

# Los escándalos empresariales demostraron que hacen falta herramientas para lograr gerentes honestos

Los cursos de ética y responsabilidad social en las universidades son indispensables

**Por Bernardo Kliksberg**  
**LA NACION**

Domingo 28 de marzo de 2004

La sociedad americana sigue discutiendo activamente sobre las causas del caso Enron. Sin llegar al fondo de ellas será difícil prevenir situaciones similares. La alta gerencia de Enron, una de las principales empresas de la economía americana, con la complicidad de Arthur Andersen, una de las más importantes empresas auditoras del mundo, perpetró todo tipo de acciones delictivas.

Hicieron perder sus ahorros a millones de pequeños accionistas, robaron virtualmente sus fondos de pensiones a los propios empleados de la empresa obligándolos a invertirlos en acciones de la empresa que sabían estaban destinadas a perder todo valor, engañaron a clientes y proveedores y casi destruyen la credibilidad de todo el sistema financiero vital para la economía.

Enron no fue un caso aislado. Se sucedieron otros similares en corporaciones muy importantes como World Com, Tycoon y Health South Corp., y hay ahora acusaciones de fiscales de varios estados a maniobras ilegales de bancos de inversión, analistas de bolsa y fondos mutuales. La cuestión es: ¿qué está fallando?

Los ejecutivos de Enron, en muchos casos, habían cursado los mejores master in business administration (MBA) de EE.UU.; su educación gerencial era impecable. Además, no eran precisamente necesitados. Sus paquetes remuneratorios los ubicaban entre los ejecutivos mejor pagos de EE.UU. Entonces, ¿qué pasó? Evidentemente, había una falla ética de grandes proporciones.

Un prominente pensador americano, Amitai Etzioni, formuló agudos interrogantes respecto de las causas de esta falla. En un impactante artículo, publicado por The Washington Post, relata las resistencias que encontró siendo profesor de algunos de los más afamados MBA para que se enseñara ética. Se veía como superflua e innecesaria. Las consecuencias fueron que la enseñanza fue muy débil. Al enfatizar en la enseñanza el lucro y otros objetivos similares, sin desarrollar las responsabilidades comunitarias del gerente, se producen incentivos perversos.

## Algunas respuestas

Etzioni menciona que un estudio del Aspen Institute sobre 2000 graduados de escuelas de negocios del país examinó la actitud de los estudiantes cuando ingresaban en el MBA, al terminar el primer año y al graduarse. Los resultados mostraron que su perfil ético en lugar de mejorar se deterioraba. Las principales reclutadoras de ejecutivos han reaccionado rápidamente a estas situaciones. La encuesta de The Wall Street Journal/Harris dice que el 84% de los reclutadores manifiesta que la ética personal y la integridad son ahora atributos muy importantes para elegir gerentes.

Hay una enérgica reacción en las escuelas gerenciales. Harvard lanzó un curso en profundidad sobre ética llamado "Liderazgo, gobernabilidad y rendición de cuentas". También está pidiendo a los aspirantes contestar en sus ensayos cómo tratarían un dilema ético. La Universidad de Columbia, por su parte, adoptó un ambicioso currículo ético obligatorio, ofrece cursos electivos y plantea estudiar problemas éticos en diversas materias. Y así programa analizar preguntas como: ¿es ético vender productos legalmente permitidos pero peligrosos? o ¿al fijar precios no se deberían utilizar criterios de juego limpio?

Algunas reclutadoras de personal sugieren que sería aún más efectivo pedir a los estudiantes servicios comunitarios como un requerimiento. Richard L. Schmalensee, decano de la escuela de gerencia del MIT, Sloan, ha propuesto un juramento hipocrático del gerente. Dice que su espíritu debe ser transmitir a los candidatos que quieren ingresar en la prestigiosa escuela que "si usted está interesado sólo en ganar dinero, MIT Sloan no es el lugar para usted. Pero si usted está buscando aprender vías creativas para fundar y gerenciar organizaciones complejas de un modo que ayude a la sociedad y cree riqueza, eso es lo que ofrecemos".

Ciertamente, los valores éticos deberían enseñarse desde los primeros estadios educativos y en el ámbito familiar. La sociedad toda debería jerarquizarlos y cultivarlos. Haberlos hecho así es parte de la explicación principal de por qué un país como Finlandia no tiene corrupción y es el líder mundial de la tabla de Transparencia Internacional. Lo mismo sucede con el bloque de países nórdicos (Noruega, Suecia, Dinamarca e Islandia). Sin embargo, la responsabilidad de las escuelas o facultades donde se preparan gerentes es clave. Por otra parte, no se trata solamente de enfatizar que no se debe caer en corrupción. También hay que educar para la responsabilidad social empresarial.

Ese concepto se ha ido ampliando cada vez más ante las exigencias de la sociedad civil en los países desarrollados. Hoy implica que una empresa debe tener trato limpio con los consumidores y buen comportamiento con sus empleados, cuidar el medio ambiente, comportarse con toda corrección en los países en desarrollo e involucrarse activamente en programas a favor de la comunidad y de la ciudad donde opera. Estos comportamientos comienzan a ser premiados y castigados por la sociedad y los consumidores. Hay un reclamo social en aumento por empresas más éticas.

América latina tiene graves problemas en este campo. Junto a la conocida corrupción en sectores públicos, son numerosos los casos de corrupción corporativa.

La idea de responsabilidad social empresarial está en diversos países en un estadio primario. Hay que promoverla activamente y la gran discusión ética pendiente sobre la economía y la gerencia necesarias para nuestras sociedades debe reflejarse activamente en los currículum universitarios.

No se trata de dictar una materia más que se llame ética para calmar la conciencia. La enseñanza de la ética debe transversalizarse. En cada área temática deben examinarse dilemas e implicancias éticas. La Argentina en particular debe actuar enérgicamente en este campo, dados el pasado inmediato de prácticas corruptas en diversos ámbitos organizacionales y el intento de casi legitimarlas ante la sociedad.

En las bases de nuestra civilización, en la Biblia se halla el mensaje de que la conducta de los seres humanos debe estar regida en todas sus instancias por la ética. Se expresa en los diez mandamientos entregados por la divinidad.

Todo indica que tienen más vigencia que nunca. Un agudo periodista americano escribió que los ejecutivos de Enron los conocían, pero los consideraron "las 10 sugerencias". En la Argentina y América latina hay que afirmar los valores éticos más que nunca como reglas de vida imprescindibles para el desarrollo, la democracia, la convivencia y la plenitud personal.

**El autor dirige la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo y preside la cátedra de honor de Gerencia Social para el Desarrollo Humano en UBA/FCE-PNUD.**