultiano, ya que busca conducir a todos y a cada uno de los integrantes de la empresa. Jurídicamente, para las empresas que cotizan en Bolsa, *compliance* es una de las políticas internas de gobierno corporativo. Administrativamente, funciona como un área destinada a identificar, evaluar, alertar, asesorar, monitorear, verificar y reportar sobre los riesgos de cumplimiento. Los riesgos son, básicamente, sufrir sanciones, multas o pérdidas económicas o de reputación por no cumplir leyes, regulaciones, códigos de conducta y/o estándares de buenas prácticas. En lenguaje foucaultiano, lo que realiza una gestión de *compliance* es incitar e inducir al cumplimiento normativo.

Para Foucault, la disciplina es un tipo de poder, una modalidad para ejercerlo que comporta un conjunto de instrumentos, técnicas, procedimientos, objetivos y niveles de aplicación. La disciplina constituye una red entre elementos heterogéneos: instituciones, construcciones, reglamentos, discursos, leyes, enunciados científicos, disposiciones administrativas (Castro, 2014: 161).

Compliance es una disciplina en sentido foucaultiano, ya que se rige por las leyes locales e internacionales vigentes para la empresa y por las políticas internas de la compañía y el código de ética corporativo. Cuenta con procedimientos burocráticos y administrativos, así como también con cargos de responsabilidad en el organigrama, tales como el Oficial de Cumplimiento o *Compliance officer*. *Compliance* no solo se sirve de conocimientos jurídicos, contables, de dirección de personas y éticos, sino también de discursos, instrumentos, tecnologías y técnicas en la capacitación o entrenamiento a empleados, en la vigilancia, en la comunicación de las políticas, etc.

Compliance es un dispositivo en sentido foucaultiano, ya que en su trama combina relaciones de poder y saberes o discursos. Busca normalizar de modo inclusivo a todos sus integrantes más allá de la posición que ocupen o el nivel al que pertenezcan. En la empresa, el código de ética es la norma que busca homogeneizar conductas en todas las filiales y geografías de una gran corporación. Parafraseando a Crane et al. (2008: 302) *compliance* es, por tanto, un poder disciplinario de la empresa que ordena categoriza y

ritualiza algunas actividades de los empleados, recompensa su conformidad con lo que se entiende en ese contexto como correcto y penaliza su resistencia, a fin de imponer y reforzar lo considerado normal en esa empresa.

Una sociedad panóptica, que todo lo ve, “se hace cargo de los hábitos y las palabras”. Los dispositivos “nos tallan”, diría López, tienen impacto ontológico; dispersan saberes y tecnologías que -capilarmente- llegan a todos los cuerpos (Castro, 2014: 152 y 171). La vigilancia resulta ser, en este contexto, un instrumento culpabilizante, anónimo y co-extensivo del poder que posibilita el control de las tareas. Para garantizar la obediencia, las técnicas panópticas utilizan la distribución del espacio y el tiempo, el encierro y la circulación, las actividades repetitivas y sucesivas y la estricta línea de mando (Yela; Hidalgo, 2010:59 y 62).

Compliance comparte algunas características panópticas. Llega a todos los integrantes de la empresa de modo capilar y repetido, sea a través de la capacitación *online*, de una aplicación en el teléfono, de comunicaciones internas, de la retórica de sus directivos⁵. Como la vigilancia foucaultiana, es un poder disciplinario “modesto y suspicaz” (Yela; Hidalgo, 2010: 63) cuyo éxito se debe al uso de instrumentos simples: la inspección jerárquica, la sanción normalizadora y el examen que en la empresa se formaliza en la evaluación de desempeño y sus efectos en la remuneración o ascensos.

Dado su carácter continuo, preventivo, reticular, capilar, múltiple, anónimo, que controla también a los controladores, *compliance* resultaría ser, foucaultianamente, un poder indiscreto. “El mayor efecto del panóptico radica en inducir en los hombres un estado consciente y permanente de su visibilidad” (Yela; Hidalgo, 2010: 64).

II. b. Como discurso

Foucault considera -de modo nietzscheano- que la verdad y el conocimiento son ficciones útiles. Un saber enmascara en su núcleo un deseo, un querer, una dominación, una lucha (Castro, 2014: 140)⁶. Un discurso aparece y circula en una sociedad según lo habilitan las relaciones

⁵ Aquí es posible mencionar dos breves experiencias de la autora. La primera, el enojo de unos empleados que para poder acceder a su computadora y realizar su trabajo, al encenderla debían realizar, antes que cualquier otra tarea, la capacitación online en ética; de otro modo, el sistema no le habilitaba el ingreso a la computadora. La segunda es haber diseñado, en tiempos en los que no había smartphones, una *brochure* de *compliance* del tamaño de una *business card* para guardar en la billetera. Ambas parecen ilustrar formas capilares del discurso que simbólica y materialmente tocan los cuerpos, diría Foucault.

⁶ “...debemos entender por saber lo que se debe arrebatarse a la interioridad del conocimiento, para encontrar en él el objeto de un querer, la finalidad de un deseo, el instrumento de una dominación, la apuesta en una lucha” (Foucault apud Castro, 2014:140).

de poder o grupos de poder. Aquello que es posible decirse, quién puede hablar y en que ocasión está controlado, organizado y seleccionado por procedimientos que buscan “conjurar los poderes y peligros del discurso” (Castro, 2014: 219).

Las relaciones de poder, a diferencia de las relaciones de dominación o represión, suponen el ejercicio de la libertad, esto es, la posibilidad de responder y reaccionar del otro (Yela; Hidalgo, 2010: 60-61). Por tanto, para que los individuos adhieran libremente a una técnica de gobierno son necesarios los discursos verdaderos. No hay gobierno o ejercicio del poder sin un régimen de producción de discursos verdaderos (Castro, 2014:234). Por otra parte, como afirma López (2013-4:116), el derecho más que resguardar la vida, para Foucault, “actúa como una herramienta al servicio del biopoder.”

Compliance puede considerarse un discurso o saber en sentido foucaultiano ya que es un conjunto de enunciados (jurídicos, éticos, económicos y administrativos e institucionales) con ciertas reglas que lo constituyen. En cuanto a su origen, es posible afirmar que el discurso de *compliance* se funda, por un lado, en la teoría de la agencia (*Agency Theory*) y por otro en las *Federal Sentences Guidelines for Organizations* (FSGFO) del Departamento de Estado de Estados Unidos surgidas a fines de la década del 80. Ambas influencias se complementan con el modelo de auditoría denominado COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commision*), surgido en 1992.

Teoría de la agencia

De acuerdo con Mitnick (1998) los antecedentes intelectuales de la teoría comienzan en los años 30, aunque el trabajo de mayor impacto es el de Jensen & Meckling (1976) quienes abordan la teoría de la agencia aplicada a la firma como un nexo de contratos. La teoría de la agencia se suele asumir como una teoría económica, contable y financiera, sin embargo, es una teoría social general con muchas aplicaciones que busca comprender el problema creado “cuando una parte actúa por y en nombre de otra (*acting for*)”. Esta teoría se aplica a relaciones diádicas en contextos complejos; la diáda básicamente es la relación entre un agente o representante y un principal. El agente sirve a, actúa en nombre del interés del principal, que debe controlar al agente. Es una teoría descriptiva que tiene dos caras: el control por parte del principal y el servicio, por parte del agente.

En esta diáda, la agencia perfecta raramente ocurre, es decir, no siempre el representante cuida o atiende los intereses del principal. El problema surge cuando el principal incurre en muchos costos para controlar o corregir al agente y estos exceden el beneficio de contar con un agente.

Además, siempre se dan errores de percepción, de comunicación, conflictos de interés, problemas institucionales, variaciones en la posesión de información u ocultamiento de información y de acciones. Todo ello comporta un riesgo moral (*moral hazard*).

La relación de agencia comporta un contrato bajo el cual una o más personas (los principales) comprometen a otra persona (el agente) a realizar algún servicio en su nombre y ello incluye delegar en el agente alguna autoridad para tomar decisiones. En el caso de la empresa, los *managers* actúan como agentes o representantes de los intereses del principal o accionista (*stockholder/shareholder*). El rol del agente consiste en maximizar la inversión del principal y demostrar que su comportamiento observable es digno de confianza por parte del accionista. Esta confianza es el resultado de cumplir con el compromiso de respetar su obligación fiduciaria (*Fiduciary Duty*) que consiste en administrar fielmente aquello que no le pertenece, actuando con “mayordomía” (*Stewardship*). Actuar conforme a su condición de “mayordomo” y no de dueño, es lo que minimiza riesgos y costos para el principal. La gestión de riesgos disminuye los consecuentes costos —legales o reputacionales que provendrían de la comisión de un ilícito— protegiendo, de este modo, los intereses del accionista, a saber, su inversión y rentabilidad. La teoría de la agencia explica los riesgos morales que surgen de la separación entre la propiedad y el control de la propiedad en empresas de capital abierto. Al emitir acciones (*stocks/shares*) quien posee la titularidad de las acciones y quien toma las decisiones sobre la firma son personas diferentes. En consecuencia, el agente tiene más información sobre el negocio que el principal (accionista) abriendo la posibilidad de que el agente defraude al accionista y no actúe representando sus intereses, sino los propios.

En la práctica, los mecanismos de gobierno de una corporación buscarán reducir estos riesgos mediante reportes, controles, auditorías y mediante la prevención de *compliance*. El modelo COSO (2017) constituye el marco de referencia para la implementación y gestión de un adecuado sistema de control interno en una empresa, clasificando los riesgos según su mayor o menor grado de ocurrencia y severidad.

Lineamientos gubernamentales

Los lineamientos de las FSGFO surgen en Estados Unidos como respuesta a los escándalos de corrupción en la industria de la defensa en los años 70 y 80. Según Gibson (2011) estos lineamientos logran cambiar “conceptualmente la aproximación al delito corporativo” reconociendo la influencia del entorno organizacional en el individuo y promoviendo la implementación de sistemas de *compliance*. Estas guías proponen a los jueces federales cómo tener en cuenta favorablemente los antecedentes de una corporación en la gestión del cumplimiento normativo preventivo

(*compliance*). Es decir, a la hora de multar a la compañía por un ilícito cometido, por ejemplo, un soborno, esa multa puede verse reducida si la empresa logra demostrar que contaba previamente con un sólido sistema interno de prevención de ilícitos.

En nuestro país, el discurso de *compliance* ha sido recientemente “habilitado y puesto a circular”—al decir de Foucault— unos 40 años después de su surgimiento, con la sanción de la Ley 27.401 y por recomendación de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), según explica la Oficina Anticorrupción (2019, XII).

Foucaultianamente, *compliance* es un discurso “intencionado” ofrecido para que, tanto gobernantes como gobernados en la empresa, adhieran a estas políticas. Establece como discurso, una cierta distinción entre lo verdadero y lo falso, es decir, establece qué es *compliant* y qué no es *compliant* en su contexto. Por ejemplo, determina cuáles situaciones constituyen un conflicto de intereses relevante en dicha empresa o qué tipo de regalo puede ser considerado un soborno.

Ahora bien, ¿cuál sería el querer, la lucha, el deseo, la dominación que enmascara el discurso de *compliance*? En la Argentina de hoy, es posible observar en las conferencias e intercambios profesionales que se enfatizan los aspectos de sanción y castigo. Entre quienes “se apropiaron” del discurso —diría Foucault— se subrayan solo los aspectos jurídicos y políticos, buscando proteger o acrecentar el llamado fortalecimiento de las instituciones (OA, 2019:X).

...el objetivo de la Ley 27.401 es dotar de mayor eficacia a las políticas de prevención y lucha contra la corrupción a través de la generación de incentivos para que las personas jurídicas prevengan la comisión de delitos contra la Administración Pública (...) y cooperen con las autoridades de manera de coadyuvar a una mayor eficacia en la aplicación de la ley penal (OA, 2018).

La Oficina Anticorrupción afirma que antes de la Ley 27.401 “el marco legal preveía solo el castigo de los individuos y no a las organizaciones del sector privado (OA, 2019: VII) y también que “tiene como objetivo fomentar la colaboración entre el sector privado y el sector público en la prevención e investigación de la corrupción” (OA, 2019:20). En términos foucaultianos pareciera que el discurso argentino busca “conjurar los peligros” de cierto discurso y/o práctica políticos.

En cambio, en la perspectiva de su origen podría decirse que el discurso de *compliance* busca “conjurar” el peligro que conlleva el discurso de la plena libertad económica, la rentabilidad capitalista y su posible vicio, la codicia (Jackson; Wood; Zboja, 2013). Es decir, mediante una técnica disciplinaria interna, la empresa puede demostrar frente a la justicia que sus agentes o representantes no están siendo incitados o inducidos a buscar la

rentabilidad de cualquier modo y mucho menos, con ilícitos. *Compliance* permite evidenciar frente a los jueces que la empresa no es una asociación ilícita de hecho y que no tiene intencionalidad delictiva colectiva (Moore, 1999). Pareciera entonces, que el *compliance* anglosajón busca proteger la legitimidad y libertad del capitalismo limitando su codicia, a diferencia del discurso local que parece buscar limitar la codicia del funcionario público o del político.

III. Compliance como resistencia al poder

III.A. La constitución del sujeto ético

Según Crane et al. (2008) no es correcto atribuir pasividad a los sujetos en la lectura de Foucault. La noción de libertad es esencial en su ética. “La discusión sobre los sujetos dóciles, en verdad, indica su preocupación por el abandono de la propia libertad e invita a rechazar todo aquello en lo que se han convertido por los efectos del poder”. La libertad foucaultiana es un conjunto de prácticas del *self*, de “prácticas de sí”; no es un absoluto o un trascendental, sino que está necesariamente limitada. En sus últimos trabajos, Foucault cambia su énfasis y le muestra a la gente que es más libre que lo que ellos sienten (Crane et al., 2008:302).

Bajo esta perspectiva, la docilidad y la dominación se convierten en oportunidades para participar activamente en las relaciones de poder —sin escapar de ellas— resistiendo o luchando para minimizarlas. Las prácticas de sí nos permiten “jugar los juegos de poder” dentro de las restricciones de la organización burocrática, dentro del campo de disciplina y control (Crane et al., 2008:303-4). La libertad foucaultiana solo se logra en relación con otros y en relación con la disciplina vigente. Según Ibarra-Colado et al. (2006), la ética empresarial se puede dar allí, en el modo en que las técnicas de gubernamentalidad posibilitan que la gente se modele, se dé forma a sí misma (2006:52).

Foucault propone una comprensión muy rica acerca de cómo participamos en la formación de nuestra propia subjetividad, según Crane et al. (2008). La misma se constituye, tanto por las restricciones y poderes externos, como por la voluntad de los sujetos de participar en su propia subjetivación. Como señalaría López, la interioridad en Foucault no preexiste a la exploración y ensayo del individuo. El sí mismo ha de recrearse como una obra de arte, siendo reflexivo y creativo, desafiándose, elaborándose, reformándose, descubriendo nuevas formas de actuar y de ser, estableciendo sus propias reglas, no a partir de un yo dado inicialmente, ni tampoco frente a un estado final deseable (Crane et al. 2008: 304-306).

Para sus detractores, según Crane et al. (2008:307), Foucault subraya la libertad contra la tiranía, la resistencia contra el poder, pero no aporta reglas o principios para la toma de decisiones; su normativa es críptica.

Según López ello no implica un “todo vale” en Foucault, aunque la moralidad siempre es una dificultad. Debido a la opacidad y conflicto en la relación con los otros y a su desconfianza en la razón y en la ley, el pensador francés apuesta a la sensibilidad, a la experiencia y a problematizarse. Lo más cercano a un código moral en Foucault, según Crane et al. (2008), es educar a los individuos para que entiendan cómo han sido disciplinados por otros y alentarlos en las posibilidades de la propia autodeterminación, esto es, ir por la creación de un sí mismo más allá de las disciplinas, de los límites impuestos y de los otros. El valor de esta contribución para la ética empresarial reside en que reconstituye el sujeto virtuoso frente a una moral que solo se basa en reglas y *compliance* (2008: 308-309).

III. B. *Whistleblowing*, contraconducta y parresia

El poder ejercido para gobernar, que busca conducir a todos y cada uno, suscita contraconductas. La contraconducta foucaultiana no implica necesariamente un rechazo a ser gobernado, sino un cuestionamiento al modo en que se lo hace (Castro, 2014: 231). Cuando el yo, reflexivamente, se rehace en oposición a lo que la dominación demanda, demuestra el coraje de ser su propia autoridad (Alakavuklar et al., 2018:34). Es posible, entonces, gobernarse a sí mismo, no ser esclavo de sí mismo y constituirse a sí mismo en la verdad (Castro, 2014:220-1), por ejemplo, mediante la manifestación de una objeción de conciencia (Castro, 2014:232).

En 2018, decenas de ingenieros de alto rango, empleados de Google, escribieron una carta al presidente de la empresa, Sundar Pichai, solicitando que no se participe en el negocio de la guerra. La carta —que logró unas 3100 firmas sobre un total de 81 mil empleados— le pide al CEO de Google que la empresa se retire del Proyecto Maven por el que el Pentágono había solicitado la mejora de la precisión del reconocimiento facial en drones utilizados como armas letales (La Nación, 2018). Desde el punto de vista foucaultiano, estos ingenieros hablaron de modo claro y franco, expresando su objeción de conciencia frente a la lógica de poder de la empresa y constituyendo un acto de resistencia colectiva.

Según Alakavuklar et al. (2018:39), aunque la resistencia no siempre es correcta, el rechazo es una forma de resistencia a que *compliance* y el control gerencial se apropien de la ética organizacional. El yo se reconstruye problematizando el poder dado y, si es posible, transformando el contexto y las relaciones dadas (2018:35). Resistir es un acto ético-político, una contraconducta, una transformación de sí responsable (2018: 35). En este sentido, el rechazo de los ingenieros de Google constituyó un acto ético-político.

La parresia (Castro, 2014: 265-268) es destacada por Foucault como una práctica de subjetivación. Hablar con parresia —literalmente significa “decir todo”— consiste en hablar con sinceridad, sin adulaciones, sin retórica, de forma disruptiva, irreverente, diciendo todo y poniendo en juego la propia vida. “En la parresia la producción de verdad se convierte en un desafío y un límite para el ejercicio político del poder. La ética en el sentido foucaultiano del término, se convierte de este modo en política” (Castro, 2014: 272). La parresia es individual, no colectiva (Alakavuklar et al., 2018:38) y es también un modo de cuidar, tanto de uno mismo como de los otros, aunque, según Crane et al., Foucault no explica cómo (2008: 309-10).

Los programas de *compliance* suelen incluir un canal de denuncias, aunque en la Argentina este no es obligatorio. La línea de denuncias (telefónica, correo electrónico, etc.) permite que el empleado pueda saltar o evitar la cadena de mando. Esta línea suele recibir los mensajes en la casa matriz o, también, en una entidad tercerizada local. El objetivo es que la organización disponga de una forma de reportar que en algún lugar de la empresa se está realizando alguna práctica no ética o ilegal por parte de algún integrante (abuso, fraude, etc.). El denunciante puede identificarse y/o proveer evidencia o realizarlo de forma anónima para protegerse de posibles represalias.

En el *compliance* anglosajón, la denuncia se denomina *whistleblowing* (literalmente chiflar, dar aviso). Peter Jubb (1999:91) define el *whistleblowing* como un modo de informar que comporta tres elementos: revelación (*disclosure*), acusación y disenso. Ser un *whistleblower* requiere de valentía ya que, de algún modo, el que denuncia pone en riesgo su trabajo. Su actitud se opone a la de quien guarda “silencio moral” (Verhezen, 2010) que se caracteriza por no expresar a pares y superiores las dudas sobre lo que no está éticamente claro o por no disentir abiertamente sobre las políticas de la organización que pueden incluir comportamientos moralmente discutibles. Los motivos del silencio pueden ser el temor, el hartazgo o una cierta pereza o ansiedad por seguir adelante.

Según Alakavuklar et al. el *whistleblowing* es un acto de resistencia individual ejemplar y una de las actividades ético-políticas más fuertes en las organizaciones contra la autoridad y el control managerial. De este modo, el sujeto llega a individualizarse, a subjetivarse porque ha declinado la militancia colectiva (2018:38).

Por tanto, es posible afirmar que los programas de *compliance* más completos ofrecen al menos un espacio “oficial” para el ejercicio foucaultiano de aplicar tecnologías del yo, de subjetivarse. El ofrecimiento de un canal anónimo de denuncias -irónicamente- convierte al empleado en vigilador del panóptico, sin embargo, también lo habilita, al menos

formalmente, a una actuación de resistencia, objeción, contraconducta o parresia.

IV. Discusión

Se ofrecen a continuación matices y argumentos alternativos a la lectura foucaultiana de la gestión de *compliance* propuesta en los apartados II y III, a fin de advertir sus límites, como de subrayar la potencialidad de su aporte. La discusión está organizada en cinco díadas de contrarios: lo negativo y lo positivo, lo individual y lo grupal, lo interno y lo externo, la resistencia y la adhesión, el adoctrinamiento y el diálogo.

Lo negativo y lo positivo

Las fuertes imágenes que se ofrecieron como ilustración de las ideas de Foucault no son el único modo de metaforizar la relación individuo-empresa. Simbolizar la organización laboral como un espacio de relaciones de poder ha sido registrado de modo muy frecuente, sin embargo, también se han registrado otras simbolizaciones. Por ejemplo, las metáforas referidas al juego como ajedrez, rompecabezas, Tetris, spinner, simbolizan la relación individuo-empresa regida por ciertas reglas (Preziosa, 2018b). Si bien esta metaforización le otorga más poder al individuo, mantiene la asimetría individuo-empresa en el hecho que el empleado no siempre logra conocer cuáles son las reglas de ese juego para poder jugarlo apropiadamente. Otro tipo de metáforas registradas han representado la relación en forma positiva, como colaboración o construcción. Así también, se han registrado metáforas que simbolizan una relación de uso mutuo (el individuo se asigna el lugar de instrumento de la rentabilidad de la empresa y ubica a la empresa como instrumento personal para una mejor calidad de vida) o una relación de manejo (el individuo conduce a la empresa o la empresa conduce al individuo).

De acuerdo con la experiencia de implementación desde 2003 del método de metáforas, la dimensión negativa de la experiencia del poder de la empresa aparece más frecuentemente en las personas con cargos administrativos que controlan el dinero que pertenece a otros, o bien en aquellas muy determinadas a ascender en la pirámide organizacional. Para estos últimos, el poder organizacional aparece con ambigüedad, no solo se lo teme, sino que también se lo admira y se desea participar de él. Por su parte, los empleados de perfil productivo, técnico o ingenieril suelen representarse a sí mismos con menos asimetría de poder con respecto al poder de la empresa, se consideran menos prescindibles y con más posibilidades de tener incidencia en los resultados de ésta. Por ejemplo, en una empresa de servicios, las personas que se dedicaban a reclamar el pago de facturas se dibujaban como hormigas y quienes trabajaban en el área de

instalaciones se dibujaban de modo completo, con muchos brazos y ocupando todo el tamaño de la hoja (Preziosa, 2016). Asimismo, aquellos empleados que consideran que no tienen voz, o que no tienen buena paga, o que no pueden tomar decisiones sobre su propio trabajo, simbolizan -y experimentan- su poder individual de forma muy disminuida con respecto al poder de la empresa.

Ahora bien, no solo las experiencias en la empresa son variadas, sino también las tecnologías de gestión (Ibarra-Colado et al., 2006) afirman que en las empresas se aplican muchas tecnologías que no son coercitivas. Tecnologías de trabajo en equipo o de mejora de la calidad, como el Kaizen, modelan el esfuerzo del individuo empoderando su creatividad, afirman. Con ellas, los empleados pueden adueñarse del diseño del proceso y cambiarlo para mejorar su eficiencia, por tanto, “no son formas de dominación de la cual los trabajadores deban ser liberados” (2006:50).

Mientras que en Gran Bretaña se discute la reducción de la jornada laboral y algunas empresas proponen a sus integrantes un estilo de vida equilibrado, la empresa continúa ajustando la vida al tiempo de la producción de diversas formas, en Oriente y Occidente, en el Norte y en el Sur. Para algunos, los avances tecnológicos en la comunicación hacen más difícil que el límite entre vida personal y laboral pueda ser establecido. La dificultad para sostener este límite no solo resulta de la exigencia de la empresa, sino también de los propios objetivos exististas del individuo. Como afirma Han (2017), hemos pasado de la sociedad disciplinaria foucaultiana a una “sociedad del rendimiento”. Allí el vacío existencial es cubierto con exceso de trabajo, el individuo se auto-esclaviza en función de sus ambiciosos objetivos y la opresión del fracaso viene de uno mismo. Para otros, más desvalidos, diversas formas de esclavitud siguen totalmente vigentes.

El énfasis foucaultiano en los aspectos negativos de la disciplina productiva alcanza a describir graves situaciones, sin embargo, pareciera no considerar algunas otras dimensiones relevantes. Por ejemplo, el fenómeno de los deseos y ambiciones del individuo que puede elegir la empresa como lugar de ascenso, realización y expansión de su propio poder. O también, la necesidad de ordenamiento de toda tarea que se ha de realizar entre varios. Una empresa es un proyecto de naturaleza grupal donde las interacciones entre individuos se ordenan para que el resultado mancomunado sea el esperado. Ese orden no-coercitivo de las interacciones se puede hacer inteligible mediante la comunicación, y en ciertos contextos el individuo puede adherir libremente a él. La autoridad, la dirección, el gobierno, es decir, las relaciones de poder propias de una empresa pueden ser consideradas una consecuencia de ese ordenamiento necesario y no necesariamente la fuerza que a todo subyace.

Por otra parte, cabe destacar que el énfasis foucaultiano en la libertad del sujeto frente al ejercicio del poder de otros, sí favorece positivamente otras dos dimensiones. En primer lugar, alienta a hacer de una gestión de *compliance* un ordenamiento que empodere al individuo, otorgándole voz y posibilidades de ejercer contraconductas. En segundo lugar, alienta a revisar las propias esclavitudes autoinfligidas y a ser libres, también de nosotros mismos.

Lo individual y lo grupal

Desde hace ya un tiempo, la literatura de ética empresarial ha distinguido entre una estrategia de integridad y una de *compliance* (Paine, 1994:113). Gestionar la ética de una organización según la integridad implica la idea de responsabilidad y autorregulación de la conducta de acuerdo con estándares libremente elegidos. Bajo esta modalidad, se presupone que es posible confiar en la persona, en su sensibilidad ética y su capacidad de tomar decisiones; el vicio posible es la discrecionalidad y la arbitrariedad. En cambio, gestionar la ética organizacional según *compliance* implica la conformidad de conductas observables a estándares impuestos externamente⁷. Bajo esta modalidad, se presupone que lo más confiable es comportarse visiblemente según los procesos o según el criterio objetivado en una política (*policy*) escrita y comunicada adecuadamente; el vicio posible es el formalismo sin contenido o una imparcialidad ciega respecto de circunstancias particulares o individuales.

Para Crane et al. (2008), reconducir foucaultianamente la gestión de *compliance* hacia una de integridad lleva a enfatizar las capacidades morales del individuo y no las reglas. Para ello, proponen no entrenar a los empleados para vivir valores externos, propuestos por la empresa, sino proveer al empleado de un entorno que le permita “un proceso subjetivo, innovador y creativo de autoformación y autogobierno”. De este modo, para Crane et al. la ética se encarnaría en una experiencia emocional y ya no sería una respuesta instrumental a reglas construidas externamente (2008:313). Aunque Crane et al., subrayan positivamente las capacidades morales del individuo y el proceso subjetivo necesario para su desarrollo, se podría objetar que establecen una inadecuada oposición entre lo interno y lo externo al individuo.

Para abonar esta objeción, se recurre al eticista Kenneth Goodpaster (2007) quien describe el fenómeno que denomina “adaptación moral” (*moral adjustment*). Un empleado que ingresa a una empresa, o bien

⁷ De acuerdo con esta diferencia, los Programas de Integridad de la ley 27.401 son estrictamente programas de *compliance*, por lo que optamos en referirnos a ellos en este texto solo como *compliance*.

se adapta con el tiempo a la cultura de la organización, o bien se va de la empresa si advierte que sus valores no son compatibles. Sin embargo, es posible que, advirtiendo esta incompatibilidad decida, de todos modos, permanecer en ella —por inercia, por miedo o porque no consigue otro trabajo—. Al permanecer, el individuo continúa aportando, aun en un grado mínimo, con su voluntariedad individual para la construcción de esa cultura organizacional, de ese todo grupal que es la empresa. Como señala Gibson (2011) la realidad grupal, no es tan externa al individuo⁸.

El poder, en Foucault, tiene una dimensión vertical (Castro, 2014:116). Esta dimensión no alcanza a describir el complejo fenómeno del poder en la empresa, en la que no solo es posible distinguir subculturas, sino también un poder horizontal ejercido a través de la presión de los pares, que se conjuga con el deseo individual de pertenecer.

Además, hay que distinguir en la organización los valores explícitos de los implícitos. Los valores explícitos que una empresa propone difícilmente sean inaceptables. Honestidad, eficiencia, transparencia, calidad o respeto suelen estar entre los valores de un código de ética. Estos son de una universalidad —en sentido kantiano— difícilmente objetable, por lo que resulta forzado considerarlos “externos” al individuo. Los valores implícitos, en cambio, son los que rigen realmente las interacciones en una empresa (por ejemplo, la lealtad, por sobre la transparencia). Bajo esta perspectiva, lo que se objeta a Crane et al. (2008) es que los valores siempre tendrán un carácter compartido en la empresa. Todos sus integrantes, con distintos grados de voluntariedad y responsabilidad individual participan de su consolidación. Por tanto, los valores no son externos al individuo, sino grupales, por acción u omisión de todos sus integrantes.

Por último, en cuanto a la innovación y creatividad del individuo alentada por Crane et al. (2008) es muy probable que sean necesarias para la aplicación de los valores a situaciones imprevistas o para el mantenimiento de dichos valores, mientras se cumplen las metas económicas y productivas.

Lo externo y lo interno

Compliance se compone tanto de normas éticas y políticas internas a la empresa, como de leyes jurídicas externas, nacionales e internacionales. Desde el punto de vista de una ética kantiana, las normas éticas se diferencian de las leyes jurídicas. Mientras estas últimas son coactivas, las normas éticas presuponen la conciencia y el autogobierno. En el cumplimiento ético, la decisión de autolimitarse surge del interior de la persona porque reconoce que, de ese modo, se abren nuevas posibilidades

⁸ Este tema ha sido tratado con profundidad en Preziosa (2019).

en los vínculos y relaciones sociales. Una norma ética, por tanto, no es pura restricción, sino que habilita, capacita y libera a la persona para mejores vínculos y más comportamientos éticos; así como su incumplimiento, facilita más incumplimientos (Bazerman & Tenbrunsel 2011).

Hipotéticamente, un empleado del área de compras de una empresa decide adherir al valor transparencia y cumplir con la norma ética que prescribe actuar con integridad, independencia y objetividad. Esta adhesión lo lleva a auto-limitarse y a no aceptar un regalo-soborno de un candidato a proveedor. De este modo, se libra de la influencia que el candidato busca ejercer sobre su decisión de compra y responde a la función asumida voluntariamente en la organización generando confianza en su empleador. Si, por el contrario, acepta el ofrecimiento del candidato, se arriesga a perder su objetividad profesional y queda sometido a la voluntad del proveedor, en contra de los intereses de su empleador⁹.

La norma ética, uno de los componentes de *compliance*, no es externa y coercitiva, sino que posibilita relaciones de confianza y de buena ciudadanía. En cambio, algunas políticas internas de la empresa sí son coercitivas, sin embargo, no todas lo son con la fuerza de la ley jurídica, sino con la fuerza que la empresa detenta como empleadora.

Como ya se mencionó, *compliance*, en tanto disciplina foucaultiana, busca homogeneizar la conducta de todos los integrantes de la corporación. En cambio, si, en verdad, el control o la vigilancia panóptica logran introyectarse en los individuos no se hablaría del fracaso de los entrenamientos éticos en las empresas. Pareciera que *compliance* solo llega a “hacerse cargo de las palabras” —en un uso cínico de su discurso— pero que no llega a todos los hábitos y conciencias. El fracaso señalado por tanta literatura indica que el adoctrinamiento no logra que los vigilados lleguen a convertirse en vigiladores de sí mismos (cf. Castro, 2014: 167).

Una posible explicación de este fracaso es que, por un lado, la normalización buscada por *compliance* alcanza solamente a la conducta observable y por otro, el carácter no coercitivo de las normas éticas excede el carácter de límite impuesto por el poder, propio de la disciplina foucaultiana. La homogeneización de la conducta observable, que pretende hacer de los integrantes de la empresa individuos dóciles y rentables, solo resulta en una normalización de los cuerpos. *Compliance* solo alcanza lo visible del comportamiento, no el alma. Lo externo, no lo interno.

⁹ En Argentina, el soborno a funcionario público es delito penal. El soborno entre privados figura como nueva incorporación en el anteproyecto de reforma al código penal (2018).

Resistencia y adhesión

Es difícil dar fundamento a una ética que tenga alguna validez más allá del individuo, si se desconfiaba de la razón. Como afirman Guariglia y Vidiella (2011:76) la ética no es posible fundarla en el escepticismo o en alguna de sus variantes —entre las que incluyen el pensamiento de Foucault—. A su vez, Ibarra-Colado et al. (2006) afirman que la ética foucaultiana no constituye un criterio analítico para juzgar si una decisión es ética o no. Como ya se dijo, lo más cercano a un código moral en Foucault es la idea de subjetivación del yo, la propuesta de la constitución del sí mismo en relación con los otros, con los saberes, con el poder. En este proceso, el yo se hace cargo de sí mismo, se reelabora, pero sin tener en vistas un ideal final, ni tampoco partiendo de una identidad dada. Diría Cristina López que dado su compromiso con la lucha en diversas causas sociales demuestra que Foucault —en la práctica— no era nihilista. Sin embargo, es posible decir que es crítico en cuanto al contenido de su ética.

El problema que surge para una gestión de *compliance*, entonces, es el de si el acto de resistencia al poder es siempre ético. Para aplicar a la vida cotidiana estos conceptos abstractos, aparece la necesidad de dotar de un contenido a la resistencia. El ejercicio en la empresa de la contraconducta, individual o colectiva, pareciera no tener el mismo carácter, si se realiza en una cultura organizacional donde predominan las acciones éticas, o bien, si se realiza en una empresa donde las faltas de justicia son la práctica habitual.

Según indica la encuesta de PricewaterhouseCoopers Argentina (2018) el fraude de empleados a sus empleadores ha crecido un 57 % en los últimos dos años en nuestro país. Lo han favorecido las fallas en los controles, pero también, según indica PwC (2018:22) las racionalizaciones que hacen los empleados. Hipotéticamente, en una cultura organizacional percibida como inequitativa, un empleado descontento con muchos años de trayectoria decide cometer fraude y “reparar” lo que considera una injusticia por parte de la empresa hacia él. En su forma, esta decisión del individuo constituiría una contraconducta y un acto de resistencia frente al poder de la empresa. Sin embargo, en su contenido ¿constituiría un acto de subjetivación ética?

Parafraseando al diálogo platónico *Gorgias*, el hecho de padecer la injusticia de la empresa convierte al empleado en víctima, cometer fraude lo convierte en injusto. Es decir, desde el punto de vista de la ética de la virtud, los actos repetidos cualifican al individuo. No se trata solo de cumplir o transgredir una ley que me califica externamente como honesto o delincuente, sino en qué tipo de persona se va convirtiendo el individuo a partir de sus propias decisiones y hábitos, esto es, que carácter moral va desarrollando internamente.

Acaso ¿no podría darse el proceso de subjetivación en la adhesión libre y adulta, según sea el contenido? Lo que sí aporta la ética foucaultiana a la gestión de *compliance* es el énfasis en el sujeto. Tal como afirma PwC (2018:26), para prevenir el fraude las empresas deberían invertir más en la gente y no darles motivos para racionalizar; en los controles ya se invierte bastante.

Adoctrinamiento o diálogo

Crane et al. (2008) reconocen que los conceptos de Foucault no son muy pertinentes para gestionar la ética de una organización, sin embargo, afirman que sirven para realizar una crítica a los códigos de ética. Este señalamiento apunta a que los códigos adoctrinan y reprimen la agencia moral individual, están cerrados a la interpretación y a la crítica y no gestan mejores estándares en la ética de los empleados. Además, contribuyen a la atrofia de las competencias morales junto con el área de *Compliance* y/o la de Asuntos Legales, a las que se les suele derivar la toma de decisiones (Crane et al., 2008:311).

La práctica misma de las empresas contradice la primera parte de la afirmación de Crane et al. (2008). Si bien existen diversos tipos de códigos de ética organizacionales, estos suelen establecer valores y estándares amplios de conducta deseable para guiar el comportamiento de sus agentes en las distintas relaciones de la empresa, tanto internas como externas. Las políticas específicas, en cambio, son las que estipulan con detalle conductas y prohibiciones; son documentos más pragmáticos que van actualizándose periódicamente. Por ejemplo, si el código de ética organizacional propone un estándar de respeto en las interacciones, la política específica de derechos humanos establecerá criterios para no discriminar en la contratación de personal o no tolerar el abuso dentro de la organización. Ninguno de estos instrumentos abarca todas las situaciones que se pueden presentar, por tanto, difícilmente están cerrados a interpretación; para ello, incluso, algunas empresas cuentan con comités de ética.

En cambio, lo que Crane et al. (2008) señalan sobre la derivación de las decisiones a Legales y *Compliance*, sí conforma un verdadero riesgo. Está en la habilidad del Oficial de Cumplimiento, no suplir la toma de decisiones de la línea. Por otra parte, con respecto a la señalada “atrofia del desarrollo de competencias morales” cabe aquí ilustrarla con una anécdota. El *Country Manager* (gerente general) de la filial argentina de una empresa europea, durante el proceso de adaptación de la firma global a las normas de *compliance* internacionales, dijo con cierta molestia: “*Compliance* está hecho para que no tomemos decisiones”. Este gerente estaría de acuerdo con la afirmación de Crane et al. (2008). En verdad, *compliance* privilegia el cumplimiento del proceso o la regla escrita, por encima de la experiencia

del gerente. La argumentación económica —y no moral— que sustenta esta prioridad es que los costos del incumplimiento son para la empresa y no para el gerente; ello ocurre porque la ley jurídica suele castigar cuando el ilícito se hace en beneficio de la empresa y no del empleado. Por otra parte, Crane et al. afirman que hay que analizar, criticar y revelar los regímenes de verdad que constituyen los códigos. Si bien esto no significa que todos los códigos sean innecesarios o peligrosos, habría que reducir su potencial de hacernos dóciles y maximizar el potencial de reconocer nuestra agencia moral e imaginación (2008:312).

Al respecto se podría responder que los códigos de ética se fundan, tanto en la teoría de la agencia, como en la *Stakeholder Theory*, una especie de teoría de la agencia ampliada. De acuerdo con Freeman (1998), principal referente de esta teoría, el gerente no tiene solo una obligación fiduciaria con el accionista, sino una obligación multifiduciaria con todos los *stakeholders* (accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidad). Es decir, debe agregar valor a todos, ya que ellos también ponen algo en riesgo en la firma y no solo el accionista al invertir su capital. Estos dos discursos que subyacen a los códigos de ética organizacionales recuerdan la primacía del accionista —una verdad económica— y el contrato de servicio de sus agentes —una verdad jurídica y moral—. Es decir, presuponen la agencia moral individual.

Una crítica más ajustada de los códigos de ética podría realizarse respecto de por qué una empresa decide promulgarlo o cómo lo utiliza. Por otra parte, cabe agregar que tanto los códigos, como las políticas que los complementan, tienen un cierto valor pedagógico, ya que algunas problemáticas abordadas no son fácilmente accesibles de modo intuitivo, como, por ejemplo, la noción de conflicto de intereses. Este conflicto se basa en la noción de justicia como imparcialidad, al estilo de una ética rawlsiana y no en la justicia como virtud personal.

Además, estas normas, como el respeto o la transparencia, difícilmente puedan ser reinventadas en tanto normas por la experimentación, exploración y sensibilidad individual que propone el pensamiento foucaultiano. Sin dudas, el potencial de la agencia e imaginación moral de los integrantes de la empresa cuenta con espacio para desplegarse, por ejemplo, en el modo de lidiar con todas las expectativas y contratos con los diferentes *stakeholders* y, a la vez, reflejar los estándares del código en esas decisiones.

Crane et al. también se preguntan cómo debería ser la pedagogía de una ética empresarial foucaultiana. Interpretando lo implícito del autor, proponen evitar el transmitir reglas y focalizarse en desarrollar la imaginación moral, el conocimiento de sí y en “alentar el escepticismo frente a las verdades” (2006:314). Se coincide con Crane et al. en el valor de la imaginación moral y del conocimiento de uno mismo. Sin embargo,

contextualizando en tiempo y espacio su propuesta —tal como haría el mismo Foucault—, alentar el escepticismo puede conducir a una crítica estéril y paralizante, al ejercicio indefinido del monólogo y a no contribuir a acuerdos necesarios para el bien común.

Como se ha explicado en otro texto (Preziosa, 2018), el objetivo de un entrenamiento ético es ayudar al empleado a tomar mejores decisiones. Para ello, es importante que quien está siendo capacitado en ética y *compliance* logre distinguir entre las influencias del entorno (p.e. clima, incentivos, supervisión, presión de pares) y su espacio de libertad interior. Sin embargo, los entrenamientos *online*, que permiten capacitar a mucha gente en poco tiempo y cumplir con la ley, suelen consistir en una apelación racional al conocimiento de la norma y de sus sanciones. La deficiencia observada en esta modalidad coincide con lo que señalan Crane et al.: “desensibiliza de cualquier sentido de juicio moral” (2006:309). Tampoco suele provocar más adhesión, sino desinterés (manifiesto en el saltado u omisión de respuestas) e incluso, desconfianza.

En cuanto a la forma, idealmente, el entrenamiento debe ofrecer la posibilidad de discutir, consultar, intercambiar o dudar. Desde una perspectiva ética habermasiana o dialógica, la ética es comunicable; las reglas morales y su validez pueden ser reconocidas en el habla (Guariglia y Vidiella, 2011:92). En este diálogo, el individuo tiene la oportunidad de diferenciarse o de contribuir con una propuesta creativa, de subjetivarse, no necesariamente mediante el rechazo, con respecto a los otros, a las normas y al ejercicio del poder vigente. Un ejemplo de esta práctica son los desayunos mensuales que organiza el *Local Compliance Officer* de una empresa europea en Argentina, donde una vez por mes, discute con un grupo de empleados que varía, noticias de los medios referidas a escándalos empresariales a la luz del código de la empresa. Tal como este Oficial de Cumplimiento lo define, el propósito de la discusión es responder a la pregunta: ¿cómo hacemos nosotros para evitar que esto suceda en esta empresa?

En cuanto al contenido, el diálogo tiene que abordar no solo la racionalidad y el objetivo de las normas, sino diversas aplicaciones concretas. El contenido debe también especificar, cuáles son los bienes protegidos por dichas normas (p.e. la dignidad de la persona, la institucionalidad, la rentabilidad, etc.), así como también conocer las dificultades habituales que obstaculizan el cumplimiento, tanto a nivel individual como organizacional (p.e. emociones negativas, racionalizaciones, prejuicios, etc.). La historia de la toma de decisiones de la organización (p.e. un escándalo, un error público) y el aprendizaje logrado es un contenido convocante, ya que permite dar solidez a los cambios culturales buscados y confirmar aquello que se seguirá realizando del mismo modo. El diálogo

debe favorecer que el empleado pueda expresar su visión y proponer cambios en políticas inaplicables.

Por otra parte, de algún modo, la capacitación debe recordar que en la toma de decisiones individual cotidiana, también están en juego por un lado el sentido del propio trabajo (Bowie, 1991) y, por otro, el desarrollo del propio carácter moral. El carácter moral, no consiste solo en la conducta observable, sino en los hábitos interiores que la hacen sustentable. Esta consistencia entre los valores, la conciencia y el comportamiento es lo que se denomina integridad o fortaleza moral.

Con el método HEMG se han realizado contribuciones en esta línea dialogante y reflexiva. Las imágenes surgidas e interpretadas en cada taller pudieron ser revisadas y criticadas por quienes las confeccionaron mediante una reflexión grupal. Ello permitió a los participantes distinguir fortalezas y debilidades de la mirada compartida sobre la relación individuo-empresa, para luego confrontarla con la relación individuo-empresa que propone el código de ética. Esta forma de “espejar” ambas formas de concebir la relación, permite advertir cómo la mentalidad compartida grupalmente puede estar condicionando el comportamiento ético individual.

Entonces, es posible destacar que la clave para optimizar el potencial ético de un programa de *compliance* no está en las normas escritas, ni en las sanciones, ni en la vigilancia o el control, sino en la forma y el contenido de la capacitación. Forma y contenido que reflejarán lo que la cultura de la organización está dispuesta a arriesgar “dándole la palabra” a sus integrantes. De este modo, abordando mediante la conversación el poder de lo informal (valores, cultura, presiones, racionalizaciones, mentalidad compartida), se hace posible gestionar *compliance* como una tecnología de empoderamiento del individuo. En el diálogo, se da la oportunidad de que los integrantes de la empresa se reconozcan a sí mismos —como individuos y como grupo— y puedan resignificar tanto su tarea como su relación con la empresa.

Conclusiones

A partir de la constatación de fracasos en los entrenamientos éticos se ha recurrido al pensamiento foucaultiano —poco utilizado en la ética empresarial— para observar la gestión de *compliance* desde una nueva perspectiva y encontrar un aporte que permita favorecer su potencial ético.

Para ilustrar algunos conceptos foucaultianos, se han presentado metáforas producidas por empleados de empresas que reflejan la asimetría experimentada entre el poder de la organización a la que pertenecen y el suyo propio. Luego, se ha ofrecido una posible interpretación foucaultiana de una gestión de *compliance*, sea como ejercicio del poder, sea como

resistencia al poder. En tanto técnica de gobierno, se han identificado los diferentes discursos que le dan soporte en su versión anglosajona de origen y en su versión argentina. En tanto disciplina foucaultiana, se ha advertido que solo alcanza a normalizar u homogeneizar las conductas observables; los cuerpos, no el alma. En tanto dispositivo que posibilita la resistencia al poder, se ha subrayado que incentiva el “levantar la voz” (*speak up*).

Se ha concluido que *compliance* ofrece una oportunidad para que el individuo cuestione la forma en que es gobernado y se constituya en su propia autoridad moral. Sin embargo, se ha señalado que se necesita de un contenido ético —que permita distinguir y juzgar las acciones— que la ética foucaultiana no provee. Asimismo, se ha destacado que no todo en *compliance* y en la empresa es imposición de límites, orden coercitivo o poder vertical al estilo foucaultiano. *Compliance* también contiene normas éticas que constituyen una convocatoria a adherir a ciertos contenidos que se pueden cumplir en distintos grados. También es influido por la mentalidad de grupo o poder horizontal de los pares. Por lo que se ha sugerido que el adulto también se constituye en su propia autoridad moral al resistir algunas influencias no éticas de superiores o pares, al adherir libremente a valores y normas, al custodiar los bienes que protegen las normas, al priorizar el bien ético por encima de los beneficios que obtiene, sea por acatar y obedecer, sea por pertenecer y no ser rechazado por el grupo.

Entonces, es posible hacer de una gestión de *compliance* un ordenamiento que empodere al individuo, facilitando la resistencia guiada por contenidos que pueden estar explícitos en los códigos y políticas o implícitos en la cultura organizacional. La clave de este empoderamiento se encuentra en un entrenamiento ético que, mediante la posibilidad de diálogo, apunte a desarrollar las competencias morales en ese particular contexto cultural organizacional y le recuerde al individuo que es él quien libremente se modela moralmente en relación con las restricciones que experimente.

Ahora bien, la condición para que *compliance* haga efectivas sus potencialidades es que la gente experimente que se la respeta; eso significa que tiene más posibilidades si los integrantes de la empresa experimentan —en sentido kantiano— que se los considera fines en sí mismos y no meros instrumentos o recursos de la empresa.

Referencias

Adam, A. M. & Rachman-Moore, D. (2004). The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics* 54: 225–244.

Alakavuklar, O.N. & Alamgir, F. (2018). Ethics of Resistance in Organisations: A Conceptual Proposal. *Journal of Business Ethics*, 149:31–43.

Barratt, E. (2004). Foucault and the Politics of Critical Management Studies. *Culture and Organization*, September, Vol. 10(3): 191–202.

Bazerman, M. & Tenbrunsel, A. (2011). Ethical Breakdowns. Good people often let bad things happen. Why? *Harvard Business Review*, 89(4):58-65

Berdayes, V. (2002). Traditional Management Theory as Panoptic Discourse: Language and the Constitution of Somatic Flows. *Culture and Organization*, 2002, Vol. 8(1), pp. 35–49

Bowie, N. E. (1991). Challenging the Egoistic Paradigm, *Business Ethics Quarterly* .Vol.1 (1):1-21 (1991).

Brief, A. P. & Buttram, R. T. & Dukerich, J. M. (2001). Collective Corruption in the Corporate World: Toward a Process Model. En Turner, M. (ed.) *Groups at work: Advances in theory and research*. Mahwah (NJ): Lawrence Erlbaum Associates.

Castro, E.M. (2014). *Introducción a Foucault*, Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Chen, H. & Soltes, E. (2018). Why Compliance Programs Fail and How to fix them. *Harvard Business Review*, March–April, 116-125

Chul Han, B. (2017). *La sociedad del cansancio*. Editorial Herder

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO (2017). *Enterprise Risk Management Integrated Framework*. Recuperado de: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Crane, A. & Knights, D. & Starkey, K (2008). The Conditions of Our Freedom: Foucault, Organization, and Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18 (3): 299-320

Freeman, R. E. (1998). Stakeholder Theory, *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Eds.: Werhane, P.H. & Freeman, R.E., Massachusetts: Blackwell Publisher, pp. 602-606.

Gibson, K. (2011). Toward an Intermediate Position on Corporate Moral Personhood. *Journal of Business Ethics*, 101(Supplement 1), 71-81.

Goodpaster, K. E. (2007). *Conscience and Corporate Culture*. New York: Wiley-Blackwell Publishing.

Guariglia, O. & Vidiella, G. (2011) *Breviario de ética*. Buenos Aires: EDHASA

Ibarra-Colado, E., Clegg, S. R., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2006). The Ethics of Managerial Subjectivity. *Journal of Business Ethics*, 64(1), 45–55.

Jackson, R.W. & Wood, C.M. & Zboja, J.J. (2013). The Dissolution of Ethical Decision-Making in Organizations: A Comprehensive Review and Model, *Journal of Business Ethics*, 116:233–250

Jubb, P.B. (1999). Whistleblowing: A Restrictive, Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21: 77-94.

Lakoff, G. y Johnson, M. (2009), *Metáforas de la vida cotidiana*, Ediciones Cátedra, Madrid, 8º edición

López, C. (2013-4). La biopolítica según la óptica de Michel Foucault: alcances, potencialidades y limitaciones de una perspectiva de análisis. *El banquete de los dioses. Revista de filosofía y teoría política contemporánea*, Vol. I. N° I. Nov.2013-mayo 2014.

Mitnick, B.M. (1998). Agency Theory, *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Eds.: Verhane, P.H. & Freeman, R.E., Massachusetts: Blackwell Publisher, pp. 12-15.

Moore, G. (1999), Corporate Moral Agency: Review and Implications, *Journal of Business Ethics*, 21: 329–343.

Morgan, G. (1999). *Imagin-ización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*. Barcelona: Granica.

Oficina Anticorrupción (2018). Resolución 27/2018. Emisión 01.10.2018. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/314938/norma.htm>

Oficina Anticorrupción (2019). *Lineamientos para la implementación de un Programa de Integridad. Ley 27.401. Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas*. Ediciones SAJ, Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/lineamientos_para_la_implementacion.pdf

Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. *Harvard Business Review*, 72, N° 2, pp. 106–117.

Preziosa, M. M. (2016). *La mentalidad compartida en la empresa*. [Digital version]. Retrieved from <https://www.teseopress.com/lamentalidadcompartida>

Preziosa, M.M. (2016b). Imágenes de la vida organizacional. *Revista Cultura Económica*, Pontificia Universidad Católica Argentina, Año XXXIV, N° 92, pp. 21-32.

Preziosa, M.M. (2017). Cómo los empleados simbolizan el poder, los logros y la empresa. *Etnografía de una filial latinoamericana de una empresa multinacional. Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, Universidad de Buenos Aires, N° 9, pp. 3-23.

Preziosa, M.M. (2018a). El entrenamiento ético en un programa de integridad. En *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial*, Saccani R.R. y Durrieu, N. (ed.), Buenos Aires: Ed. La Ley, Thomson Reuters, pp. 229-236

Preziosa, M.M. (2018b, Septiembre). Metaphors MBA Students live by at Organizations. [PowerPoint Slides]. Latin America Conference for Deans and Directors. The Association of MBAs. Buenos Aires. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/340362167_Metaphors_MBA_Students_live_by_Organizations

Preziosa, M.M. (2019). La empresa como ente relacional. Una respuesta intermedia a la cuestión de su estatus ontológico. *Veritas* [online], 2019, n. 42, pp.73-96. ISSN 0718-9273. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-92732019000100073>.

PricewaterhouseCoopers (2018). *Encuesta Global sobre Delitos Económicos 2018. Capítulo Argentina*. Recuperado de: <https://www.pwc.com/ar/es/publicaciones/assets/encuesta-global-sobre-delitos-economicos-argentina-2018.pdf>

Shane, S. & Wakabayasi, D. (2018). Los empleados de Google se quejan del trabajo que hacen para el Pentágono, *Diario La Nación*, 6 de abril de 2018. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/los-empleados-de-google-se-quejan-del-trabajo-que-hacen-para-el-pentagono-nid2123292>

Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. En *Journal of Business Ethics* N° 96, pp. 187-206.

Weber, J. (2015). Investigating and Assessing the Quality of Employee Ethics Training Programs among US-Based Global Organizations. *Journal of Business Ethics*, 129:27-42

Yela Gómez, J.A. & Hidalgo Romero, C.I. (2010). El poder en Foucault: bases analíticas para el estudio de las organizaciones, *Cuadernos de Administración*, Universidad del Valle, No. 44, Julio-diciembre 2010, pp. 57-60.