Globethics Repository



Internacionalización, Instituciones e Individuos

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	See, Geoffrey
Publisher	Ethics in Finance - Robin Cosgrove Prize
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-11-11 11:45:29
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/182868

Internacionalización, Instituciones e Individuos: Cambios sistémicos para una crisis ética sistémica

Ética en las Finanzas, Premio Robin Cosgrove
Edición global
Primer Premio *ex-aequo*

Geoffrey See
Becario (Estudiante de postgrado), Universidad de Yale e investigador invitado de la Wharton School



A enormidade da actual crise de crédito global revela que existe algo bastante errado no sistema financeiro.

Era 2006, cuando el mundo todavía celebraba los días eufóricos en que el valor de la propiedad crecía cada vez más, los valores de las acciones estaban por las nubes así como las bonificaciones exorbitantes de los banqueros de inversión, los gestores de fondos de capital privado y de cobertura que hicieron posible los buenos tiempos. El jefe de la empresa *McKinsey Performance Center* en Nueva York estaba dando una conferencia en la *Wharton School* sobre "El Tao de las Finanzas".

¿Cuál es el camino de las finanzas?

Había un reverente silencio, como cuando los estudiantes entusiasmados toman notas sobre la valoración de las empresas. Nadie hubiera imaginado entonces que los buenos tiempos llegarían a su fin apenas un año después.

Me pareció interesante la elección de la palabra china "Tao". En chino moderno esta palabra se traduce como "camino" o "sendero". Quizá la actual crisis financiera podría haberse evitado si la multitud de estudiantes de las escuelas de negocios deseosos de hacerse un lugar en Wall Street hubiesen tenido una concepción diferente de "El Tao de las Finanzas": Los fundamentos de las finanzas deben basarse en la ética, y no sólo en la valoración de la empresa (*Corporate Valuation 101*).

Las Finanzas se basan en un sistema social complejo que facilita el intercambio de bienes y servicios que a menudo son abstractos e intangibles. La riqueza en dicho sistema se basa en la interacción de la confianza y la ética. Como tal, la ética es tan importante en el establecimiento del sistema financiero moderno como el modelo de fijación de precios de activos de capital (*Capital Asset Pricing Model* / CAPM), el flujo de fondos descontados (*Discounted Cash Flow* / DCF), o cualquier otra técnica mo-

derna para la valoración tan adulada en las escuelas de negocios. Son como el Yin y el Yang del mundo financiero, ambos son esenciales para la armonía de existir. La magnitud de la actual crisis global de crédito revela algo fundamentalmente equivocado en el sistema financiero. Para un sector de actividad destinado a crear riqueza, y que tuvo éxito haciendo precisamente eso durante tantos años, se abre de repente el paso a una destrucción rápida y masiva de la riqueza. Y este impacto no sólo se siente en Wall Street, sino también en la sociedad entera que ahora se enfrenta a limitaciones masivas después de años de crecimiento eufórico.

Nos últimos 30 anos, as relações entre os banqueiros de investimento e os respectivos clientes mudaram passando de uma relação de confiança para uma que é banal e distante.

Fracaso sistémico y generalizado de la ética

La actual crisis financiera es un reto importante, y para ser justos se debe decir que la crisis no es sólo culpa del sector financiero, aunque en el Foro Económico Mundial "El Davos de verano" en China, observé como el reconocido economista de Morgan Stanley para Asia, Stephen Roach criticaba las pobres políticas de reglamentación, tales como las bajas tasas de interés del Sistema de Reserva Federal (Fed), como una causa del caos actual.

Algumas pessoas no sector financeiro defendem que as relações possuem um princípio *caveat emptor*, ou seja, "o comprador que se cuide." Estas escandalizam o público geral que confia no sistema financeiro e espera que este sistema possua um determinado nível de ética e responsabilidade.

Si bien el análisis de Roach es astuto, carece del sentido de indignación del público: la gente quiere estar segura que se puede confiar en el sector financiero y en que la elite financiera actúa en pos del interés público, en lugar de exigir a un organismo de control del gobierno que regule sus acciones.

As falhas éticas generalizadas do sector financeiro também reclamam amplas mudanças neste sector.

El sistema bancario ha experimentado cambios increíbles en los últimos 30 años. La banca de inversión, segmento del sistema financiero, es un ejemplo de esta transformación. En 2006, conocí a Joseph R. Perella, un ex banquero de inversión de Morgan Stanley y toda una leyenda del sector, justo cuando estaba poniendo en marcha una nueva banca de inversión. Afirmó que las relaciones entre los banqueros de inversión y sus clientes se han transformado pasando de una relación basada en la confianza a una que es de materialista, anónima y gobernada dejando el riesgo al cliente.

Más en general, los bancos de inversión se han convertido en máquinas comerciales gigantes, apilando capa tras capa de complejidad a un sistema ya opaco, haciendo que el papel de la ética sea lo más importante en un sistema cada vez más dependiente de autocontrol.

La crisis actual pone de manifiesto que el sector financiero no ha pasado la prueba de ética. El colapso del esquema Ponzi de Madoff con su estafa de 50 billones de dólares es un ejemplo extremo de una amplia ausencia de la responsabilidad empresarial en el sector financiero. La presunta ayuda del banco suizo UBS a sus clientes de EE.UU para evadir impuestos es revelador de un banco que persigue agresivamente las ganancias en los límites de la ley. Más pertinente en relación a la crisis financiera actual es la venta agresiva de las obligacio-

Os problemas éticos no sector financeiro são multidimensionais. Desta forma, uma solução abrangente deve incluir três níveis: individual, institucional e internacional.

O internacionalismo das empresas financeiras coloca grandes desafios em relação à capacidade de se comportarem eticamente.

O primeiro desafio resulta do enraizamento das empresas no contexto legislativo local e cultural.

As distintas concepções de ética em diferentes contextos culturais e as diferentes leis que regem os comportamentos empresariais impedem o estabelecimento de uma norma global de natureza ética por parte da empresa.

nes colaterales de deuda (*Collateralized debt obligations* / CDO) que puso las hipotecas de alto riesgo en manos de inversores mal equipados para supervisar y evaluar los riesgos reales de sus inversiones.

Algunas personas en el sector financiero argumentan que tales relaciones son el fruto del *caveat emptor*, es decir, "el dejar el riesgo al cliente". Aunque estos argumentos pueden tener influencia en un tribunal de justicia, ofenden al público en general que confía en el sistema financiero, y espera que este sistema cuente con un cierto nivel de ética y responsabilidad. La búsqueda de ganancias tiene que ocurrir dentro de los límites de la responsabilidad social corporativa. Las empresas existen porque tienen un mandato de la sociedad para administrar la riqueza de la misma sociedad. A cambio, es responsable ante la sociedad, en formas que van más allá de simplemente cumplir la ley.

Soluciones multidimensionales

Los fracasos generalizados de la ética en el sector financiero, hacen un amplio llamado para introducir cambios de gran alcance en el sector. Al mirar Madoff, somos testigos de un individuo en el epicentro de un fraude financiero. Al examinar el desorden generado por la crisis hipotecaria (*subprime*), somos testigos que las instituciones no logran poner a sus clientes como la principal preocupación de sus actividades. Estudiando el caso del UBS, somos testigos de un conflicto internacional sobre el secreto bancario.

Los problemas de ética en las finanzas son multidimensionales, con las causas situadas en diferentes niveles de la organización empresarial. Esto significa que la solución global que necesitamos debe incluir tres niveles: individual, institucional e internacional. Cada uno de estos niveles ejerce un conjunto diferente de presiones sobre la toma de decisiones éticas. El siguiente análisis define cómo la organización y la composición del sector financiero en cada uno de estos niveles plantea retos sistémicos para la toma de decisiones. A continuación se esbozan soluciones a los problemas éticos en cada nivel, con el objetivo de crear una interfaz que refuerce la toma de decisiones éticas realizadas por particulares, empresas y todo el sector financiero.

La internacionalización de las empresas financieras

El auge de las empresas internacionales, ya sea aplicando una estrategia multinacional o transnacional, es debido a que sus activos están incrustados en diferentes lugares. A su vez, estos activos están integrados en un contexto legislativo y cultural local (Yip, 1989).

Las empresas financieras, en particular, son empresas con gran orientación global que tratan con capitales golondrinas - incluso en las circunstancias actuales, el capital es un factor muy móvil.

O outro desafio surge a nível interno. A cultura numa empresa transnacional está longe de ser uniforme e é frequentemente irregular e inconsistente.

La internacionalización de las empresas financieras plantea retos importantes para su capacidad de comportarse de forma ética. Dos retos específicos surgen de esta situación (ver Figura 1). El primer desafío se deriva de la inserción de las empresas en el contexto legislativo y cultural local. Operar en diferentes regímenes plantea la complejidad de las cuestiones éticas para una empresa financiera. Las diferentes concepciones de la ética en los diferentes contextos culturales y en las diferentes jurisdicciones que rigen el comportamiento de las empresas impiden que las empresas establezcan la definición de una norma ética global. Sin una definición común de la ética, las acciones en una parte de la empresa pueden ser atacadas por sus críticos en otra parte del mundo, a menudo con una causa justa.

El otro desafío se plantea internamente. El aspecto cultural en el seno de una empresa transnacional está lejos de ser uniforme, con frecuencia irregular y muchas veces incoherente, lo que conduce a zonas obscuras de gran dificultad para detectar las prácticas internas de las empresas que llevan a su vez a un comportamiento no ético. Las sucursales en

Tabla 1: Impacto de la internacionalización en el rendimiento ético

	Desafío Interno	Desafío Externo
Internacionalización	Diferencias culturales en el seno de diferentes sucursales de la misma empresa	Diferencias en contextos éticos y legislativos a través diversos países
Los desafíos internos y externos exacerbados por la competencia internacional		

As unidades empresariais em diferentes partes do mundo podem adoptar diferentes práticas fazendo com que seja difícil garantir um processo de tomada de decisão ética.

diferentes partes del mundo podría adoptar diferentes prácticas por lo que es difícil garantizar la toma de decisiones éticas. Las diferencias en las estructuras de gestión en este contexto internacional plantean problemas para las empresas que intentan buscar una solución unidimensional para asumir el cumplimiento de todos los niveles. En lugar de buscar una solución unilateral, las empresas financieras tienen que buscar soluciones que aborden la dimensión internacional de comportamiento ético. Un ejemplo de esta contradicción interna en las estructuras se puede observar en el estudio de las sociedades de corretaje japonesas con operaciones en Nueva York y Tokio. Aunque pertenecían a la misma empresa madre, muchas sucursales terminaron adoptando sistemas diferentes de recompensa en sus respectivas sedes: las sucursales en

Nueva York habían implantado un sistema de recompensas basado en el mercado mientras que las de Tokio tenía un sistema de recompensas basado en la jerarquía (Zaheer, 1995).

Estos dos problemas se ven exacerbados por un último aspecto de la internacionalización. La presión competitiva externa de un país puede erosionar la estabilidad de los códigos de conducta acordados dentro del sector financiero en un país. Dado que los códigos éticos para una determinado sector se desarrollan en gran medida a nivel nacional, basados en un contexto cultural común y con el tiempo, la entrada de un competidor extranjero o el deseo de adelantar a un competidor en el exterior puede erosionar los códigos de conducta a nivel nacional. Las empresas financieras se internacionalizan y su internacionalización llego para quedarse. Por lo tanto, es imperativo que se desarrollen medidas para abordar el desafío externo e interno en materia de ética que plantea la internacionalización

O último aspecto do internacionalismo diz respeito à pressão competitiva oriunda do exterior de um país que pode por sua vez, destruir a estabilidade de códigos de conduta acordados no sector financeiro num país.

Os relativistas acreditam que as empresas devem adaptar as operações e políticas locais às exigências éticas de cada país.

No entanto, esta é uma abordagem inadequada para as empresas financeiras pois colide com as realidades transfronteiriças do sector financeiro.

Os imperialistas éticos defendem o contrário. Segundo estes, em vez do "conflito" interminável entre a ética localizada, as empresas devem adoptar um único e eficaz código de ética que abrange as empresas.

Exigencia de un estándar ético global

Los especialistas en ética han propuesto diversas soluciones al desafío externo de las diferentes exigencias éticas y contextos causados por el arraigo de las empresas en los distintos contextos nacionales. Los relativistas creen que las empresas deben adaptar las políticas locales y las operaciones a las exigencias éticas en cada país. Sin embargo, este enfoque no es apropiado para las empresas financieras, ya que entra en contradicción con la realidad transnacional del sector financiero. Los problemas del UBS al hacer malabares con las leyes relativas al secreto bancario en Suiza, donde tiene su sede central, y sus presuntos intentos para ayudar a la evasión de impuestos en otras partes del mundo, son un ejemplo de la necesidad y exigencia de una norma ética mundial para los mercados interconectados

En un mundo de mercados interconectados, las operaciones de las empresas entre diferentes países están vinculadas, incluso en las empresas cuyas actividades se ejercen en gran parte a nivel local. Las sucursales de una empresa comparten recursos comunes que hacen que algunas de ellas sean éticamente culpables en una determinada parte del mundo por acciones cometidas por sus homólogas en otra parte del mundo.

Por ejemplo, el flujo de capital a través de las fronteras que se aprovecha de las oportunidades de arbitraje implica las sucursales a través del mundo. El banco HSBC, que pretende ser el banco local del mundo, vende una marca común en todos los países que se vería empañada por acciones inapropiadas de alguna de sus sucursales en cualquier parte del mundo. Estas interconexiones exigen un estándar ético global.

Los imperialistas éticos sostienen lo contrario: en lugar del interminable "conflicto" al interior de la ética a nivel local, las empresas deberían adoptar un único y eficaz código de ética empresarial. Detrás de este

Este código rigoroso é facilmente criticado pois é considerado um imperialismo cultural. Na verdade, os críticos afirmaram que um código de ética "universal" baseia-se frequentemente em normas ocidentais.

O falecido filósofo de ética empresarial, Thomas W. Dunfee (Dunfee e Donaldson, 1999) defende que um Contrato Social Integrado apoia um comportamento ético empresarial. As hipernormas que são normas comuns provavelmente a quase todos ou mesmo a todas as maiores culturas a nível mundial, constituem as normas éticas que as empresas devem respeitar.

Acordar este código de conduta global deve ser considerada uma tarefa urgente para o sector financeiro.

enfoque esta la creencia de que un conjunto fundamental de las obligaciones éticas es importante para todas las culturas y para todas las empresas. En particular, el sector financiero globalizado debería ser más receptivo a este enfoque.

La importancia de la integración

La rigidez de dicho código es fácilmente criticado como imperialismo cultural. Los críticos han observado que un código ético "universal" se basa a menudo en los estándares occidentales. Las diferencias en la interpretación de la ética existen entre las distintas sociedades y las empresas financieras tienen que ser capaces de adaptar algunos de sus procesos y procedimientos a estas diferencias.

Tal vez la entrega de regalos con el fin de cultivar relaciones de negocios está mal visto en medios anglosajones, más sin embargo, ¿tal acción debería ser considerada como intolerable desde un punto de vista ético en China o en Japón? Para los banqueros de inversión en China, entregar regalos con frecuencia es fundamental para la construcción del "guanxi" necesario para las relaciones de negocios a largo plazo, aunque tales acciones pueden convertirse fácilmente en un una dinámica peligrosa instaurando un precedente difícil o imposible de detener. En cuanto a sus homólogos en Japón, las amistades son a menudo construidas en el intercambio de regalos. En estos países, los regalos no necesariamente tienen las mismas connotaciones de soborno directo como en Occidente, sino que están en una zona gris ambigua. Se necesitan nuevos enfoques para abordar estos problemas.

Algunos expertos en ética y los filósofos han abogado por una tercera vía que trata de encontrar un terreno ético común en las principales culturas del mundo. Filósofo contemporáneo de ética empresarial, Thomas W. Dunfee (Dunfee y Donaldson, 1999) sostiene que un contrato social integrado subyace en la conducta ética en los negocios. Las *hyper-normas*, es decir normas comunes a la mayoría si no a todas las principales culturas del mundo, constituyen las normas éticas que las empresas deberían cumplir.

Puede existir un consenso

En cada sociedad, los micro-contratos sociales existen y las sucursales pueden obedecerles por separado en los países donde ejercen sus actividades. A pesar que Dunfee no identifica específicamente cuales serian estas normas, sostiene sin embargo que algunas de ellas pueden ser identificadas en el seno de grandes industrias y comunidades. Tal vez esto permite que las empresas financieras escapen al reto externo de la internacionalización mediante la adhesión a un código de conducta a escala planetaria sobre las cuestiones éticas, donde existe consenso, mientras que les permite la flexibilidad necesaria para adaptar sus operaciones en otros lugares.

Ponerse de acuerdo sobre un código de conducta mundial debería

ser una tarea urgente para el sector financiero. Esto puede ayudar a garantizar que el comportamiento ético cruce las fronteras. Además, las empresas financieras tienen que estar constantemente conscientes del desafío externo puesto que las normas éticas están evolucionando y cambiando. De Bettignies sostiene que una nueva mentalidad se desarrollará en China aliando la mentalidad tradicional y la mentalidad occidental de forma simultánea. Esta nueva forma no sería entonces ni occidental ni tradicional china.

O desafio interno do internacionalismo das empresas coloca um desafio prático; garantir o cumprimento dos códigos de ética por toda a empresa, a nível mundial.

Un sistema de auditoría ética para enfrentar los desafíos internos

O desafio é fazer com que a monitorização e a execução dos códigos de ética sejam mais eficazes para as empresas financeiras transnacionais.

La fusión de ideas en varios países de todo el mundo llevará a la creación de un conjunto diferente de exigencias éticas en el futuro. Las empresas financieras tienen que adaptar sus operaciones para ajustarse a los cambios de los estándares éticas.

Visto que os sistemas de auditoria desempenham um papel fundamental na monitorização do desempenho a nível regional ou nacional, talvez um sistema de auditoria semelhante possa desempenhar um papel para garantir o desempenho ético.

A diferencia de la faceta externa del problema, el desafío interno no surge de la incongruencia entre el comportamiento de la empresa con las exigencias de su entorno, sino de las dificultades de la gestión de la empresa financiera moderna. La empresa financiera moderna es una entidad internacional compleja. Muchos bancos tienen operaciones de expansión en todo el mundo. Esta internacionalización plantea un desafío práctico: asegurar el cumplimiento de los códigos de ética para una empresa entera, en todo el mundo, lo que es increíblemente difícil, sobre todo porque las actitudes de las sucursales hacia la ética en diferentes partes del mundo pueden diferir. Una exigencia ética impuesta por parte de la sede central, podría ser así ignorada por las sucursales en sus operaciones a nivel nacional.

El desafío es hacer el seguimiento y la aplicación de códigos de ética más eficaces para las empresas financieras transnacionales. Los sistemas de auditoría juegan un papel importante en el control de rendimiento a nivel nacional o regional, y tal vez un sistema de control similar puede desempeñar un papel importante asegurando el rendimiento ético. Para que un sistema de auditoría en materia de ética funcione, el equipo de auditoría debe tener un enfoque explícito en la "contabilidad ética".

El sistema contable actual no logra detectar las fallas éticas efectivamente como tales cuando no influyen directamente en los resultados del balance, a menudo dichas fallas quedan fuera del ámbito del sistema. Además, cuando un equipo de auditoría ética existe y tiene una meta explícita de poner al descubierto las fallas éticas, su conciencia de lo que está buscando puede aumentar las probabilidades de detectar las posibles fallas éticas.

Estos equipos de auditoría ética necesitan ser contratados y controlados desde la sede principal si se quiere que este sistema sea eficaz. Los conflictos de interés son frecuentes en el ámbito de la contabilidad. Si la empresa desea acabar con las viola-

ciones éticas, sus equipos de auditoría ética deben estar libres de conflictos de interés para ser eficaces. Esto es posible si se les contrata como externos a la empresa y si son responsables de la gestión de alto nivel en lugar de las operaciones locales.

Para que um sistema de auditoria da ética funcione, a equipa de auditoria necessita, em primeiro lugar, de ter um objectivo explícito relativamente ao "cálculo para a ética" e em segundo lugar, ser contratado e gerido fora das sedes para evitar conflitos de interesses.

Presiones isomorfas en la dimensión institucional

En el plano institucional, las presiones isomorfas restringen el ámbito de las opciones éticas que enfrentan los individuos. Las organizaciones adoptan procesos o estructuras similares cuando se enfrentan a restricciones similares en su entorno. La corriente *behaviorista* o *conductista* de organización llama a esto isomorfismo institucional. Las presiones isomorfas influyen en la estructura y la cultura de una organización, configurando las opciones éticas de una empresa en el plano institucional.

As organizações adoptam processos ou estruturas semelhantes quando se encontram perante restrições ambientais, que se designa por isomorfismo institucional.

Diferentes formas de isomorfismo existen. Las empresas financieras adoptan medidas similares de comunicación de activos y valores en busca de legitimidad a los ojos de las partes interesadas externas (isomorfismo coercitivo). La profesionalización conduce a comportamientos similares entre las diferentes empresas financieras, tanto más evidente por el constante flujo de talentos entre las empresas de Wall Street (isomorfismo normativo). En condiciones de incertidumbre, las empresas de Wall Street también inventan productos financieros similares y aplican estrategias comerciales similares, con el consuelo de observar que sus competidores están haciendo lo mismo (isomorfismo mimético). Podemos hacer que las empresas financieras sean más responsables haciendo que estas presiones isomorfas influyan en su comportamiento.

Estas pressões isomórficas influenciam as escolhas éticas de uma empresa a nível institucional.

Cambiar las presiones isomorfas subyacentes en el sector financiero para reforzar y aumentar el nivel de las decisiones éticas de la empresa es cambiar el comportamiento fundamental del sector. Las actuales medidas *ad-hoc* adoptadas para garantizar los comportamientos éticos suelen ser relegadas a un simple aspecto superficial que puede ser fácilmente eludido por la gente con talento que trabaja en el sector financiero. Esto es porque esas medidas no cambian realmente la estructura institucional de las empresas financieras de una manera significativa.

Una historia común que refleja este problema surge de los departamentos de control de riesgos en los bancos de inversión. En teoría, los operadores financieros deben ser responsables ante el departamento de control del riesgo de sus operaciones. En realidad, los operadores financieros altamente rentables se sitúan en la parte superior de la jerarquía de las empresas y emplean toda una serie de estrategias para evitar o retrasar el cumplimiento de los controles de riesgo. Las solicitudes de información pueden ser dejadas de lado, las operaciones riesgosas se explican como sofisticadas y complejas, y las respuestas evasivas hacen ganar tiempo. El isomorfismo ha resultado ser una estructura co-

mún en el sector donde los centros de ingresos tienen prioridad en los procesos de decisión sobre el coste y los centros de control, dando lugar a errores éticos.

¿Qué hacer?

La empresa está integrada en una red de instituciones sociales que controlan y forman su comportamiento. Para lograr los cambios éticos profundos en el sector financiero por los que estamos abogando, es necesario dar forma a las presiones isomorfas en deseables e imperativas características institucionales.

Há diferentes formas de isomorfismo. Por exemplo, as empresas financeiras adoptam medidas semelhantes de apresentação de relatórios de activos procurando desta forma, obter legitimidade perante os accionistas externos.

El relativo libre flujo de talento entre las empresas financieras plantea un reto decisivo. La afluencia constante de personal formado por las culturas de otras empresas diluye las medidas adoptadas por cualquier empresa para garantizar un comportamiento ético. Tan pronto como Lehman Brothers quebró, altos ejecutivos de la empresa fueron contratados por otras empresas de Wall Street. Así, las medidas de promoción de la ética tienen que influir el sector en su conjunto, en lugar de ser acciones fragmentadas adoptadas por las empresas individualmente - las acciones valientes serían por desgracia debilitadas por la rotación constante de personal.

Para obter as mudanças éticas que se encontram profundamente enraizadas no sector financeiro, defendemos que necessitamos de influenciar as pressões isomórficas para "encerrar" as características institucionais desejáveis.

La profesionalización del sector financiero sería un paso adelante en la construcción de una cultura ética común para los profesionales financieros. Partes del sector financiero que se ocupan de complejos instrumentos financieros son muy similares a las profesiones como la abogacía o la medicina. Los profesionales tienen un consenso sobre un conjunto de conocimientos en torno a su trabajo, y están equipados de forma asimétrica con este conocimiento en relación con sus clientes. Los profesionales de las finanzas también tienen formaciones y experiencias relativamente homogéneas - procedentes de un pequeño conjunto de universidades o escuelas de negocios. Dada la importancia de la "financialización" de la economía moderna y los antecedentes comunes de los profesionales, el sector está maduro para la profesionalización.

O fluxo relativamente livre do talento entre as empresas financeiras coloca um desafio muito importante. O constante influxo de pessoal influenciado pelas culturas de outras empresas enfraquece as medidas tomadas por qualquer empresa para garantir o comportamento ético.

La profesionalización de las finanzas

La profesionalización del mundo de las finanzas está destinada a permitir al sector de desarrollar un conjunto ético común y un sentido de responsabilidad hacia la sociedad. Al admitir la existencia de normas éticas específicas, los profesionales del sector financiero asumen la importancia de sus responsabilidades hacia la sociedad, y serían más conscientes de la repercusión de sus decisiones. Al familiarizar dichos profesionales con un estándar ético del sector financiero, se les disuadiría a considerar los dilemas éticos como un conjunto en el seno de su profesión. Este organismo profesional también permitiría a las empresas superar el problema de la sensibilización atomizada a los códigos de conducta: al tener un código de conducta del sector, el flujo de profesionales entre

A profissionalização do sector financeiro seria um passo arrojado para a construção de uma cultura ética comum para os profissionais financeiros.

Ao socializar os profissionais financeiros a uma norma de ética geral neste sector, permitimos a estes profissionais compreenderem a forma como toda a sua profissão deve abordar os dilemas éticos.

Além disso, não podemos ignorar o papel que os indivíduos desempenham a todos os níveis na empresa para garantirem o comportamento ético.

Recomendo uma abordagem que remodele a ética nos indivíduos que trabalham no sector financeiro que se concentra no principal processo de socialização para estes indivíduos.

empresas plantearía un desafío menor para mantener una cultura ética relativamente homogénea.

La profesionalización completa de las finanzas puede tener lugar mediante el desarrollo de un organismo nacional o regional para crear un consenso sobre las cuestiones financieras. Dado que muchos profesionales de las finanzas son formados en las escuelas de negocios, dichos centros de formación tienen que ser incluidos en el proceso de profesionalización. Un título en negocios (o programa) debería ser un requisito en el sector, y muchos más esfuerzos deberían ser consentidos en saber cómo los individuos son sensibilizados a un comportamiento ético a través de estos programas. La siguiente sección analiza en mayor detalle esta situación, pero con un enfoque en cómo la ética en general se ve afectada por el proceso actual de las escuelas de negocios, que según mi parecer es defectuoso y autodestructivo.

Dar paso a la toma de decisiones individuales

Si bien la estructura internacional de las empresas y el isomorfismo institucional de las empresas influyen en los resultados éticos, no podemos ignorar el papel que desempeñan los individuos en todos los niveles de la empresa para asegurar un comportamiento ético. Si bien he sostenido que un conjunto de fuerzas delimita el universo de las posibles opciones que los individuos pueden ejecutar, lo hacen de manera que aún dejan margen considerable para la toma de decisiones individuales. Los límites éticos de los individuos todavía influyen en la forma en que eligen sobre sus opciones restantes.

Yo recomiendo un enfoque que remodele la ética en los individuos en el sector financiero, centrándose en el proceso de socialización principal de estas personas. Una gran parte de las élites financieras situadas en el "alto mando" del sector financiero (es decir, aquellos que trabajan en los grandes bancos de inversión, empresas de capital riesgo y *hedge funds* o fondos de cobertura) provienen de un pequeño grupo de escuelas de negocios. Las escuelas de negocios (tanto en el pregrado y postgrado) desempeñan un importante papel como guardián del sector financiero, al socializar y sensibilizar a la ética a los individuos que van a ejercer una influencia en las finanzas. Sin embargo, este sistema no cumple sus objetivos; este sistema esta deshecho.

Es esencial que se reforme el proceso mediante el cual se han formado los talentos financieros. Además de desarrollar una ética profesional en apoyo a la profesionalización del sector, las escuelas de negocios necesitan trabajar con las empresas para garantizar que la ética se convierta en un medio integral y útil de la selección de potenciales empleados. Esto tiene que ir más allá de simplemente tener más clases de ética o elementos obligatorios en relación a la ética. En cambio, se precisa una reforma en el entorno general de muchas escuelas de negocios. El entorno actual crea

Recuadro 1: Escuelas de negocios

Mi experiencia personal como estudiante de una escuela de negocios me hizo dar cuenta de la necesidad de reformar el entorno de las escuelas de negocios. En una ocasión en mi escuela de negocios, un amigo se me acercó para editar su *curriculum vitae*. En lugar de establecer su papel actual recogiendo datos para un profesor, el *curriculum vitae* daba entender que mi amigo preparaba una próxima publicación académica. ¿Quién podría reprochárselo? Después de todo, esto es parte de la carrera hiper-competitiva para alcanzar los más prestigiosos puestos de trabajo de Wall Street o trabajos de corto plaza en consultorías. Mi amigo obtuvo finalmente su anhelado trabajo en una gran empresa.

En otra ocasión, otro amigo recibió un prestigioso premio de un gran banco de inversión por su liderazgo en la sociedad. Su biografía por el premio adjudicado hablaba de cómo trabajó en un proyecto empresarial social, utilizando tecnologías de vanguardia para ofrecer educación a los estudiantes desfavorecidos. Sus colegas mencionaron que todo lo que hizo fue enseñar inglés a estudiantes a través de Internet para una empresa privada de clases particulares. ¿Quién podría reprochárselo? Después de todo, las escuelas de negocios muy a menudo se centran en formar a sus estudiantes a situaciones que chocan con la realidad.

Al señalar estos ejemplos, no estoy tratando de culpabilizar a estas personas, sino tratando de llamar la atención sobre el entorno que obliga a los individuos a actuar de manera no ética. Estas acciones no son raras en una escuela de negocios. Aunque los directivos de las escuelas de negocios están realmente preocupados acerca de la conducta ética de sus estudiantes, la cultura general de esas escuelas es una en donde la ética se considera como secundaria en relación al "éxito" – generalmente asociado a un trabajo bien remunerado en el mundo de las finanzas o en el mundo de la consultoría. Es un ambiente donde los estudiantes sientan que tienen que "hacer lo que sea" para obtener el trabajo soñado.

As escolas comerciais desempenham um papel significativo como porteiros do sector industrial, socializando os indivíduos que influenciarão este sector.

presiones sociales malsanas que retrazan la ética de los estudiantes. Algunas escuelas han tomado la delantera en el cambio de este entorno, pero aún hay mucho por hacer.

Las escuelas de negocios que no logran crear una cultura de la ética no pueden desarrollar líderes empresariales capaces de cuestionar las prácticas no éticas en las finanzas y en otros sectores. Crear tales líderes es importante puesto que el rápido ritmo de toma de decisiones en el sector financiero y sus múltiples impactos hacen que dichas decisiones sean particularmente complejas. Esta

complejidad hace que la tradición de subestimar el deber de cumplir los mandatos éticos es irresponsable y hasta peligrosa. En cuanto a los inversores que invirtieron en Madoff y le ayudaron a obtener fondos de inversión, ¿tal vez debería haber cruzado por sus mentes que el hecho de obtener estos rendimientos descomunales podría implicar cierta falta de ética? Entonces otra vez, ¿quién puede culparlos cuando la ética se ha limitado a un objeto de decoración en vez de ser una consideración fundamental en todo el proceso de inversión?

Não obstante, este sistema está arruinado.

As escolas comerciais precisam de colaborar com empresas para garantir que a ética se torne um meio útil e essencial para a selecção de potenciais empregados.

Tal tem de ir para além da simples introdução de mais aulas de ética ou de componentes de ética obrigatórias. Em vez disso, precisamos de uma reforma no ambiente geral de muitas escolas comerciais.

A essência deste debate diz respeito ao que a liderança empresarial deve ser e pode ser.

¿Qué tipo de liderazgo empresarial se requiere?

Al centrarse en las escuelas de negocios como vector de cambio, podemos concentrar nuestros esfuerzos en un importante canal de socialización de los individuos en el sector financiero. Además, la actual crisis financiera proporciona un impulso adicional a las escuelas de negocios para hacer un examen de conciencia acerca de cómo sus exalumnos han contribuido al caos actual, y cómo pueden garantizar que la próxima generación de líderes de negocios que saldrán de sus escuelas podrá cambiar este sistema. Durante demasiado tiempo, las escuelas de negocios se han centrado en ayudar a sus estudiantes a tener éxito en el sistema corporativo existente en lugar de ayudar a sus estudiantes a darle forma.

Este debate, en su nivel fundamental, es sobre lo que el liderazgo empresarial debería y podría ser. ¿Se define el liderazgo como tener ex alumnos que van a ser algún día los presidentes y directores ejecutivos de Morgan Stanley, Goldman Sachs o Blackstone? ¿O se trata de ex-alumnos que a través de sus posiciones en estas compañías (o fuera de los círculos empresariales) ayudan a darle forma a la responsabilidad empresarial? Es una pregunta fundamental acerca de la posición profesional contra el impacto de la formación. Las escuelas de negocios se han inclinado demasiado a favor de la primera y deben abordan cada vez con mayor dificultad la segunda.

Esta revolución en el pensamiento tiene lugar lentamente: en los EE.UU, la Harvard Business School en la celebración de su centenario el año pasado, se preguntó que impacto quería que sus estudiantes tengan en la sociedad. En la Escuela de Wharton, el recién elegido decano Thomas Robertson declara una visión de “los negocios como una fuerza del bien”. A nivel internacional, la INSEAD tiene una larga historia de promover la idea de sostenibilidad y responsabilidad social, creando importantes centros y programas en esta área.

Al cambiar la filosofía en la que se construyen las escuelas de negocios, las escuelas podrán proporcionar un entorno más propicio para el desarrollo de líderes éticos. Al cambiar el propósito y el enfoque de las escuelas de negocios, podemos ofrecer un entorno para la crianza de líderes que desean tener un impacto en el mundo empresarial, en lugar de

formar estudiantes que simplemente quieren lograr el "éxito" - definido como una alta posición en una gran empresa. Esto requiere un cambio profundo en la cultura y el propósito de las escuelas de negocios en lugar de los pocos y no sistemáticos programas de lucha contra una cultura arraigada basada en la sola búsqueda del "éxito".

A existência de um sistema financeiro ético é fundamental para o funcionamento saudável de toda a economia.

Este cambio requerirá visionarios audaces para ponerlo en práctica. Alternativas viables al actual modelo de escuela de negocios no existen. Algunas acciones ya probadas son difíciles de precisar, dada la diversidad de caminos para implementar el cambio. No hay soluciones fáciles. Las escuelas tienen que dar el gran salto, y algunos pueden fallar en el intento. Pero la mayor amenaza para la creación de un sistema financiero ético es que las escuelas no lo intenten.

Levar a cabo estas mudanças deve ser uma parte essencial do processo de reabilitação do sistema financeiro desta época de excessos.

De arriba a abajo

La crisis de la ética en las finanzas tiene raíces profundas en todos los niveles del sector, desde su carácter internacional pasando por las instituciones que definen el sector, hasta sus empleados. Restaurar el comportamiento ético en el sector, nos obliga a abordar el problema en los diferentes niveles en el que existe.

En el plano internacional, la ética tiene que ser eficaz en todas las empresas, con fuerte énfasis en la supervisión. El comportamiento de las empresas tiene que estar alineado con una definición externa y evolutiva de la ética. En el plano institucional, la profesionalización en el mundo de las finazas puede ayudar en la definición de estándares éticos a nivel del sector, lo que impide el flujo de personas entre las empresas y la erosión de la eficacia de la empresa a nivel de los códigos de ética. A nivel individual, podemos centrarnos en la reforma de un actor clave en el sector financiero - la escuela de negocios – con el fin de cultivar los líderes que quieren utilizar sus posiciones en el mundo financiero para promover la responsabilidad social de las empresas.

Un sistema financiero ético es esencial para el funcionamiento saludable de toda la economía. Efectuar estos cambios debería ser una parte esencial de la rehabilitación del sistema financiero en esta época de excesos. •

Bibliografía

Dunfee, T. and Donaldson, T., 1999. *Ties that Bind*, Harvard, Harvard Business School Press.

Yip, G., 1989. "Global Strategy… In a World Of Nations?", *Sloan Management Review*, fall.

Zaheer, S., 1995. "Overcoming the Liability of Foreignness", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 2.