

Ética y gerencia de organizaciones*

Bernardo Kliksberg**

Resumen

El autor analiza el “vacío ético” en el que se encuentran varias sociedades latinoamericanas, la relación de la ética con el liderazgo directivo y el diseño de las políticas económicas y sociales en la asignación de los recursos de las organizaciones.

Palabras clave

Ética, gerencia, liderazgo, visión económica, diseño de políticas, capital social.

Hay una sed de ética en América Latina. La opinión pública reclama en las encuestas y por todos los canales posibles comportamientos éticos en los líderes de todas las áreas, y que temas cruciales como el diseño de las políticas económicas y sociales y la asignación de recursos sean orientados por criterios éticos. Contrariamente a ese sentir, las visiones económicas predominantes en la región tienden a desvincular ética y economía. Sugieren que son dos mundos diferentes con sus propias leyes, y que la ética es un tema para el reino del espíritu. Este tipo de concepción que margina los valores morales parece haber sido una de

las causas centrales del “vacío ético” en el que se han precipitado varias sociedades latinoamericanas. La idea de que los valores no importan mayormente en la vía económica práctica, ha facilitado la instalación de prácticas corruptas que han causado enormes daños. El Papa Juan Pablo II ha encabezado el cuestionamiento de la supuesta dicotomía entre ética y economía. Ha señalado repetidamente que es imprescindible volver a reanalizar la relación entre ambas, y que la ética no solo no es ajena a la economía sino que debería orientarla y regularla. Así, entre otros aspectos, el Papa exige un “código ético para la globalización”.

Esta discusión está lejos de ser teórica. Tiene sustanciales efectos prácticos. La ética incide todos los días en la economía. Veamos algunos ejemplos recientes. La opinión pública americana sigue sorprendida frente al caso Enron. No entiende cómo pudo suceder y trata de sacar conclusiones hacia el futuro. El grupo que dirigía la empresa, una de las diez mayores de la economía americana, armó durante años una gigantesca defraudación que robó sus ahorros a millones de pequeños accionistas, se apropió de hecho de los fondos jubilatorios de los empleados y minó seriamente la confianza en todo el sistema financiero. Todo ello fue hecho además con la complicidad de una de las principales empresas de consultoría del planeta. La sociedad americana ha reaccionado con todo vigor, varios de los responsables están presos o procesados, y la legislación contralora y las penas se

* Este artículo es producto de la investigación y reflexión en relación con el capital social, ética y desarrollo que el autor adelanta con diversos organismos internacionales. Se recibió y aprobó en octubre de 2003.

** Conductor de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID, autor de 35 libros sobre lucha contra la pobreza, gestión social y capital social, y de numerosos trabajos extensamente utilizados internacionalmente. Asesor de la ONU, la Unesco, la OPS, la OIT y otros organismos internacionales. Designado Profesor Honorario y Doctor Honoris Causa por diversas universidades del continente. Entre sus últimas obras están *Hacia una economía con rostro humano* (Fondo de Cultura Económica), *Toward an Intelligent State* (ONU, IAS, New York, Bruselles), *Ética y economía. La relación marginada* (comp. con Amartya Sen, Joseph Stiglitz, Edgar Morin y otros) y *Capital social y cultura. Claves olvidadas del desarrollo* (Fondo de Cultura Económica). E-mail: bernardok@consultant.jadb.org.

han endurecido. Pero más allá de ello se pregunta: ¿Cómo pudo ser posible?, ¿qué motivó estas conductas? Las explicaciones usuales no permiten entenderlas. Se trataba de un grupo de ejecutivos formados en algunas de las mejores escuelas de administración de empresas del mundo y que, por otra parte, ganaban algunas de las mayores remuneraciones anuales de la economía americana. Superbienpagados y supereducados. Un agudo pensador americano, Amitai Etzioni, lanzó en uno de los diarios principales del país, *The Washington Post* (4/8/02)¹, un interrogante de fondo. ¿Qué está sucediendo con la educación de los altos gerentes, cuando se dio Enron, y otros diversos casos similares en poco tiempo (World Com, Tycco y otros)? Reseñó varios estudios preocupantes. Una investigación del Aspen Institute sobre 2000 graduados de las 13 escuelas de negocios líderes analizó el perfil ético que tenían al ingresar y al salir. Este último era peor al inicial. En otro estudio se preguntó a participantes de MBA qué harían si pudieran cometer un acto ilegal que les diera a ellos (o su empresa) una ganancia de 100,000 dólares, la posibilidad de que los descubrieran fuera del 1% y la pena no mayor de un año. Más de la tercera parte contestó que robaría. Etzioni se pregunta: ¿Qué tipo de formación están recibiendo? Cuenta su experiencia como catedrático de varias escuelas de negocios. Trató de impulsar que se enseñara ética, tuvo un fuerte rechazo, no se veía la necesidad. Y no es sólo que no se enseñe, subraya, sino que lo que se enseña—y esa es su mayor preocupación— genera con frecuencia incentivos perversos. Suele consistir en aprendizajes tecnológicos orientados a maximizar los beneficios empresariales, que dejan de lado las consideraciones de preservación del medio ambiente, trato limpio con el consumidor, contribución a la sociedad, no explotación de mano de obra infantil en países en desarrollo y otras prácticas incorrectas. Etzioni lanzó una propuesta. ¿Por qué el Congreso de EE.UU., que llamó a testificar a los principales responsables de Enron, no citaba también a los decanos de las escuelas de negocios para ver qué estaban haciendo con la educación de los altos gerentes? La explicación central de Enron estaría en fallas éticas claves. En el juicio a uno de los ejecutivos procesados en California, cuyas maniobras fraudulentas trajeron cortes masivos de energía a la población del Estado y le causaron graves daños, su abogada defensora utilizó un argumento que refuerza el planteamiento de Etzioni, y la

necesidad de poner la ética en el centro del análisis. Señaló que su cliente se confesaba culpable pero tenía un atenuante, la empresa lo había entrenado para estas prácticas, ellas formaban parte de la cultura empresarial de Enron.

Lo que una sociedad hace respecto a los valores éticos puede tener importancia decisiva en su economía. En contra—como en los casos de Enron, Color de Mello, Fujimori, la grave crisis de corrupción en la Argentina de los noventa y otros ejemplos similares— o a favor. Si una sociedad cultiva sistemáticamente sus valores éticos cosecha resultados. Noruega por ejemplo es el número uno en los últimos tres años entre 180 países del mundo en la tabla de Desarrollo Humano de la ONU. Una economía potente, con altísimo desarrollo social y sin corrupción. Esa sociedad trata por todos los medios de mantener muy altos estándares éticos. Así, está analizando continua y autocríticamente sus responsabilidades como país desarrollado hacia el mundo en pobreza, y su gobierno impulsa una discusión ética permanente sobre los desafíos éticos de la sociedad en las escuelas. Los valores éticos anticorrupción y proigualdad, solidaridad y cooperación que ha puesto en marcha son esenciales en sus logros económico-sociales². Lo mismo sucede con otros países exitosos, entre ellos Suecia, Dinamarca, Finlandia, Holanda, Canadá. En todos ellos la corrupción tiene el peor enemigo posible, la sanción social. Un corrupto chocaría de frente con los valores éticos prevalentes y sería repudiado por su propia familia, su círculo social, la sociedad toda. Esos valores son cultivados cuidadosamente en el sistema educativo en todos sus niveles, y a través de ejemplos de los líderes.

Es imprescindible en una América Latina agobiada por agudos grados de pobreza y desigualdad (casi uno

¹ Puede verse el trabajo completo en la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo, www.iadb.org/etica

² Ver al respecto Kjell Magne Bondevik (primer ministro de Noruega). Ethics, Human Values and Development: A norwegian perspective (2003, 3 de junio). Discurso inaugural del Seminario Internacional de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo, www.iadb.org/etica



de cada dos latinoamericanos es pobre, la pobreza es mayor que en 1980, la desigualdad es la mayor del planeta) recuperar la estrecha relación que debería haber entre valores éticos y comportamientos económicos. Ello significa poner en el centro de la agenda pública temas como la coherencia de las políticas económicas con los valores éticos, la responsabilidad social de la empresa priva-

da, la eticidad en la función pública, el fortalecimiento de las organizaciones voluntarias y el desarrollo de la solidaridad en general. Todos los actores sociales deberían colaborar para que la ética volviera, tanto para erradicar la corrupción como para motivar actitudes éticas positivas.

Al respecto es fundamental el papel que puede jugar la educación en todos sus ámbitos y particularmente las universidades. Las nuevas generaciones de profesionales deben ser preparadas a fondo en sus responsabilidades éticas. Ello es crucial en áreas decisivas para el desarrollo, como los gerentes, contadores, economistas, y otras profesiones afines. Así, entre otros aspectos, los especialistas en ciencias gerenciales deberían ser formados en impulsar un avance en las prácticas de responsabilidad social empresarial muy limitadas en las realidades latinoamericanas. Los contadores deberían velar por la protección de los intereses de la comunidad, garantizando confiabilidad y transparencia total en la información tanto en el área pública como en la privada. Los economistas deberían contribuir a la generación de una economía que enfrente las tremendas exclusiones actuales, como la pauperización de los niños (60% de los niños latinoamericanos son pobres), la destrucción de familias por la pobreza y el desempleo (una de cada cinco en toda la región), la marginación de los jóvenes (su tasa de desocupación duplica en la región las elevadas tasas promedio), las que derivan de las discriminaciones de género, del maltrato a las edades mayores, a las minorías indígenas, a los discapacitados y otras.

El Premio Nobel de Economía Joseph Stiglitz formula agudas sugerencias respecto a la necesidad de una ética

para economistas. Dice que es imprescindible que una profesión tan influyente tenga de una vez regulaciones éticas, y que un código de ética razonable debería incluir inicialmente por lo menos tres principios. Primero, no recomendar a los líderes públicos de los países en desarrollo teorías no probadas por la realidad; segundo, no decirles que hay una sola alternativa, y tercero, ser sensibles a los efectos de sus recomendaciones sobre los sectores desfavorecidos, y transparentar los costos que van a pagar dichos sectores por ellas³.

¿Cómo llevar a la práctica la educación ética en estos campos que está siendo reclamada por las sociedades latinoamericanas? No se trata simplemente de agregar una materia que trate de ética a las carreras, sino de ir mucho más allá. Transversalizar la enseñanza de la ética, hacer discutir en cada una de las asignaturas los dilemas éticos concretos vinculados con sus contenidos, que surgen de la realidad. Al mismo tiempo generar cátedras especializadas en temas como ética y economía, capital social y las nuevas ideas sobre responsabilidad social de la empresa privada (tema en el que la universidad latinoamericana está altamente atrasada). Por otra parte, sería importante acompañar la enseñanza con experiencias de campo. Una posibilidad importante al respecto es la voluntarización. Los estudiantes avanzados de administración, contaduría y economía, y otras áreas afines, podrían hacer grandes aportes como voluntarios a los programas con poblaciones pobres orientados al desarrollo de sus capacidades productivas. Podrían apoyarlas técnicamente entre otros aspectos en elaborar proyectos, generar microempresas y pequeñas empresas, obtener acceso al crédito, armar modalidades cooperativas de acción, recuperar empresas, y otros campos similares. Esas acciones voluntarias les permitirían hacer un útil aporte y fortalecerían su potencial ético. Esas experiencias podrían vincularse estrechamente con diversas materias y formar parte de ellas, siendo guiadas y tutoradas por el personal docente de las mismas.

También forma parte central del desarrollo de la ética el ejemplo que la Universidad como institución brinde a sus estudiantes, a través de su mismo involucramiento en los grandes problemas de la sociedad.

La ética importa. Los valores éticos predominantes en una sociedad influyen a diario en aspectos vitales del funcionamiento de su economía. Eludir esa relación, como ha sucedido en la América Latina en las últimas

³ Joseph Stiglitz. Ética, asesoría económica y política económica. En Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo www.iadb.org/etica

décadas, significa crear el terreno propicio para que ese vacío de discusión ética favorezca que se desplieguen sin sanción social los valores antiéticos que encabeza la corrupción y continúan el egoísmo exacerbado, la insolidaridad y la insensibilidad frente al sufrimiento de tantos. El corrupto no sólo daña por lo que roba a la sociedad, sino por el mensaje que transmite: todo para mí, no me importan los demás, no tengo problemas de conciencia, lo único importante es enriquecerse. Es hora de contestar definitivamente ese mensaje, reivindicando los valores raigales de nuestra cultura que vienen de los textos bíblicos y de las civilizaciones originarias de América Latina. Ellos proclaman que el destino del ser humano es el amor, la solidaridad, la paz, la superación de todo orden de discriminaciones, el abrir a todos oportunidades de desarrollar su potencial. Un incisivo periodista americano escribió frente al caso Enron que los altos ejecutivos corrompidos conocían bien los Diez Mandamientos, pero que en realidad los tomaron como “las

diez sugerencias”. Algo parecido ha sucedido en América Latina. Los valores morales fueron degradados, marginados, excluidos. Es hora de recuperarlos para la toma de decisiones cotidiana, son los únicos que pueden garantizar la América Latina soñada. La educación en general, y la Universidad en particular, pueden jugar un papel esencial en este proceso a través de todos sus integrantes. La urgencia es máxima. Hay demasiado agobio y exclusión en esta región y en este país, y la sed de ética aumenta a diario.

Referencias bibliográficas

- Kliksberg, B. (1976). *El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires: Paidós.
- _____. (2002). *Ética y desarrollo: la relación marginada*. Buenos Aires: Ateneo
- _____. (2003). *Hacia una economía con rostro humano*. Asunción: Litocolor.

