

Vuelve la ética

FRANÇOIS SETTEMBRINO

FERMA, FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS

No hace tanto tiempo que alguien recordaba aquello de «dime de lo que presumes y te diré de lo que careces». La ética formaba parte de esas carencias, pero los que hablaban de ella era como si predicaran en el desierto. O, todo lo más, la predicación sólo despertaba algún débil eco entre las clases dirigentes y prácticamente nunca tenía consecuencias en el mundo de los negocios. Pero, ¿están a punto de cambiar las cosas?.

En primer lugar aparece la presión difusa a nivel social. Poco a poco, se va abandonando la visión estrecha de la actividad dedicada únicamente a contentar a los accionistas y se observan movimientos, cada vez más activos, en algunos aspectos:

- El desencadenante podría ser la demanda, cada vez más urgente y acuciante, de protección del medio ambiente. El calentamiento global, cada vez más manifiesto, parece percibirse al fin como problema mundial del que las empresas deben preocuparse por encima de todo. Este ya no es el campo exclusivo de los verdes, sino que es, cada vez más, un problema de todos.
- Los primeros que reaccionaron fueron los políticos, aunque no siempre de un modo ejemplar. Su problema, desgraciadamente, es que sus decisiones están siempre influidas por sus preocupaciones electorales. Y como además siempre hay alguien a quien contentar, sus avances se traducen en un mosaico de reglamentaciones diversas. Basta con leer todas las

normas sobre productos peligrosos para darse cuenta de que falta un hilo conductor; se habla de materias primas, del transporte o transportes utilizados, de procedimientos de fabricación, de almacenaje, de residuos... y a continuación se diluyen los problemas hasta el punto de que, en general, no sabemos dónde estamos, porque hay demasiadas normas que se multiplican y se superponen. Eso no impide que los legisladores y las autoridades formen parte de ese proceso.

- A continuación vienen los consumidores. Esto ya es más serio. Nuestros queridos consumidores pueden hacer o deshacer una fama o una reputación, lo que *a priori* es muy grave para las empresas, sea cual sea su tamaño. De hecho, se puede decir que cuanto más grandes, más vulnerables, porque se extienden por todo el mundo. Para las pequeñas, al ser su ámbito geográfico más limitado, podríamos hablar de una menor vulnerabilidad, lo cual es cierto, aunque no siempre. Al descubrir dioxinas en algunas carnes de

aves y porcino, en todo el mundo se rechazaron las importaciones de carne belga. Todos los productores se vieron afectados, aunque muchos de ellos eran de un tamaño relativamente pequeño. El colmo es que esa vulnerabilidad puede manifestarse también como consecuencia de rumores sin fundamento, tan asesinos como las verdades. Nos viene a la memoria Shell: boicoteada por las presuntas materias peligrosas existentes en las plataformas petrolíferas destinadas a la demolición, sólo se supo que esas materias no existían cuando ya era demasiado tarde... Voluntad de hacer daño o ligereza culpable, el falso rumor ya había hecho el mal.

- Hay además algunos consumidores que compran o exigen sólo productos fabricados dentro de las más estrictas normas y respetando al máximo las reglas de seguridad para su personal. Grandes marcas han visto afectada recientemente su reputación por las catástrofes (hundimientos, incendios,...) producidas en las fábricas de algunos de sus proveedores extranjeros. Por tanto, ya no basta con ser proveedor o subcontratado a causa del menor precio, camuflado en la distancia, sino que además hay que preocuparse por sus condiciones de trabajo, porque los proveedores también forman parte de la marca.
- En esta época de reestructuraciones drásticas, donde se tira al personal por la borda sin miramientos en nombre de la rentabilidad (¿qué rentabilidad?), los miembros del personal son los últimos a tener en cuenta. ¿Cuántas empresas extraordinariamente florecientes, y por tanto ricas y con buena salud, han proclamado que iban a reestructurarse y a suprimir muchos puestos de trabajo para ser todavía más ricas y, por consiguiente,

más apetecibles para los analistas financieros? Se diría que la finalidad de la empresa, y por tanto su objeto social, ha desaparecido totalmente. Sólo se habla de *core business*, del negocio fundamental, pero sin decirlo, se ha sustituido el fin social, lo que interesa a los clientes, por un solo objetivo: «¡ganar dinero!». Ahora, algunos se atreven a empezar a hablar de un nuevo equilibrio entre esa famosa y falaz rentabilidad y los límites medioambientales y sociales dentro de los que debe vivir la empresa. Esta era la única salida que quedaba. Porque, a fuerza de ganar dinero, ya no habría nada que vender ni clientes que compraran aire.

La consecuencia de todo este lío es que nos permite detectar, ¡qué horror!, una ausencia demasiado grande y frecuente de cultura ética en buena parte de nuestros directivos

La consecuencia de todo este lío es que nos permite detectar, ¡qué horror!, una ausencia demasiado grande y frecuente de cultura ética en buena parte de nuestros directivos. Si no, ¿cómo explicarse todos los abusos denunciados de manera cada vez más insistente, relacionados con las carencias enunciadas más arriba? ¿Será necesario llegar hasta los tribunales para poner orden? ¿Qué otra cosa se puede hacer?

Podríamos limitarnos a tratar de que nuestros directivos comprendieran mejor cuáles son sus responsabilidades. Porque, además de que esas responsabilidades sólo se entienden bien generalmente cuando ya es demasiado tarde y cuando ya han tenido que intervenir los tribunales, es absolutamente necesario encontrar una nueva manera de enfocar las cosas. He aquí algunas consideraciones al respecto.

Hubo un tiempo en que, cualquiera que aspirara a un puesto directivo, debía ostentar un MBA para que le empezaran a tomar en serio. Se podía pensar que esas personas estaban «bien educadas» para ser líderes o directores. La obligación, directa o indirecta, de tener en cuenta el riesgo o riesgos en cualquier estrategia de la empresa,

sólo se cumplía teniendo en cuenta los nuevos principios (aunque, de hecho, tampoco eran tan nuevos...) de la Corporate Governance o Buen Gobierno Corporativo. Eso permitía avanzar mucho en poco tiempo. El mundo de los negocios se adueñó de la criatura y en todas partes vimos florecer reglas, reglamentos e incluso leyes, basados todos ellos en la famosa Corporate Governance. Pero las inercias son tan fuertes que las cosas no han cambiado mucho, aparte de los casos en los que se han visto implicados los tribunales o los legisladores.

Afortunadamente, los depositarios de la enseñanza y la formación vigilaban atentos. Nada mejor que una materia nueva para reavivar la enseñanza y, al mismo tiempo, suscitar un nuevo interés entre los posibles estudiantes. Eso no afectaba a cualquier institución docente sino, sobre todo, a las que ya hoy forman a los futuros directivos, es decir, las más famosas entre las Business Schools. De ahora en adelante ya no se puede salir de estas escuelas sin un bagaje intelectual suplementario, dedicado a la ética. Esta nueva materia abarca cuestiones muy prácticas como el comercio justo, el desarrollo sostenible, un mayor cuidado del entorno social y societario, incluidas la difícil biodiversidad y la protección de la naturaleza.

Sin embargo, esas materias no se han convertido aún en una enseñanza normalizada, pues no existe (todavía) una teoría unificada ni una metodología específica, pero ya llegarán, más tarde o más temprano. Apostamos cualquier cosa a que la enseñanza de estas materias adoptará una nueva forma, pues ya pasó el tiempo en el que el diploma que nos daban convertía a todos los que lo ostentaban en defensores de la rentabilidad a ultranza. Además, sólo ellos sabían cómo evitar o sortear todos los obstáculos que surgían en la ruta: la competencia, las reglamentaciones, las exi-

gencias y reivindicaciones del personal, los pleitos planteados contra ellos o sus compañías. Fuera de ganar dinero, esta gestión se fue haciendo cada vez más negativa, pues entre otras cosas, sólo consideraba los riesgos bajo su aspecto negativo.

La «responsabilidad social» no es exactamente lo mismo que el «desarrollo sostenible» ni la «protección del medio ambiente», pero éstas también forman parte de la responsabilidad de la empresa

Cuando se dice riesgo no sólo se habla de la varianza de la probabilidad, y por tanto de los resultados positivos y beneficiosos de los riesgos tomados, al lado de sus resultados negativos. Por tanto, hay que enseñar a los estudiantes a abandonar todo determi-

nismo negativo, a aprovechar todas las oportunidades que ofrezca el buen conocimiento del entorno legal y social de la empresa y a evaluar el impacto en la sociedad de cualquier actividad suya, ya sea económica, política o social. Lo que hay que replantearse es toda una estrategia, y a eso es a lo que debe dedicarse la enseñanza. La materia es muy compleja, y por eso hay que enseñar también a los estudiantes a aprehender esa complejidad de la mejor manera posible. La «responsabilidad social» no es exactamente lo mismo que el «desarrollo sostenible» ni la «protección del medio ambiente», pero éstas también forman parte de la responsabilidad de la empresa.

Los mejores cursos de MBA ya tienen una o varias asignaturas dedicadas a estos problemas. Cerca de nosotros, la universidad Erasmus de Rotterdam (Holanda) dedica dos de sus programas Master a la gestión de las modificaciones del medio ambiente y a la ecología industrial. En la universidad de Nottingham (Inglaterra), casi el 30 por ciento de los matriculados en MBA ya eligen un módulo sobre las responsabilidades de la empresa en esos campos. En Estados Unidos y en Europa, las grandes escuelas de negocios van avanzando, pues han comprendido que tienen parte de responsabilidad en la situación actual y que es necesario mejorar el bagaje que entregan a los futuros directivos.

Para poder medir los efectos, tengamos todavía un poco de paciencia.

A nivel de la empresa, también hay algunas vacilaciones. Se trata de un nuevo concepto llamado Responsabilidad Social Corporativa (RSC), que consiste en integrar en la gestión las preocupaciones sociales, societarias y medioambientales de las que, por el momento, la dirección parece no preocuparse en absoluto, centrada como está en el valor del dinero, sólo el dinero... Pero toda empresa tiene muchas otras responsabilidades. Tiene que cumplir, en primer lugar, un papel de utilidad: debe servir para algo, ya sea a través de sus productos o servicios. Después, sólo lo puede cumplir escuchando a los actores sociales: en primer lugar, a su personal, que es su mejor patrimonio, pues ¿cómo funcionar sin cerebros y sin operarios?. Viene después el medio ambiente, del que las empresas acaban de descubrir que no pueden prescindir de él so pena de muerte a más

o menos corto plazo. Si acepta estas preocupaciones, la empresa descubre enseguida que sus responsabilidades se refieren a toda la sociedad. La empresa es una ciudadana más, y el hecho de que a veces sea una multinacional no le exime de ninguna de sus responsabilidades locales y nacionales. Esta nueva estrategia de gestión sólo puede generar progreso. Cuando los nuevos directivos ocupen sus cargos, todas las empresas conscientes de su reputación deberán asumir sus responsabilidades, sin excepción.

¿Será todo lo anterior una mera utopía? Aparentemente, no. Como hemos dicho, los movimientos de ideas relacionadas con la *Corporate Governance* dejan su huella hasta en la legislación. Se los encuentra también en códigos cuya importancia varía de un país a otro. Surgen incluso nuevas instituciones que abordan científicamente este asunto. ¡El progreso ya está en marcha!