

LA GESTIÓN DEL RIESGO. LA ÉTICA EMPRESARIAL DE ÚLTIMA GENERACIÓN

ALEJO J. SISON*

Impulsada por la introducción de leyes sobre la libre competencia, el medio-ambiente, la información confidencial en los mercados de valores, etc., por un lado, y la entrada en vigor de normativas para las sentencias de casos de responsabilidad penal corporativa, por otro, la ética empresarial ha evolucionado en sus nociones claves, de la “responsabilidad social corporativa” a la “gestión del riesgo empresarial”. Estos cambios se produjeron primero en los Estados Unidos, y se han ido extendiendo a otros países mediante el fenómeno de la globalización. El autor propone un “tercer momento” de integración entre la ética personal, la ética profesional y la ética corporativa, para que la ética se institucionalice de verdad en “cultura empresarial”.

Palabras clave: gestión de riesgo, responsabilidad social corporativa, dirección de ética corporativa

UN NUEVO “RETOÑO” FILOSÓFICO

EL RIESGO ES un hecho tan de la vida ordinaria que nadie lo puede ignorar. Todos -los empresarios, entre los primeros- lo conocemos por los nervios, la ilusión, la emoción o la ansiedad que, según el caso, nos produce. Mas una cosa es la vivencia del riesgo, y otra distinta la ciencia acerca de él. La

primera nos permite reconocerlo cuando nos lo encontramos, normalmente en forma de una amenaza de algún tipo. La segunda, en cambio, es bastante más problemática. Si existiera de verdad una ciencia del riesgo, nos debería permitir controlarlo: predecir y prevenirlo para que dejase de ser tal “sombra maléfica” para nosotros. En rigor, una auténtica

* Alejo J. Sison es Profesor de Ética en la Universidad de Navarra.

I32

ciencia del riesgo casi nos daría el poder de aniquilarlo.

Nuestras dificultades para entender el riesgo están bien fundadas filosóficamente. Para empezar, la metafísica aristotélica siempre ha distinguido entre el “ser en sí” y el “ser accidental” o el “ser por otro”, al que de algún modo cabría asimilar el riesgo. Pero Aristóteles, a pesar de la agudeza de sus distinciones subsiguientes, tampoco ha logrado dominar el riesgo -lo accidental, fortuito o caótico-. Se explica este “fracaso”, dentro de los parámetros del mismo sistema aristotélico, porque toda ciencia en principio se basa en un “conocimiento por causas”; mientras que el riesgo se des-punta precisamente como el fenómeno que no tiene causas propias o cuyas causas propias desconocemos. Podemos llegar a saber que la confluencia de diversas causas eficientes producen, aumentan o rebajan un determinado tipo de riesgo, pero no sabemos por qué esas causas eficientes confluyen así: desconocemos su “causa final”, la que dota de sentido y eficacia a las demás. Podemos describir o analizar los factores que contribuyen al riesgo -la experiencia nos pone sobrea-

viso- pero acerca del riesgo mismo no hay ciencia. Como el riesgo carece de una naturaleza o esencia propia, toda definición de ella es extrínseca. Al faltarnos propiamente una ciencia acerca del riesgo, no tenemos los medios adecuados estrictamente para controlarlo. Llamamos “ciencia” precisamente a lo que los humanos alcanzamos a delimitar o rescatar del caos, a lo que conseguimos poner a salvo del riesgo.

Lo más probable es que Schumpeter fuera el primero en identificar al empresario con el innovador. Ahora bien, ¿qué es “innovar”, sino asumir el riesgo? Ciertamente, no se trata de ir tropezando uno con el riesgo sin más, sino de saber gestionarlo. El empresario no es aquél que se topa con multitud de riesgos y se defiende dando bastonazos a ciegas en el aire, sino el que, convencido y animado por la valía de sus objetivos, emplea con valentía los medios a su disposición para alcanzarlos, a pesar de la falta de seguridad. El empresario es el que arriesga lo suyo y se arriesga a sí mismo. Sabe que para avanzar en el camino es imprescindible tener al menos un pie en el aire. El

miedo a lo difícil y a lo desconocido, el temor al fracaso o a un error de cálculo no le impide una entrega generosa y decidida a la hazaña. Su tenacidad y entereza de ánimo, sin ser en absoluto una garantía, es lo que le permite lograr al final -aunque sólo sea a veces- la victoria. Al ser el riesgo un elemento tan integral y fundamental para la vida del empresario, la ética empresarial no ha tardado mucho en ocuparse de él.

Tras unas tres décadas de historia documentada, hay quienes reclaman hoy para la ética empresarial el estatuto de una nueva rama, distintivamente moderna, del árbol de la ciencia filosófica (cfr. White, 1993). Me parece que llevan bastante razón. No es tanto por insistir en que la ética empresarial sea una aproximación racional, secular o "laica" -a diferencia de una lectura particular de la "moral religiosa"- a la felicidad y al bienestar de los hombres y las mujeres de negocios. Tampoco es por haber adoptado un enfoque demasiado restringido de la ética, considerando sólo la "calidad" o la "rectitud" de las acciones, según unos criterios teleológicos (la consecución

de bienes utilitaristas) o deontológicos (el cumplimiento de deberes trascendentes). Este modo de proceder en la ética, a menudo, le lleva a uno a desatender la formación en las virtudes y el desarrollo del carácter personal, en orden a un "fin último" o "proyecto vital" abierto a la Trascendencia.

La novedad de la ética empresarial podría cifrarse más bien, a mi modo de ver, en parte por su tema, en parte por los métodos que utiliza. Respecto al primero, nos consta que por mucho que Sócrates anduviera por el ágora ateniense, preguntando(-se) por el bien, la verdad, la belleza y las virtudes, jamás se preocupó directamente de la ética de los negocios. (Sin duda, los escolásticos medievales lo hicieron, pero ellos siempre supeditaban su investigación a la salvación del alma del creyente, a un fin último religioso demasiado "excluyente" -si no del todo irrelevante- para muchos de nuestros contemporáneos). Respecto al segundo, a los métodos, la ética empresarial destaca ante todo por su "interdisciplinariedad". Para cultivarla hoy en día resultan necesarios unos conocimientos

operativos o funcionales sólidos de la legislación positiva (de ámbito local, estatal e internacional), la economía moderna, la administración y dirección de empresas, y las nuevas tecnologías (informática, gestión medioambiental), aparte de las materias humanísticas afines como la psicología, la sociología y la antropología cultural. Ya no son suficientes unas meras referencias ocasionales y eruditas a estas disciplinas. Además, como pronto descubre cualquiera que lo intente, enseñar ética empresarial sin servirse de casos no sólo es muy difícil, sino también ineficaz, desde el punto de vista didáctico. Probablemente no hay ningún otro campo de la filosofía, fuera de la ética empresarial, donde la teoría esté más intrínsecamente ligada a la práctica.

DE LA “RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA” A LA “GESTIÓN DEL RIESGO”

EL TRIBUNAL Supremo norteamericano, con su decisión en el caso *Dartmouth College v. Woodward* de 1819, reconoció formalmente la “personalidad ju-

rídica” de la empresa, en virtud de la cual ésta podía adquirir propiedades, contratar a trabajadores, realizar operaciones, etc. con el fin de proporcionar bienes y servicios a la sociedad. La empresa pasó a ser, ante las leyes del estado, sujeto de derechos y de deberes, al estilo de las personas físicas. Casi un siglo más tarde, en 1909, este mismo Tribunal dispuso, con la sentencia de *New York Central Railroad v. United States*, que la empresa también tenía responsabilidad jurídica por las acciones llevadas a cabo por sus empleados; es decir, que había una “responsabilidad penal corporativa” aparte de la “responsabilidad penal personal” de los trabajadores. Estos antecedentes, entre otros, crearon el marco dentro del cual nació la ética empresarial en la década de los 70. También explican por qué la ética empresarial, durante su primera época, se entendía principalmente como una preocupación por la “responsabilidad social corporativa”.

El nacimiento de la ética empresarial, como todos los alumbramientos, no estuvo exento de dificultades. Existía una fuerte resistencia entre los

empresarios y los directivos a ampliar el ámbito de sus responsabilidades del terreno jurídico-legal al terreno propiamente ético-social. Aparte de cumplir con sus contratos privados y de pagar sus impuestos, les parecía que la sociedad no tenía derecho a exigirles ningún otro tipo de “responsabilidad social corporativa”. En palabras del defensor acérrimo de esta postura y laureado Nobel de economía, Milton Friedman (1970), en un artículo del semanario del *New York Times*, “La responsabilidad social de la empresa consiste en aumentar sus beneficios... Pocas tendencias pueden minar tan profundamente los mismos fundamentos de la libertad en nuestra sociedad que la aceptación por parte de los directivos empresariales de una responsabilidad social fuera de la de producir el máximo de beneficios posible para sus accionistas.”

No es que los empresarios y los directivos quisieran eludir, sin más, la responsabilidad por los diversos daños causados o provocados por sus actos o por las operaciones de sus empresas... A pesar del “vacío legal”, los tribunales nortea-

mericanos ya admitían a trámite diversas causas judiciales en “materia ética” contra las empresas y sus ejecutivos. Por ejemplo, en 1972-1973, la empresa *Lockheed* pagó \$12 millones en concepto de “comisiones” (en realidad, “sobornos”) al primer ministro japonés, Kakuei Tanaka, a altos cargos de su gobierno, y a oficiales del Partido Demócrata Liberal, para facilitar la compra de 21 aviones “Tristar” por la *All Nippon Airways* (cfr. Kotchian, 1977). En ese momento, no existían leyes norteamericanas en virtud de las cuales se pudiesen declarar los pagos “ilegales”. Sin embargo, las investigaciones realizadas dieron como fruto no sólo la caída del gobierno de Tanaka, sino también la aprobación por parte del Congreso de la *Foreign Corrupt Practices Act* en 1977.

En la misma época se libraba una importante batalla en los tribunales contra la *Ford Motor Corporation*, por la venta del coche subcompacto “Pinto” (cfr. Hoffman, 1984). El “Pinto” tenía un defecto de diseño por el que el depósito de combustible estallaba con facilidad, quemando así a los pasajeros en el comparti-

mento, si el vehículo chocaba por la parte de atrás. Los ingenieros de la empresa ya conocían de antemano estos peligros. Sin embargo, tras un análisis de los costes y beneficios, de la retirada del coche, su arreglo, los posibles pleitos, etc., los directivos decidieron seguir con su comercialización, sin informar a los clientes de los elevados riesgos que corrían. Les “compensaba” económicamente correr un riesgo mayor en vidas humanas y quemaduras, que perder una cuota importante del mercado de coches subcompactos.

Además de actos de corrupción y la venta de productos poco seguros, llegaron también por aquel entonces, las primeras noticias sobre desastres ecológicos. De 1942 a 1953, la empresa *Hooker Chemicals* utilizó el Love Canal en Niagara Falls, Nueva York, como vertedero de sustancias como el triclorofenol y la dioxina (cfr. Mescon & Vozikis, 1982). No avisó al gobierno local de estos hechos, cuando le traspasó la propiedad del solar unos años después, para la construcción de varias viviendas y un colegio. Con el tiempo, se registraron muchas quemaduras

químicas, abortos, defectos congénitos, enfermedades hepáticas y cánceres de todo tipo entre los vecinos del barrio y los alumnos del colegio. La administración del presidente Carter finalmente autorizó en 1980 el desembolso de \$5 millones para la limpieza, el saneamiento y la recuperación del terreno para la habitación humana.

En todos estos casos “históricos”, las empresas acabaron por someterse a la decisión de los tribunales y de las autoridades gubernamentales competentes. Terminaron por reconocer su culpa y su responsabilidad legal, pagando a las partes afectadas las indemnizaciones correspondientes.

Las dificultades por parte de los empresarios surgieron más bien de la extensión de la “responsabilidad penal corporativa” (*corporate criminal liability*), de carácter legal, a la “responsabilidad social corporativa”, de carácter marcadamente ético. Se adujeron argumentos basados supuestamente en el sentido común, donde quedaba patente que las empresas “ni tenían cuerpos a encarcelar ni almas que condenar.” Ciertos sectores más

conservadores en lo económico -como los llamados “libertarios”, por ejemplo- percibieron en el movimiento a favor de la “responsabilidad social corporativa” una apología velada del socialismo, o incluso, del comunismo. Así se explica la animadversión visceral que sentían mutuamente los empresarios, los accionistas y la patronal, por un lado, y los cultivadores de la ética empresarial de la primera generación, junto con los trabajadores y las clases sociales desfavorecidas, por otro.

Se añadían a estas suspicacias las reticencias bastante comprensibles de los titulares del capital, a que la sociedad les exigiera actos colectivos de filantropía y beneficencia. Fieles a sus principios liberales dieciochescos, heredados de James y de Stuart Mill, guardaban celosamente las prerrogativas, estrictamente individuales, no sólo de disponer de su propiedad y de su dinero como a cada uno le viniera en gana, con tal de no causar daño a terceros, sino también de realizar actos privados particulares de virtud. En definitiva, la “responsabilidad social corporativa” -noción clave de la ética empresaria-

rial de la primera generación- se confundía fácilmente con la filantropía y la beneficencia corporativas, actitudes que no son ni legal ni éticamente exigibles, en cierto sentido. Está bien que las autoridades utilicen la fuerza o el poder coercitivo del estado para castigar o incluso para prevenir las malas obras socialmente dañinas, pero no deben hacer lo mismo con las buenas: las acciones en principio “virtuosas” se desvirtuarían por la falta de iniciativa y libertad de los agentes.

El punto de flexión de la ética empresarial de la primera a la segunda generación se sitúa en 1991, con la ratificación por parte del Congreso norteamericano de los “*Federal Corporate Sentencing Guidelines*”. Desde luego, también hubo sucesos de gran relevancia en este campo durante la década de los 80. Estos fueron años en que la fiebre de fusiones y adquisiciones ofreció oportunidades de enriquecimiento sin parangón en la Bolsa de *Wall Street*. La financiera *Drexel Burnham Lambert*, por ejemplo, declaró ganancias de \$1.100 millones sólo en 1985 por la emisión de “bonos-basura” (cfr. *Time Magazine*,

1986). Investigaciones realizadas por la *Securities and Exchange Commission* (la equivalente a la “Comisión Nacional del Mercado de Valores”) y agentes policiales desvelaron luego que gran parte de las transacciones se habían llevado a cabo con la ventaja injusta de información confidencial (*insider-trading*). En noviembre del 86, Ivan Boesky, el principal responsable de *Drexel Burnham Lambert*, fue multado con \$100 millones y se abrieron varias causas en los tribunales contra él y sus colaboradores más cercanos, como Michael Milken y Dennis Levine.

También en los años 80, como resultado de una sensibilidad pública agudizada, afloraron en los medios de comunicación denuncias de prácticas poco éticas en la empresa -publicidad engañosa, fraude fiscal, acoso sexual, etc.- a la par que se abrían debates sobre “los grandes temas”, como los pros y contras del capitalismo y del socialismo, las principales ideologías político-económicas, tras el desmoronamiento del muro de Berlín y la descongelación de la “Guerra Fría”. La comunidad académica tam-

poco quiso perder la comba, y se fundaron docenas de cátedras, departamentos, centros de investigación y publicaciones especializadas en ética empresarial (cfr. Bentley College, 1996). La *American Assembly of Collegiate Schools of Business* llegó a exigir por esta época la enseñanza de ética empresarial como condición necesaria para la acreditación de los programas universitarios en los EE.UU.

Pero sólo con el advenimiento de los “Guiones Federales” empezó la ética empresarial a “sacar sus dientes”, como si dijéramos, y así recibir una atención seria por parte de los agentes sociales. Con los “Guiones Federales” por fin quedó en evidencia el gran riesgo que corrían las empresas que desatendían o se desentendían de la dimensión ética de sus operaciones. Se trataba de un riesgo tan real que se podía medir o cuantificar, permitiendo así que se operase con él; el riesgo se traducía en dinero. Concretamente, el valor de la ética empresarial quedó fijado, de algún modo, en las multas, las indemnizaciones y las sanciones que los tribunales comenzaron a establecer para las infracciones y

los delitos en esta materia. Debido a las nuevas disposiciones legales, el cuidado de la ética empezó a ser rentable - también económicamente - para las empresas, aunque sólo fuera por el “ahorro” de las posibles multas al emplear las medidas preventivas adecuadas.

¿AUTORREGULACIÓN O HETERORREGULACIÓN?

GRACIAS a los “Guiones Federales”, la ética empresarial empezó a hablar un lenguaje que los empresarios entendían con facilidad. La primera vez que los jueces emitieron una decisión amparándose en estas normativas fue en el caso del *Daiwa Bank* de Japón en 1996 (*United States v. The Daiwa Bank, Ltd., S.D.N.Y. 95 Cr. 947*). Un corredor de bolsa, empleado del *Daiwa Bank* en los Estados Unidos, llevaba 11 años sin registrar debidamente las transacciones de compra y venta. La dirección del banco desconocía estas irregularidades. A lo largo de este tiempo, dicho corredor había perdido más de \$1.000 millones de los fondos propios del banco. El juicio se saldó

con la obligación de pago de \$340 millones en multas por el *Daiwa Bank*. Se impuso esta sanción monetaria al banco, primero, por no haber ejercido una supervisión adecuada de las operaciones de su empleado y segundo, por no haber dado razón de las pérdidas a las autoridades públicas dentro de los plazos establecidos, una vez enterado de los hechos (o sea, por el “encubrimiento” del delito).

Recientemente, en mayo de 1999, el departamento norteamericano de justicia destapó pruebas de cartelización y colusión por parte de la *Roche, A.G.* (de Suiza) y la *BASF, A.G.* (de Alemania) en la fijación de los precios de vitaminas (cfr. Barboza, 1999; Labaton & Barboza, 1999). En lugar de proseguir con los juicios e intentar defenderse de las acusaciones, ambas empresas acordaron pagar, ya de entrada, las multas exigidas: \$500 millones para la *Roche* y \$225 millones para la *BASF* (los “Guiones Federales” hubieran autorizado hasta \$1.300 millones de multa para la *Roche* y \$300 millones para la *BASF*). La empresa farmacéutica francesa *Rhone-Poulenc*, que inicialmente también for-

140

maba parte del cartel, logró librarse al final de las multas, por cooperar con las autoridades cuando éstas empezaron con las investigaciones. Pudo haber influido igualmente en la decisión de colaborar de la *Rhone-Poulenc* el hecho de que, justo cuando salió a la luz pública este asunto, la empresa había solicitado el visto bueno del Departamento de Justicia para realizar su fusión con la *Hoechst, A.G.* alemana por valor de \$22,000 millones. Varios altos directivos de la *Roche* y la *BASF*, de nacionalidad suiza, alemana y norteamericana se entregaron al departamento de justicia de los Estados Unidos, dispuestos a aceptar los cargos contra ellos, a pagar las multas y a someterse a las encarcelaciones prescritas. Hace poco, unas cuantas empresas norteamericanas también se vieron envueltas en prácticas anti-competitivas penalizadas por la ley *Sherman*. Estas acabaron por pagar cuantiosas sumas: la *Archer Daniels Midland*, productor de ácido cítrico y de lisina, desembolsó \$100 millones en 1997, mientras que la *SGL Carbon* y la *UCAR International*, fabricantes de electrodos de grafito, abonaron

\$135 millones y \$110 millones respectivamente, a principios de 1999.

Aunque sea de modo indirecto, las cifras citadas reflejan no sólo el riesgo imaginado, sino el costo real de las faltas éticas, tanto para las empresas como para sus directivos. Con esto no se insinúa que los delitos arriba mencionados sean los únicos éticamente relevantes, ni que el seguimiento de las disposiciones de los “Guiones Federales” avale necesariamente la calidad ética superior de las empresas y de sus empleados. Por un lado, el verdadero costo o el impacto negativo de las faltas de ética en el “capital humano” de una empresa, en la moral de sus trabajadores, es hoy por hoy incalculable, al menos según los parámetros convencionales. Sin embargo, en cuanto ejemplos disuasorios de lo que un fallo ético podría significar o suponer, deberían parecernos pruebas más que suficientes.

Antes de entrar en los pormenores de los “Guiones Federales,” que han dado un nuevo giro al planteamiento de la ética empresarial, convendría responder a las objeciones de quienes alegan que estas medidas han producido

justamente el efecto contrario de lo que se perseguía. Para ellos se trata tan sólo de una señal inconfundible del fracaso del autocontrol o autorregulación, desde el nivel personal y profesional hasta el ámbito sectorial y nacional, de la economía. Precisamente por eso se ha tenido que acudir a la “heterorregulación”, a la regulación estatal, esta vez bajo el manto de los “Guiones Federales”. Si estos buscan elevar el nivel ético de las empresas y de los trabajadores, es imposible que lo consigan; porque el valor ético verdadero depende más de la autorregulación que de la “heterorregulación”, donde toman origen los “Guiones Federales”. Sería un error intentar buscar las soluciones a los problemas éticos en instancias “heterorreguladoras”, mucho menos en el estado, que concentra en sí todo el poder coercitivo.

Según la teoría neoclásica de la economía, la intervención estatal se justifica merced a una serie de “insuficiencias” o “fracasos” del mercado (cfr. Stiglitz, 1997). Necesitamos de la instancia reguladora del estado, en primer lugar, para tratar adecuadamente las “externalidades”, incentivando la

producción de las positivas o “bienes públicos”, como la investigación y el desarrollo (I+D), y penalizando las negativas, como la contaminación medioambiental. En segundo lugar, como la tendencia natural de los agentes aventajados en el mercado es hacia el monopolio y la acumulación de poder, hacen falta leyes que la contrarresten y que garanticen la competencia. Por último, puesto que la información y la transmisión de información acerca de los bienes y los servicios ofertados en el mercado ni es gratis, ni es simultánea, ni llega a todos los interesados con el mismo grado de exactitud, es necesario prohibir el tráfico de información confidencial. Cada uno de estos problemas encuentra su solución en normas establecidas y defendidas por la ética empresarial: el control de la contaminación y la protección del medioambiente, la prohibición de las prácticas monopolísticas, la proscripción del tráfico de información confidencial... Desde luego, justifican la existencia del estado y sus disposiciones legislativas, como los “Guiones Federales”, pero por sí mismos no dicen nada de la calidad

ética ni de los ciudadanos ni de las instituciones. Perfectamente podrían ser unas “reglas técnicas” más que aseguren el buen funcionamiento del sistema.

Según el modo de pensar de estos críticos, los “Guiones Federales” habrían regulado unos asuntos que con propiedad pertenecen al ámbito privado de la ética, y los habrían trasladado equivocadamente a la esfera pública del derecho y de la economía. Pero las fronteras entre lo público y lo privado no son de ningún modo fijas, ni por la naturaleza misma de los asuntos que tocan ni por la de los humanos que las consideran. Tampoco está meridianamente claro que la ética sólo sea una opción privada e individual, ni que el derecho y la economía sean cuestiones exclusivamente públicas y sociales. Al contrario, existen argumentos convincentes que demuestran que estas líneas divisorias entre lo público y lo privado son fluidas, objetos -preferiblemente- de una deliberación política democrática, igualitaria e incluyente. Por otra parte, en las mejores tradiciones de la sociedad civil, la ética, la economía y el derecho siempre han constituido una

especie de tejido inconsútil, con sus principios fundamentales en viva armonía.

En los “Guiones Federales” habría que ver más bien la maduración de la ética empresarial y su plasmación en unas instituciones sociales, tan necesarias como felizmente prácticas y eficaces. Representan la culminación de numerosos esfuerzos prolongados, tanto de individuos como de asociaciones, para dar una respuesta satisfactoria a varios problemas sociales y a unas exigencias legítimas de calidad y mejora en la vida empresarial. Simbolizan el triunfo de la libertad personal responsable y la libertad de asociación en un movimiento auténticamente cívico y societario.

LOS “FEDERAL CORPORATE SENTENCING GUIDELINES”

LOS “Guiones Federales” se aplican a toda clase de “delitos de cuello blanco” (*white-collar crimes*) -no sólo a las prácticas anti-competitivas o a la corrupción- que involucren a empleados y a sociedades, sean éstas del tipo que sean (individuales, limitadas, colectivas, comanditarias, anó-

nimas, etc.). Rigen para los delitos cometidos por el empleado en la realización de sus funciones, siempre que se establezca un nexo entre los hechos y los fines lucrativos de la sociedad o la empresa.

La utilidad preventiva de los “Guiones Federales” se concreta de dos maneras. En primer lugar, ofrecen incentivos económicos a las empresas para poner en marcha un programa de ética corporativa. En caso de que una empresa con un programa de ética corporativa incurriese en algún delito, se podrían reducir enormemente las multas, las sanciones y los demás castigos. En segundo lugar, exponen los elementos integrantes necesarios en un programa de ética corporativa bueno y eficaz. Detallan las características de la “buena ciudadanía corporativa”, tal como los tribunales la entienden; dibujan el ideal hacia el cual las empresas, junto con sus trabajadores y directivos, deberían tender.

Los “Guiones Federales” enumeran siete requisitos o condiciones que los programas de ética corporativa han de satisfacer. La primera establece

que los criterios y los procedimientos contenidos en el programa deben ajustarse a las operaciones y necesidades particulares de la empresa. No basta con una declaración genérica de buenas intenciones, ni con una admonición abstracta de buen comportamiento dentro de la empresa, como a menudo se ha estilado hasta ahora. Se intenta más bien que la empresa cultive una actitud “proactiva” -de previsión y prevención- hacia dificultades éticas y posibles delitos, en lugar de una actitud meramente “reactiva”, tardía, de simple “control de daños”. Se obliga a las empresas a realizar un inventario de sus distintos riesgos y responsabilidades legales, medioambientales, sociales, etc., así como a llevar un archivo o *dossier* de los directivos gubernamentales aplicables, experiencias sobre situaciones críticas o de emergencia, tanto propias como ajenas (informes y decisiones judiciales, por ejemplo), y otra documentación relevante. Una empresa petrolífera que mantiene explotaciones en un país del Tercer Mundo, en regiones donde hay problemas de insurrección y secesión, tendrá preocupaciones distintas a la

I44

de una caja de ahorros y crédito, radicada en una zona discreta de un país miembro de la Unión Europea, por ejemplo. Seguidamente, la empresa debería valorar y establecer una jerarquía entre sus riesgos y responsabilidades, según un orden de gravedad y de probabilidad de ocurrencia.

La segunda condición exige que las personas directamente responsables de la implementación, funcionamiento y seguimiento del programa de ética corporativa sean altos directivos de la empresa. O sea, que tengan una capacidad importante de decisión y mando dentro de ella, o si no, al menos, un acceso inmediato a su primer ejecutivo. De hecho, en varias empresas se ha creado con este fin el puesto de “Director” o “Vice-Presidente de Etica Corporativa”, por debajo tan sólo del Director General o del Presidente, según sea el caso, en la cadena de autoridad y de mando. Cabe la posibilidad de delegar la supervisión del programa -especialmente en sociedades de menor tamaño- a un comité, en lugar de a una persona particular, con dedicación exclusiva a estas tareas. Mas los ejecutivos que inte-

gran dicho comité deben ocupar, igualmente, altos cargos dentro de la empresa. Se entiende que las responsabilidades éticas corporativas son de tal calado y envergadura que así deben quedar reflejadas en el organigrama o escalafón interno de la sociedad.

Como tercera condición, los “Guiones Federales” piden que se tomen las “diligencias debidas” (*due diligence*) para asegurar que ningún empleado con propensión hacia conductas ilegales ejerza dentro de la empresa una función con autoridad discrecional amplia en materias delicadas. Constituiría una imprudencia garrafal, por ejemplo, que un estafador convicto ejerciera de jefe de tesorería e intervención, o que el director de información hubiera sido condenado previamente por delitos de calumnia y de difamación. Podría ser aconsejable investigar los antecedentes penales y pedir informes sobre el carácter, el historial crediticio y la solvencia de los candidatos a un puesto crítico dentro de la sociedad, siempre que estas medidas no vulneren los derechos a la intimidad legalmente garantizados. A veces, bastaría

con avisar a los candidatos al puesto sobre la posibilidad de que se llevaran a cabo dichas pesquisas. Es necesario tomar estas precauciones tanto en el caso de nuevos empleados como en el de antiguos de otras divisiones, que aspiren a un puesto nuevo dentro de la misma empresa.

En cuarto lugar, los “Guiones Federales” requieren que los criterios éticos de actuación y los procedimientos ordinarios a seguir en situaciones conflictivas se comuniquen *de manera eficaz* a todos los empleados y partes interesadas, como los proveedores, los clientes habituales, los concursantes para un contrato, etc. No es suficiente tener en los archivos unos cuantos ejemplares amarillentos del “código de conducta”, editado hace diez años. Para empezar, el código ha de estar actualizado y bien elaborado: tiene que explicar, en un lenguaje claro y asequible para el público al que se dirige, las acciones prohibidas, los comportamientos que han de evitarse, las pautas de conducta que deben fomentarse dentro de la empresa. Conviene también exponer, de modo breve y convincente, las razones que ins-

piran cada uno de estos principios de acción. Nunca está de más disponer de materiales impresos y pergeñar un plan de difusión de los mismos. En definitiva, se trata de efectuar un programa de formación permanente en materias éticas para los empleados y las demás personas allegadas a la empresa. Y como prueba de que se ha hecho todo este esfuerzo, es recomendable tener en archivo unos impresos al efecto, firmados por cada uno de los empleados.

Un quinto requisito consiste en la supervisión del cumplimiento del programa de ética corporativa, mediante el empleo de sistemas de seguimiento y de auditorías, tanto internas como externas. De esta manera, se espera detectar *in nuce* y cortar de raíz cualquier brote de conductas delictivas por parte de los empleados de una empresa y otras personas colaboradoras de la misma. Hay determinados tipos de empresas, como las financieras y aquellas dedicadas a la producción de armas o relacionadas con la industria de la defensa nacional, que tienen que esmerarse en la utilización de estos sistemas de seguridad. Los “Guiones Federales”

tienen previsto para este fin el establecimiento de medios de comunicación anónimos, por los que se pueda informar sin miedo a represalias, sobre todo si se trata de acciones delictivas perpetradas por cargos superiores de la empresa. En particular, algunas empresas han implementado una especie de “teléfono rojo” (*emergency hotline*) atendido por personal de la dirección de ética corporativa. El director de este servicio podría desempeñar igualmente el papel del “defensor del pueblo” corporativo (*Corporate Ombudsman*) de modo que sus comunicaciones se acogiesen al privilegio de un sigilo legalmente reconocido. Además, hay también legislación complementaria que no sólo protege los derechos del delator (*whistle-blower*, “*qui tam*” relator), sino que incluso asegura a éste una bonificación económica, si lo hace a favor del interés público o estatal.

La sexta condición de los “Guiones Federales” se refiere al modo en que el programa de ética corporativa se pone en práctica: tiene que ser consistente, con una relación clara de las medidas disciplinarias concretas correspondientes a cada tipo de infracción. Con res-

pecto a las medidas disciplinarias sería recomendable distinguir entre las amonestaciones (formales o informales), los descensos de puesto o de rango dentro de la empresa, las multas, las suspensiones y la dimisión o la terminación del empleo. Lo importante es que los empleados sepan de antemano no sólo los tipos de conducta que la empresa considera inapropiados, sino también los castigos a los que tendrían que atenerse, en caso de que se compruebe la infracción. Tener un modo de proceder estipulado para tales conductas censuradas evitaría la arbitrariedad en la valoración y en el juicio, que fácilmente decae en injusticias.

En séptimo lugar, si a pesar de las medidas prudenciales y preventivas, se producen infracciones y violaciones, los “Guiones Federales” disponen que se dé razón inmediatamente del caso a las autoridades gubernamentales competentes, que se coopere con ellas en las investigaciones procedentes, y que se estudie a continuación la forma de mejorar el actual programa de ética corporativa, cubriendo las posibles lagunas. Se sobreentiende que algunas infrac-

ciones traspasarán los límites de los sistemas de seguridad y control internos de la empresa -fugas de sustancias tóxicas de los depósitos, debido a negligencias, por ejemplo- y que habrá que contar con las fuerzas del orden público para su contención, penalización y remedio.

LOS PROGRAMAS DE ÉTICA CORPORATIVA Y LA GLOBALIZACIÓN

ADemás DE los “Guiones Federales”, hay otros cuerpos de legislación norteamericana que han contribuido a dar impulso a la institucionalización de la ética corporativa. El más antiguo es probablemente la “*Sherman Anti-Trust Act*”, de 1911, que prohíbe cualquier contrato, alianza o acuerdo con un competidor que restrinja la libertad de comercio en el mercado. La libre competencia se ve comprometida en prácticas empresariales como la fijación de los precios, el boicot, o la imposición de limitaciones arbitrarias en la venta de los productos y en la contratación de los servicios.

Ya nos hemos referido también a la “*Foreign Corrupt*

Practices Act”, en virtud de la cual se declara ilegal el pago y la oferta de pago, en dinero o en especie, directa o indirectamente, a funcionarios, representantes electos, candidatos a cargos electivos, y partidos políticos de gobiernos extranjeros, con el propósito de influir positivamente en sus decisiones públicas y conseguir una venta o un contrato para una empresa norteamericana. Por supuesto que hay leyes correspondientes a ésta, que rigen en casos de soborno, extorsión y actos de corrupción en general, respecto al gobierno local, estatal y federal de los EE.UU. y a los partidos políticos (*Anti-Kickback Act of 1986, Byrd Amendment, Federal Election Campaign Act*, etc.).

Las personas que trabajan en el sector financiero tienen que prestar especial atención a las directrices de la *Securities and Exchange Commission* y a las disposiciones de la *Securities Exchange Act*, de 1934, y a las de la *Insider Trading Sanctions Act*, de 1984. Cobra una relevancia particular la prohibición del tráfico de información confidencial (*insider-trading*): quienes posean información confidencial o no-pú-

blica sobre las operaciones de una empresa no deben negociar en títulos o acciones de la misma, ni revelarla a terceros, hasta que aparezca publicada en medios oficiales.

Conviene también tener en cuenta la multitud de leyes y reglamentos, en los distintos niveles gubernamentales, que protegen el medioambiente (*Environmental Protection Act*, de 1995; o las directrices de la *Environmental Protection Agency* y de la *Nuclear Regulatory Commission*, entre otras). Las empresas y sus empleados quedan obligados a dar razón de las ocasiones en que sustancias reguladas, materiales peligrosos y residuos tóxicos no se han utilizado, o no se han deshecho correctamente, de tal manera que constituyan un peligro para la salud pública y contaminen los recursos naturales. En una línea semejante, ha habido varias regulaciones referentes a la seguridad y a la salud en el lugar de trabajo (la *Occupational Safety and Health Act*, de 1970; la *Occupational Safety and Health Agency*, o la *Omnibus Drug Initiative Act*, de 1988 sobre el consumo y la venta de drogas) y a la provisión de productos y servicios de salud por instituciones pú-

blicas y privadas (emitidas por el *Department of Health and Human Services*, en 1997, para los beneficiarios de los programas *Medicare* y *Medicaid*). No sólo la salud física y mental, sino también la autoestima, el sentido de dignidad y honor de los empleados están tutelados por el gobierno: la *Equal Employment Opportunity Commission* vela para que las empresas seleccionen, retengan, asciendan y traten con sus empleados estrictamente sobre la base de su capacidad, rendimiento y experiencia, sin discriminación alguna de raza, creencia, color, religión, origen, sexo, discapacidad o *status* de veterano de guerra.

Por último, y sin ánimo de ser exhaustivo, habría que tener en consideración las diversas iniciativas consensuadas y auto-vinculantes de algunas industrias (*Telecommunications Compliance Forum*), sectores de la economía (*Internet Corporation for Assigned Names and Numbers*), grupos o colegios profesionales (*Chartered Financial Analysts*), agencias de la administración pública (*Defense Industry Initiative*), etc. para mejorar la calidad ética de las personas que los inte-

gran, al tiempo que persiguen la excelencia en sus operaciones, productos y servicios.

Es fácil observar que casi la totalidad de las medidas legislativas citadas, que conducen al afianzamiento de la ética corporativa, provienen de los EE.UU. Puesto que las leyes, normalmente, sólo tienen vigencia en el estado donde se promulgan, ¿qué relevancia podrían tener en otros países independientes? Habría que responder que tienen exactamente la misma relevancia que los gobiernos de estos otros países, por los motivos que sean, les quieran conceder: legalmente, por la propia fuerza legislativa norteamericana, no tienen ninguna.

En teoría, uno de los principios fundamentales del Derecho Internacional es que todos los estados independientes son igualmente soberanos; es decir, que cada uno de ellos goza de autonomía en su gobierno, concretamente, en las funciones ejecutiva, legislativa y judicial. Por eso, una “ley extra-territorial” es jurídicamente una barbaridad. Y de aquí justamente derivan muchas de las críticas que llueven sobre los EE.UU. Sin carecer enteramente de razón, muchos

países acusan a los EE.UU. de ejercer un nuevo tipo de “imperialismo” al imponer sus leyes a otros estados, pasando por alto los derechos democráticos de las personas e instituciones afectadas. Este tipo de argumento puede utilizarse en contra de cualquiera de las disposiciones arriba mencionadas; mas adquiere una saña peculiar en el caso de las sanciones económicas en forma de cuotas, tarifas y otras “barreras protectoras” para productos específicos, en los embargos unilaterales extensibles a sus países aliados (la *Helms-Burton Act* para Cuba y similares para Irak, Irán, Sudán, Libia, etc.) y en las “guerras comerciales” (últimamente con la UE, haciendo caso omiso de las decisiones de la Organización Mundial de Comercio, referente a plátanos, carne de ganado tratado con hormonas, y comestibles genéticamente modificados). Los EE.UU. no parecen tener un criterio claro a la hora de juzgar la actuación de los otros países y de aplicar castigos -China goza del *status* de país favorecido para el comercio, a pesar de sus violaciones de los derechos humanos-; o lo que es peor, son los intereses económicos ego-

150

ístas y el cinismo los que dominan en su política. El gobierno norteamericano se apresura a hacer sonar la alarma de que los otros países desarrollan irresponsablemente “armas de destrucción masiva”, sin tener en cuenta que hasta ahora, ha sido el único en detonar la bomba atómica en una guerra, y que sus sanciones económicas también cobran ingentes bajas de vidas civiles inocentes en los países afectados.

La globalización -la integración progresiva de las economías nacionales, debido al desarrollo de la tecnología informática de redes, las telecomunicaciones y los sistemas de transportes, junto con la liberalización del comercio y el final de la “guerra fría”- no ha hecho más que agudizar los problemas surgidos de una noción de soberanía excesivamente fuerte, ligada a la realidad histórica de un estado nacional monolítico. Sin embargo, considerada en sí misma, como fenómeno humano, la globalización me parece un hecho “neutral”: ni hay que proclamarla como el remedio de todos nuestros males, ni tampoco hay que de-

monizarla como la mayor causante de los mismos.

Por lo que se refiere a la ética empresarial, la globalización ha servido para subrayar el papel creciente de las empresas multinacionales y transnacionales, tanto en el planteamiento como en la gestión de un gran número de cuestiones sociopolíticas. Este tipo de empresas tienen los recursos económicos necesarios para ello, cuentan con una organización disciplinada y eficaz, y no están limitadas por las leyes -a veces, demasiado “parroquianas”- de algunos estados individuales. No sería una exageración decir que en ciertas situaciones, las empresas multinacionales cumplen con las funciones estatales de promoción del bien común mejor que los estados. Por ejemplo, hace unos diez años, fuimos testigos de cómo las grandes empresas firmantes de los *Sullivan Principles* -junto con otras fuerzas políticas y cívicas, nacionales e internacionales- presionaron y lograron el fin del apartheid en Sudáfrica (cfr. De George, 1993). Y más recientemente, hemos visto como algunas empresas consiguen influir positivamente en las prácticas labo-

rales en distintos países -por ejemplo, la *Nike* en Indonesia-, asegurando un salario mínimo decente y evitando la contratación de niños-trabajadores en condiciones cercanas a la esclavitud. Ha bastado con que la dirección de la multinacional, sensible a las presiones del mercado y de la opinión pública, tome la decisión y la comunique a sus filiales, sin necesidad de pasar por el debate parlamentario.

Muchos de los objetivos que persigue la legislación norteamericana para las empresas - como la lucha contra la corrupción, la protección del medioambiente, la seguridad de los productos de consumo, etc.- serían inalcanzables de hecho, sin la presencia de acuerdos multilaterales o leyes correspondientes por parte de los otros países. Incluso podría propiciar la aparición de países *free-riders* o “gorriones”, que participen de los beneficios de las acciones de los demás sin haber contribuido a su coste o realización. En este sentido, ha sido notoria la actitud de algunos países de Europa Occidental, que permitían deducciones fiscales a sus empresas en concepto de “gratuidades” extendidas a gobiernos extran-

jeros. Desde luego, lo ideal sería que las cámaras legislativas de todos los países se pusieran de acuerdo y ratificaran leyes similares en tales materias. Ya empieza a haber una especie de “convergencia” en las leyes de los EE.UU., los estados miembros de la U.E., y otras formaciones u organismos supranacionales como la *NAFTA* (el Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano), el Mercosur, la *ASEAN* (la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) y la *APEC* (la Cooperación Económica de Asia y del Pacífico). Pero mientras tanto, sería más factible lograr ese mismo consenso en los programas de ética corporativa propios de las empresas multinacionales.

LA ÉTICA EMPRESARIAL NO ES UNA TÁCTICA, SINO UNA CULTURA

LA APARICIÓN de legislaciones favorables y habilitadoras ha dado un impulso nuevo a la ética empresarial, que ha comenzado a practicarse, sobre todo, como modo óptimo de gestión de riesgos. El gobierno de los EE.UU. ha sido el pionero en la promulgación de estas leyes,

152

aunque tanto por su fuerza política como por la fuerza de sus multinacionales, las disposiciones jurídicas se han ido extendiendo a los otros países del globo. Como quiera que se interprete el fenómeno de la globalización -imperialismo norteamericano o cumplimiento del sueño cosmopolita-, subraya el hecho de que nuestros sistemas socioeconómicos, culturales y políticos son cada vez más interdependientes. Los programas de ética corporativa, en especial, los de empresas multinacionales, podrían tener una eficacia extraordinaria -en ocasiones, incluso superior a las políticas estatales- para efectuar mejoras en los distintos ámbitos de la vida en este mundo globalizado.

Después de estos últimos desarrollos en la ética empresarial, hasta podría llegar a pensarse que se ha resuelto por fin el conflicto eterno entre los valores morales y los beneficios económicos. Resulta que el tener un buen programa de ética corporativa no sólo puede emplearse como una ventaja competitiva en el mercado, como un reclamo publicitario convincente ante los consumidores y los clientes,

sino que asegura también -en la medida de lo posible- mejores rendimientos financieros para la empresa. Entonces es cuando se plantea un nuevo dilema: ¿acaso no habremos “desvirtuado” la ética, instrumentalizándola para conseguir mayores beneficios económicos?, ¿no habremos trivializado la ética, convirtiéndola en una vulgar táctica empresarial? Y nos habremos hecho pasar, encima, por unos profesionales excelentes y por unos ciudadanos corporativos ejemplares...

No cabe una única respuesta, apriorísticamente válida para todos los empresarios y todas las empresas, con respecto a estas dudas. Esta indeterminación se debe a que las respuestas dependen de la intención con que cada agente de la empresa realice su trabajo particular, dentro del esfuerzo común y coordinado de la sociedad. Y dejando al margen la espinosa cuestión de si podemos o no -y si podemos, ¿cómo?- atribuir a una sociedad o empresa una “intención” y una “conciencia” corporativas, está claro que en estos ámbitos nadie puede emitir un juicio certero de ningún otro, excepto de sí mismo. Los

demás no tenemos otra opción que esperar que no nos engañen. A falta de un aparato físico que reconozca y mida objetivamente la intencionalidad, buena o mala, de las acciones, hay que saber confiar en los demás, aunque sin olvidarse tampoco por completo de la prudencia.

A pesar de este último riesgo que acabamos de apuntar -que las empresas en realidad “nos engañen” con sus programas de ética corporativa-, seguimos con buenos motivos para aplaudir el advenimiento de esta ética empresarial de segunda generación. Las buenas obras, por fin, se incentivan y se premian, mientras que las malas se castigan y se sancionan, con la misma moneda con que tanto las primeras como las segundas se realizan: el dinero. Con el cuerpo de leyes que ha entrado en vigor, cuya adopción por los países se ha ido generalizando, vamos cubriendo las condiciones mínimas de calidad ética legalmente exigibles en la empresa.

Desde luego siempre se puede -a veces, hasta se debe- hacer más para mejorar la calidad ética de las personas, las empresas, los distintos sectores

de la economía, los países y la sociedad globalizada. Mas para la ética empresarial estas tareas entrarían ya en el campo de los “objetivos-tendencia” o “*desiderata*”.

Una vez hecha esta prevención abogaríamos, no obstante, en primer lugar, por un mayor esfuerzo en cultivar la “integridad” o la “unidad armónica de virtudes” en el carácter y en la vida de las personas que trabajan en la empresa. En segundo lugar, prestaría atención a los distintos aspectos de la “ética profesional”, ligada al tipo de trabajo -directivo u operativo, en el nivel o área funcional que sea- que desempeñan las personas implicadas. Por último, trabajaría por alcanzar un alto grado de coherencia, no sólo entre la “ética personal” y la “ética profesional”, sino también entre estas dos y la “ética corporativa” de la organización entera. En esto consistiría, idealmente, el programa de acción para una ética empresarial de tercera y última generación. Porque para evitar que la ética se reduzca a una inocua “agua de borrajas”, hay que “institucionalizarla”. Eso significa proveerla tanto de normas e incentivos como de patrones o

ALEJO J. SISON

I54

modelos (“héroes”) de conducta ejemplares; implica traducir todos estos elementos en “estilos de buen hacer” o una “cultura empresarial”, en definitiva. Al fin y al cabo, para los antiguos griegos que fueron los primeros en utilizar la pa-

labra “ética”, ésta valía para designar tanto el “carácter personal” como la “cultura social o comunitaria”. Y para alcanzar estos objetivos bien merece la pena arriesgarse y apostar fuerte.



REFERENCIAS

155

- Barboza, David (1999), "Settlement Is Reportedly Near in Vitamin Price-Fixing Case", *New York Times*, 20 de mayo.
- Bentley College (1996), *Origins of a Movement*, Center for Business Ethics, Waltham MA.
- De George, Richard (1993), *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press, Nueva York/ Oxford.
- Friedman, Milton (1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, 13 de septiembre.
- Hoffman, W. Michael (1984), "The Ford Pinto", en Hoffman, W. Michael & Mills Moore, Jennifer (eds.), *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*, New York, McGraw-Hill, pp. 412-420.
- Kotchian, A. Carl (1977), "The Payoff: Lockheed's 70-Day Mission to Tokyo", *Saturday Review Magazine*, 9 de julio, pp. 7-12.
- Labaton, Stephen & Barboza, David (1999), "U.S. Outlines How Makers of Vitamins Fixed Global Prices", *New York Times*, 21 de mayo.
- Mescon, Timothy S. & Vozikis, George S. (1982), "Hooker Chemical and the Love Canal", en Steiner, George et. al. (eds), *Management Policy and Strategy*, Nueva York, Macmillan Publishing Co., Inc., pp. 421-426.
- Stiglitz, Joseph E. (1997), *Economics*, W.W. Norton & Co., Nueva York/ Londres, pp. 153-163.
- Time Magazine* (1986), "Going After the Crooks", 1 de diciembre, pp. 48-56.
- United States Sentencing Guidelines* §A1.2 Commentaries, Applications, Notes.
- White, Thomas I. (1993), *Business Ethics. A Philosophical Reader*, Prentice Hall, Nueva Jersey.