

## Mejores prácticas en la construcción de un clima ético en la empresa

### Introducción

Quiero agradecer a la Asociación de Bancos, y en especial a Lucía Pardo, quien nos invitara a participar en este seminario. El tema que se nos ha asignado es el de mejores prácticas éticas en la empresa.

Me referiré en primer lugar Enron, caso que ha sido extensamente analizado en Estados Unidos, y cuyas aristas más salientes permiten aquilatar las consecuencias sobre la vida de una organización, cuando los valores sucumben ante relumbrones transitorios.

Enron, formalmente había adoptado las mejores prácticas éticas divulgadas por las principales escuelas de negocios, como dan cuenta múltiples declaraciones emanadas de la propia empresa, y algunos de sus gerentes eran invitados a exponer sobre liderazgo ético.

En segundo lugar identificaré tres ámbitos que incluye un análisis ético. En tercer término intentaré una explicación de la crisis de Enron a partir de una de las esferas identificadas: los valores de sus ejecutivos.

En cuarto lugar diré que es la ética, y porque bajo ninguna circunstancia es posible abandonar nuestra aspiración a actuar con rectitud. La vida ética nos hace personas, nos humaniza, y nos ayuda a alcanzar la estatura indispensable para ser felices.

Finalmente, y teniendo como telón de fondo las reflexiones precedentes, me referiré a algunas prácticas éticas. Dicho esto, el caso Enron.

### 1. Un poco de historia<sup>1</sup>

Enron<sup>2</sup> era hasta el año recién pasado la más grande compañía de electricidad del mundo. Creada en 1985, alcanzó en 1999 ventas consolidadas por US\$40 billones, obteniendo una utilidad neta ese año de US \$ 893 millones<sup>3</sup>. El año 2000, sus ingresos más que duplicaron los del año anterior, **bordeando los US \$100** billones. Ese mismo año Enron fue clasificada como la 6a. compañía más grande de Estados Unidos. En Agosto de 2000, la acción alcanzó su máximo histórico y se transaba a US \$ 90.56.

En Febrero de 2001, Jeff Skilling asume como nuevo Gerente General. Kenneth Lay, su predecesor, se mantiene como presidente del Directorio. Sin embargo, 7 meses después, Skilling renuncia y Lay reasume como Gerente General. Desde Wall Street se le comienza a exigir a la empresa información financiera más detallada. El 16 de Octubre Enron reporta su primera pérdida trimestral en más de 4 años, al reconocer una pérdida de US\$1 billon por malos negocios con empresas relacionados. Veinte días después, el 6 de Noviembre, Enron corrige ganancias desde 1997 reconociendo entre otras cosas, haber sobreestimado ganancias por unos US\$600 millones. Menos de un mes más tarde, el 2 de Diciembre, Enron pide la quiebra, constituyéndose en la bancarrota más grande en la historia de los Estados Unidos. Al día siguiente, 4.000 empleados de la firma son despedidos<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Esta introducción fue tomada de la revista Mensaje y pertenece a Cristián de Campo s.j.

<sup>2</sup> Enron Corporation. La principal actividad del grupo es la provisión de productos y servicios relacionados con el gas natural, electricidad y comunicaciones al por mayor y detalle a través de subsidiarias y afiliadas. Las actividades del grupo están divididas en cinco segmentos: transporte y distribución, servicios al por mayor, venta de servicios de energía a minoristas, servicios de banda ancha y otros. El grupo opera en los Estados Unidos, Canadá, Europa, Japón, Australia, Sud América e India. Los ventas a mayoristas representaron el año 2000 el 93 % de los ingresos; las ventas de servicios de energía a minoristas representó el 4 %, transporte y distribución, 3%; servicios de banda ancha, nominales y otro, nominales.

<sup>3</sup> Hoover's Company Profile 2001

<sup>4</sup> El 13 de Diciembre, ejecutivos de Arthur Andersen, la firma auditora de Enron declaran ante el congreso norteamericano que ellos advirtieron a Enron acerca de "posibles actos ilegales", luego de que la empresa se negara a proveerles de información clave que ellos le solicitaran. A comienzos de Enero de 2002, Andersen admite que algunos de sus empleados se deshicieron de documentos en relación a la auditoría a Enron.

El 9 de Enero de 2002, el Departamento de Justicia norteamericano abre una investigación criminal contra Enron. Al día siguiente la acción se transaba a US \$0.67. Una semana después, la bolsa de Nueva York procede a eliminar la acción de Enron de su listado de valores transables.

## (2) Elementos para un análisis ético.

### 2.1 Contexto histórico.

Una parte significativa de la historia de Enron se desarrolló durante los años 90, período en que el mercado accionario norteamericano se disparó hacia arriba. Surgieron nuevos negocios, los establecidos se expandían, los consumidores estaban gastando, y parecía que todo el mundo hacía mucho dinero. En este escenario, en 1998 el retorno para los accionistas de Enron fue de un 40%, en 1999 fue de 58% y el año 2001 se la acción no valía nada.

Esta cultura de boom – o cultura de burbuja - afectó a Enron.

### 2.2 Análisis ético<sup>5</sup>.

El análisis ético identifica tres ámbitos: las personas involucradas, los valores que vive la organización, y el sistema legal y social en que se esta inmerso. Estas distinciones se hacen para facilitar la comprensión del problema, pero en realidad, se encuentran profundamente entrelazadas.

El primer tipo de análisis busca explicaciones en el carácter o personalidad de los involucrados. Por ejemplo, ¿ocurrió esto por que los responsables eran codiciosos, insensibles, centrados en si mismos, o sencillamente, se trataba de personas con poca experiencia y eminentemente incompetentes?

Los análisis que tienen como foco la organización se centra en la cultura de la empresa y la forma en que se influncian los diversos grupos al interior de ella. ¿Cuáles son las creencias compartidas? ¿Quiénes son los líderes?, ¿cuáles son sus valores? ¿Qué esta permitido? o bien, ¿Cómo se hacen las cosas aquí? Las respuestas a estas interrogantes establecen la cultura del grupo, y las reglas o políticas que regulan sus interacciones tanto internas como con el mundo que los circunda: la sociedad, sus accionistas, clientes, proveedores, etc.

Por último, el enfoque sistémico busca explicaciones en las prácticas legales y en los valores que exalta la sociedad donde se actúa. Esto incluye la ley - que por lo mismo debe ser justa - , la conducta de ciertas instituciones que dan orientación a nuestras vidas, y en general los valores que predominan en nuestra sociedad.

La caída de Enron da cuenta de fallas en estos tres ámbitos.

### (1) Desde el punto de vista sistémico la estructura legal mostró evidentes debilidades.

En primer lugar, la ley y las regulaciones del SEC<sup>6</sup>, permiten a las empresas auditoras prestar servicios de consultoría y luego auditar sus conclusiones. Andersen cobró el año 2001 US \$ 25 millones por concepto de auditoría y US \$ 27 millones por consultoría lo que sumado hace un total de US \$ 52 millones de dólares. Este es un obvio conflicto de interés permitido por la estructura legal norteamericana.

---

<sup>5</sup> La ética es el hogar del ser humano, ya que propone el universo de sentidos, de ideales y de valores que hacen posible y viable, es decir, habitable para todos y cada uno, la condición humana en la sociedad. La palabra tiene dos significados el más antiguo deriva del Griego ethos que significa residencia, morada, lugar donde se habita. Luego se pasa de un lugar exterior (país o casa) al lugar interior (actitud). Así, en la tradición aristotélica llega a significar modo de ser y carácter, pero no en el sentido de estructura psicológica, sino de un modo de ser que se va adquiriendo e incorporando a la propia existencia. El segundo significado es hábito o costumbre.

<sup>6</sup> SEC: Security Exchange Comisión.

Un segundo conflicto surge del hecho de que es la empresa auditada quien paga a sus auditores. Esto también representa otro conflicto porque el auditor no tiene incentivos para emitir un informe que resulte desfavorable para su cliente.

En tercer lugar, la mayoría de las Compañías tienen códigos de ética que prohíben a sus ejecutivos hacer negocios con su propia empresa. Pero estos códigos son voluntarios y los Directorios tienen facultades para desahuciarlos. La estructura legal americana es bastante amplia y permite a los ejecutivos entrar en este tipo de convenios que constituyen un conflicto de interés.

Además un número mayoritario de los directores de Enron eran a su vez ejecutivos de la empresa, lo que implicó que se obviara un cuestionamiento más detallado de las irregulares cuentas fuera de balance (SPEs: Special Purpose Entities). Esta situación les permitió también a los ejecutivos fijar sus propios esquemas de remuneraciones, que se basaban fuertemente en la utilización de las opciones sobre acciones (stock options<sup>7</sup>).

(2) El análisis Corporativo, descansa en los valores de quienes dirigen, y tal como se ve en este caso, no en grandes principios que no se respetan. El código ético de Enron es un manual con más de 60 páginas que incluye principios de derechos humanos, normas de ética en los negocios, pautas para manejo de información confidencial, relaciones con el gobierno, contribuciones a partidos políticos, honorarios de consultoría, comisiones y otros pagos, formas de tratar casos de corrupción en el exterior, ley antimonopolios, conflictos de intereses, responsabilidad en la confección de informes etc. Es decir, la empresa había identificado aspectos éticamente sensibles y los había abordado, con lo que cumplía al menos con las formalidades a que empresas de primer nivel están sometidas.

(3) Enron: el hilo conductor del naufragio.

Para algunos analistas la clave del desastre de Enron hay que buscarlo en el carácter de sus ejecutivos y en la cultura corporativa en que se encontraban operando.

Son interesantes algunos datos biográficos de los principales ejecutivos que moldearon su cultura.

El presidente del Directorio (Lay) tenía un arreglo completo de pagos con miembros de su propia familia. El Gerente General (Skilling) se vanagloriaba de no haber conocido jamás el fracaso en los negocios. Jamás. Su Gerente de Finanzas (Fastow) - dos meses antes de que la Compañía se hundiera - vendió parte de sus inversiones en Enron en US \$ 36 millones.

Las revelaciones sobre montos pagados a estos ejecutivos permiten muchas preguntas. Por ejemplo: ¿Por qué las rentas de los principales ejecutivos de las Corporaciones suelen ser tan altos? ¿Estas retribuciones influyen en los valores que se viven al interior de las empresas? ¿Afectan el clima ético? En este apartado quiero intentar una respuesta a estas interrogantes.

### 3.1 El escándalo como restricción.

El economista del MIT Paul Krugman publicó en su columna del New York Times del 23 de agosto recién pasado un artículo titulado: “El escándalo como restricción”.

El artículo comenzaba con el siguiente párrafo:

“Los altos salarios que reciben los Gerentes Generales americanos reflejan la intensa competencia entre empresas para captar los mejores talentos. Las opciones de acciones y diversas formas de compensación están

---

<sup>7</sup> Los stock options entregan al poseedor de estas la opción de comprar acciones a un precio fijado (strike price) que es generalmente el precio de mercado al momento de la emisión de estas opciones. Normalmente, el poseedor de estas opciones hará efectiva la opción de compra de las acciones si el precio de mercado de la acción supera al strike price. Como este ítem era un factor considerable en el esquema de remuneraciones de la empresa, se presentó un problema adicional, ya que estas opciones no se reconocen contablemente como gastos, lo que tiende naturalmente a inflar las utilidades.

diseñadas para proveer incentivos destinados a mejorar los resultados. Estos incentivos alinean los intereses personales de los ejecutivos con los de los accionistas”.

Luego señalaba, que nada de lo dicho en el párrafo precedente era verdad. Su afirmación la basaba en una extensa investigación publicada recientemente que se titula “Compensaciones a ejecutivos en América: contratación óptima o extracción de rentas”<sup>8</sup>. El documento señala que la teoría oficial de las Corporaciones, de acuerdo con la cuál los Gerentes Generales sirven a los accionistas bajo las órdenes de un Directorio, es absolutamente engañosa. La tesis es que en la práctica los modernos Gerentes Generales fijan sus propias compensaciones siendo el escándalo – y no el mercado<sup>9</sup> - su única restricción. El escándalo, no frente al Directorio, cuyos miembros dependen de la buena voluntad de los Gerentes para muchas de sus beneficios, sino frente a grupos externos que pueden protestar. El verdadero propósito de estos paquetes de compensación, no sería tanto el de proveer de incentivos, sino el de proveer camuflaje, y así permitirle a estos ejecutivos recompensarse generosamente minimizando el escándalo asociado<sup>10</sup>.

### 3.2 Vinculación entre remuneraciones reconocimiento y clima ético.

Las diferencias de ingresos al interior de las organizaciones – si no son percibidas como razonables - desmoralizan y generan incentivos perversos, ya sea para desvincularse psicológicamente de ellas, o bien para desarrollar alianzas que permitan mantenerse en posiciones superiores, o ascender a ellas, rompiendo la relación entre promoción y merecimientos.

Este tema se encuentra extensamente analizado en el libro “Laberintos Morales: mundo de los gerentes corporativos”<sup>11</sup> del sociólogo norteamericano Robert Jackall.

Jackall, se refiere a la poca paciencia, o poca simpatía, con que mira la sociedad a aquellas personas que trabajan duro pero que al final se quedan sin dinero. El éxito y el éxito económico es lo que cuenta. Las preguntas de sentido pierden relevancia – entiéndase las preguntas éticas – y lo que pasa a dominar son las preguntas instrumentales, o sea, cómo acceder a posiciones ampliamente codiciadas.

Por su parte las Corporaciones no demandarían personas autónomas, capaces de cuestionar las orientaciones que reciben, sino aquellas que tienen “espíritu de equipo”, “los buenos muchachos”, “gente que calza”.

Rasgos típicos de este mundo serían los siguientes:

Las decisiones gerenciales se hacen invariablemente con una lógica de corto plazo. Los Gerentes estarían preparados, a sabiendas, para tomar acciones que les reporten beneficios en el corto plazo no obstante que eso perjudique posteriormente el desempeño de su empresa.

(2) La verdad al interior de las Corporaciones es infinitamente flexible y esta determinada por lo que la dirección señale al margen muchas veces de estándares objetivos.

---

<sup>8</sup> Managerial Power and Rent Extraction in the Design of executive Compensation: Lucian Arye Bebchuk, Jesse M. Fried, David I. Walker, Julio 2002 (los autores son profesores de Harvard, Berkeley, y de la Universidad de Boston respectivamente). Este paper da cuenta del significativo poder de negociación que tienen los ejecutivos y la extracción de rentas que se verifica en sus paquetes de compensación. National Bureau of Economic Research

<sup>9</sup> Se trataría de un mercado bastante imperfecto.

<sup>10</sup> Krugman sostiene que gracias a la creciente habilidad de las Compañías para camuflar estos pagos, y a una erosión continua de las inhibiciones que los mantenían bajo control, el pago promedio de los Gerentes Generales en las grandes compañías se ha disparado. Era 40 veces superior a la de un trabajador promedio hace una generación atrás y hoy llega a hacer 500 veces más. El gasto directo no es el principal problema. La principal dificultad son los trucos utilizados para disfrazar esta situación que le dan a los ejecutivos enormes incentivos para incrementar el valor de los stock (uno de los ejecutivos de Enron liquidó una posición suya en 36 millones antes de la caída de la Compañía).

<sup>11</sup> Robert Jackall: Moral Mazes: The World of Corporate Managers, Oxford University Press 1988.

(3)El reconocimiento y la culpa se separan de los resultados en base a criterios de política interna. Aunque formalmente se reconozcan los logros, en la práctica no es eso lo que importa. El reconocimiento no puede ser ganado, sólo es conferido por los superiores. La culpa también, la que similarmente es separada de la responsabilidad. El éxito o fracaso al interior de las Corporaciones tiene poco que ver con los resultados.

(4)Lo que realmente importa en estas corporaciones es dominar la cultura política y social, calzar en ella, y estar dispuesto aceptar la ideología del momento.

(5)En estas Corporaciones no hay criterios fijos para establecer lo que está bien o mal. Jackall consigna la opinión de uno de sus entrevistados, él que le señala que lo que está bien en la Corporación no tiene porque ser lo mismo que está bien en la casa o en la Iglesia. Lo que está bien en la Corporación es lo que el jefe quiere de uno<sup>12</sup>.

El análisis precedente refleja la cultura Enron.

Según diversos observadores el fracaso estuvo marcado por el carácter de sus principales ejecutivos, los que concebían el negocio como aquél en que él “ganador se queda con todo”.

Reclutaban a su personal en las principales escuelas de negocios de USA. Agasajaban a los potenciales candidatos, les ofrecían grandes bonos y los exaltaban a más no poder. Una vez que las personas eran contratadas la cultura era de o se asciende o se va. Jeffrey Skilling (Gerente General) acostumbraba a enfrentar a sus subordinados. Aparentemente pensaba que si podía mantenerlos asustados y compitiendo retendría el control con más facilidad. Para ser considerado entre los más brillantes y mejores, se debía jugar el juego del jefe, al que la cultura no permitía cuestionar.

Refuerza lo anterior no un espíritu de amistad sino, de compadrazgo. Tenían un sistema de evaluación llamado – rank and yank - que eliminaba a todo aquel que quedase debajo de él. El sistema se hacía cargo de cualquiera que no estuviese de acuerdo con las decisiones implementadas. Los críticos eran rechazados, humillados, o intimidados. Un hecho notable que habla de esta cultura de amigotes, la constituye el reporte anual de la compañía de 1999 en que los miembros del Directorio firman no con su nombre, sino con su apodo. Y finalmente, como anécdota, el presidente de la empresa, su gerente general y el gerente de finanzas vivían los tres en un mismo condominio en Houston.

#### (4) ¿Qué es la ética?<sup>13</sup>

La palabra ética viene del término griego ethos, y significa carácter o modo de ser. Este carácter, aunque condicionado por factores externos e internos, es el centro último de nuestras decisiones libres.

Heráclito de Éfeso decía que el carácter es para el hombre su destino: según el carácter que una persona tenga enfrentará la vida, con ánimo o desánimo, con ilusión y esperanza o con pesimismo y amargura<sup>14</sup>.

La ética, es en un primer sentido el saber que pretende orientarnos en la forja de nuestro carácter. Un buen carácter, nos permite hacer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes<sup>15</sup>. Y esto lo realizamos sabiendo

---

<sup>12</sup> Estos conceptos de ética fragmentada son nefastos. Porque siguiendo esta lógica hay ética para la familia y ética para la empresa. Y en la empresa, ética para el jefe y ética para los subordinados. La consecuencia es que no se sabe nunca con quien se está hablando, se rompen las relaciones básicas de confianza, y el cinismo, oportunismo, y deslealtad pasan a dominar las relaciones interpersonales.

<sup>13</sup> Adela Cortina: Ética de la Empresa.

<sup>14</sup> Sin duda las circunstancias también influyen, como dice la famosa expresión de Ortega y Gasset yo soy yo y mis circunstancias y con el apéndice que menos se menciona y si no las salvo a ellas no me salvo yo. Cosa que no se puede hacer sino desde un carácter “alto de ética”

<sup>15</sup> La configuración inteligente del carácter requiere percatarse de las metas a que queremos tender con nuestras acciones, y del fin que queremos para nuestra vida, fijando los modos de actuar que nos permitirán alcanzarlo, las metas intermedias y los valores que es preciso encarnar para llegar tanto a los fines intermedios como a los fines últimos.

Habitarse a hacer buenas elecciones significa ir haciéndose consciente de los fines últimos que se persiguen, acostumbrándose a elegir en relación a ellos y desarrollando la habilidad de utilizar los medios más adecuados para alcanzarlos.

que nuestra libertad es humana, es decir, está condicionada por la cultura y sociedad en que crecimos, por nuestra familia, por nuestra herencia genética.

El saber ético nos ayuda a tomar las decisiones necesarias que irán forjando nuestro carácter, y así construiremos nuestra felicidad<sup>16</sup> ya que ésta es el fin último al que todos tendemos. La ética se propone ayudarnos a alcanzarla

Libertad y responsabilidad son indispensables en el mundo ético como lo es el futuro. Porque para forjarnos el carácter necesitamos tiempo, precisamos plantearnos fines y metas a largo plazo, desde donde cobran sentido las metas intermedias (Aristóteles habla de virtudes).

Al hablar de carácter solemos pensar en el de las personas, sin percatarnos de que las organizaciones adquieren unos hábitos, que determinan un carácter que puede ser percibido tanto por sus miembros como por aquellos que desde fuera tienen contacto con la organización. Las organizaciones cobran su sentido en función de sus metas. El fin de las organizaciones es un fin social, porque cada organización se crea para proporcionar a la sociedad unos bienes, en virtud de los cuales queda legitimada su existencia, punto central a la hora de elaborar un código ético<sup>17</sup>.

#### (5) Mejores prácticas éticas.

La ética es importante, porque sin valores mínimos compartidos por todos, la convivencia humana se torna precaria, y al límite, se convierte en una lucha de todos contra todos. Es esencial, para la vida social, poder hacer confianza en los otros, sabiendo que no nos harán daño.

Con todo, el tema alienta mucha suspicacia. Numerosas experiencias de las que hemos sido testigos donde se busca el bien propio en desmedro de otros, o del pequeño grupo, antes que el bien de la sociedad, da pie a éste escepticismo ético.

En el contexto empresarial, su peculiaridad reside en la ascendencia que tiene el éxito económico como medida de capacidad, el que inhibe todo sentido crítico, aun cuando vaya acompañado de conductas visiblemente negativas de algunos de estos triunfadores.

Una vez configurada una crisis se ven con facilidad los conflictos éticos. Pero ¿Por qué no antes? ¿Cómo es que una empresa con ventas un 40% superior al PIB Chileno, con gran imagen pública, atestada de profesionales, incuba una crisis que nadie advierte y en 6 meses se ve obligada a pedir su declaración de quiebra ?

¿Por qué los conflictos de interés no se señalan? ¿Por qué nadie exige respeto por otros? ¿O es que el clima Enron es común, y en consecuencia no es índice de nada, y por esto no alarma ni espanta? Finalmente: ¿Quién pone en práctica las mejores prácticas?

#### Mejores prácticas

Las Corporaciones con mejores prácticas éticas se caracterizan por un convencimiento muy profundo de sus directivos de que la vida ética es esencial. Cuando este convencimiento no existe, el tema se delega en alguna Gerencia, la que implanta las mejores prácticas éticas sin consecuencias significativas para la vida de la

---

Tener conciencia de los fines que se persiguen y habituarse a elegir y a obrar en relación con ellos, es la clave de una ética de las personas y una ética de las organizaciones, muy especialmente, de las empresas.

Desde este punto de vista podemos decir que la ética es un saber práctico, preocupado de conocer el fin de nuestras acciones, para poder decidir que hábitos hemos de asumir, cómo ordenar metas intermedias, cuales son los valores por los que hemos de orientarnos, que modo de ser o carácter hemos de incorporar, con objeto de obrar con prudencia, es decir tomar decisiones acertadas.

<sup>16</sup> Los hábitos que las ayudan a ser felices serán virtudes, las que las alejan de la felicidad serán vicios.

<sup>17</sup> Por lo tanto al momento de pensar en prácticas éticas se debe establecer el fin específico de la empresa, los medios para lograrlo, los hábitos que ha de ir adquiriendo la organización en el contexto de la sociedad en que opera y de los derechos que esa sociedad reconoce a las personas.

organización. Por eso, si no hay convencimiento hay que trabajar primero para que se produzca antes de proceder a las implementaciones.

#### (1) A nivel sistémico

Respeto a la ley y colaboración leal con los reguladores. Las mejores prácticas requiere cumplir con compromisos mínimos - que no acusen una incoherencia básica - de respeto a la ley, y yo agregaría, de colaboración con los reguladores. Si esto no es así, se envía una señal muy negativa que hace difícil avanzar en la construcción del clima ético. Así, aun cuando parezca obvio, el respeto a la legislación vigente es clave.

(b)Los Directorios deben cumplir su rol. No sólo ser sensibles a los conflictos de interés y a su rol de máxima instancia de la organización. Sino que también involucrarse en la marcha de la empresa, y apoyar al cuerpo ejecutivo para asegurar su eficacia profesional, y balancear eventuales arbitrariedades.

#### (2) A nivel Corporativo

(a)Transparencia y respeto por las personas. El trato humano, los criterios con que se remunera, se contrata, se promueve o despide, son puntos claves a tener en cuenta antes de introducir códigos que no tengan sustentación en la vida de la empresa. Que las personas sepan que su vida en la organización depende más de sus cualidades que de sus conexiones.

(b)Comunicación: Creación de instancias que favorezcan el diálogo y las discrepancias respetuosas. Las jefaturas deben ser flexibles. Si no es así, el diálogo se transforma en monólogo y la verdad desaparece. Hay una frase que se le atribuye al General norteamericano Pathom que dice que cuando todos piensan lo mismo, nadie está pensando. El exceso de coincidencia es sospechoso. Hay que permitir que la gente se exprese sin temor, y esta es una medida clara de consideración.

(c)Las prácticas de responsabilidad social son valiosas y todas las grandes Corporaciones americanas las ejercen. Esta apertura a la comunidad ayuda a hacer tangible a las empresas su propia valía, amplía el horizonte de quienes trabajan en ellas, al ponerlos en contacto con realidades significativas de la sociedad de la cual forman parte.

En este sentido en Chile la participación de diversos Bancos en campañas de bien público son un ejemplo: apoyo a la cultura, ayuda a los Amigos del Arte, Universidades, pero también, la Teletón, un Techo para Chile, o a colegios en barrios populares haciendo posible una mejor educación para esos niños. Estas son acciones significativas e importantes y hablan del valor de quienes están a la cabeza de estas instituciones. A mi juicio, hay una idea también ingenua, que se debe combatir para hacer posible la promoción de valores. Las personas no hacen cosas buenas movidas sólo por la conveniencia, las hacen porque también creen en ellas. Y este rasgo es el que hay que rescatar para darle vida y relevancia a las prácticas éticas. El piensa mal y no errará, es un máxima que tiene límites.

Por su parte organizaciones con defectos – pero donde se practican valores – hacen posible promover nuevos compromisos en este ámbito.

(d)Códigos de ética y declaraciones de principios. La revista Harvard Bussines Review de julio recién pasado incluye un artículo que se titula "Haga que sus valores signifiquen algo"<sup>18</sup>. En el se comienza pidiendo que observemos la siguiente lista de valores corporativos: Comunicación. Integridad. Respeto. Excelencia.

---

<sup>18</sup> Patrick M. Lencioni: Make your Values Mean Something, julio 2002.

Luego señala que se trata de valores concisos, fuertes, significativos y sugiere que tal vez se trata de los de nuestra propia empresa, aquéllos en que empleamos tanto tiempo escribiendo, debatiendo y revisando. En seguida dice que si es así, tal vez deberíamos ponernos nerviosos, porque estos son los valores de Enron establecidos en el reporte anual de la compañía del año 2000.

Más adelante se indica que la difusión de conceptos que no se practican, lejos de ser anodino, es sumamente dañinos, puesto que así se crean empleados cínicos, clientes indiferentes y desprestigian a la administración. Su recomendación es que los valores de la Compañía deben ser cuidadosamente seleccionados y se debe ser agresivamente auténticos con ellos.

La redacción de un Código que señale la misión y los compromisos que contrae la organización crea una base común, que si tomada con seriedad, acrecienta el sentido de pertenencia y responsabilidad.

En estos códigos se hacen explícitos los compromisos con accionistas, clientes, proveedores y empleados. Es famoso el caso de Johnson y Johnson cuando su Presidente, tomando como referencia el Código de la organización, retiró del mercado norteamericano una partida de medicamentos defectuosos con un costo para la empresa de cerca de US \$ 200 millones. Estas acciones conforman luego la cultura de las organizaciones y la gente sabe como se hacen las cosas ahí.

### (3) Las personas

No puede existir ética sin personas, que hagan propios los valores básicos de la empresa, su misión y declaración de principios. Uno de los grandes enemigos de la acción ética en nuestra cultura es la preeminencia del tener sobre el ser, del exitismo, del aparentar, la seducción de la "riqueza". Se necesita algo, que existencialmente nos empuje primero a querer ser más, y luego, a tener más. En lugar de tener más - y tal vez más tarde - ser más. Estos no son juegos de palabras, sino que señalan que para actuar éticamente se debe tener un mínimo de libertad frente a las cosas. Si no es así, los bienes coparán nuestro horizonte e influenciarán decisivamente nuestras conductas. Se será ético sólo cuando la ética pague.

En este contexto, y para concluir, haré referencia al tema del liderazgo. Para construir un mundo sano, se necesitan más que leyes y reglamentos. Son las personas, cuando se alcanza una masa crítica, la que le dan un sello ético a las organizaciones. La ética no cuelga de las paredes sino de la fortaleza y visión de mujeres y hombres que con su carácter están decididas a forjar un mundo mejor. Saben que esto es posible y que depende de ellas.

Las empresas necesitan de líderes en todos sus niveles animados por un espíritu de servicio. Hay un concepto acuñado en 1970 en USA por Robert Greenleaf que se llama el líder como servidor. Esta combinación es a menudo asumida como opuesta - o se lidera - o se sirve. El líder en la comprensión común es el que manda, es al que sirven.

Sin embargo, los grandes líderes experimentan primero el deseo de servir y esto es central a su grandeza. Servir a los empleados, a los clientes, a la comunidad como primera prioridad. Algunos estudiosos del tema han identificado con algún detalle los rasgos de éste líder: saber escuchar, empático, preocupado, persuasivo, capaz de ponderar apropiadamente una situación, capaz de prever o anticipar las consecuencias de ciertas decisiones, capaz de delegar, comprometido con el crecimiento de las personas, y capaz de crear un sentido de empresa común.

Según Greenleaf el buen líder primero sirve, no crece y progresa de cualquier manera, para luego comenzar a servir. Comienza con el deseo natural de querer servir, el que es seguido por un proceso consiente de aspirar a liderar. Este personaje es clave para que la práctica ética se haga realidad. El mejor test para reconocerlo es preguntarse si aquellos a quienes sirve crecen o no como personas, si los servidos se hacen más sanos, más sabios, libres, más autónomos, y sobre todo, si están en un proceso de convertirse ellos algún día en servidores.