

LA ETICA EN EL SISTEMA FINANCIERO: UN SISTEMA DE CUMPLIMIENTO

Summary:

A significant part of legal doctrine has pointed at the recent financial crisis as an example of moral malfunction of financial institutions and weakness of ethical principles sustaining its actions, although some renowned authors deny a particularly different ethical deficiency in this crisis. Nevertheless, any author has carried out an in-depth study on the ethical fundamentals of the financial subjects whose behavior during the crisis stood out positively and could be used to draw examples for the future. From this consideration, the article describes the main meanings that ethics can acquire for the financial world: (i) as corporate culture; (ii) as social corporate responsibility; (iii) as alternative banking, either ethical banking or micro financial activity; to go deeper into the first concept, the corporate culture, as the one with the greatest significance and value. The ethical behavior within the financial sector cannot rest exclusively on positive rules, but has also to be sustained by a corporate culture implemented through a compliance system. This system requires the formulation of ethical values and its implementation through example (tone at the top), whole involvement of the Company, adequate policies, procedures, including incentives, and effective supervision.

Key words; Ethics, financial sector, corporate culture, compliance, social corporate responsibility.

¿LA CRISIS FINANCIERA COMO UNA CRISIS ETICA? EL CUESTIONAMIENTO DE LA INTEGRIDAD EN EL SISTEMA FINANCIERO:

La ética de las conductas en el sistema financiero constituye uno de los temas más recurrentes y prolijos de la reciente literatura científica en el ámbito de la ética empresarial. No es el propósito de este artículo el análisis de las múltiples causas de la crisis económica y financiera que las sociedades occidentales vienen padeciendo desde el verano de 2007, y de los errores de política monetaria, de valoración del riesgo, de endeudamiento público y privado, de laxitud regulatoria y supervisora que la propiciaron, pero el punto de partida de este estudio ha de ser necesariamente la constatación de que para una significativa cantidad de autores, y desde luego para la opinión pública más común, un elemento esencial del origen de la crisis es la concatenación de conductas poco éticas en los protagonistas del sistema financiero.

La particularidad del estudio de la ética en el sector financiero respecto al de la ética en cualquier otra actividad empresarial proviene de la especial trascendencia que la función financiera tiene para el desarrollo de una economía de libre mercado, habida cuenta de la esencial función que la intermediación crediticia, esto es, la mediación profesional en precio y plazo entre el ahorro y el crédito, y la gestión del sistema de pagos desempeñan. Esa especial trascendencia, fundada en una relación de confianza, es la que justifica la intensidad regulatoria en este sector, la estrecha supervisión a la que se somete a sus actores y la intervención pública en caso de fallos de mercado para garantizar la continuidad de sus funciones y minimizar el impacto para el conjunto de la economía y la sociedad. Pero también constituye el fundamento de la especial atención que el

comportamiento ético de sus sujetos merece. Argandoña, A. (2009), resalta que la función social de las entidades financieras contribuye al bienestar de las familias y empresas, facilitando la gestión de su riqueza con niveles aceptables de liquidez, rendimiento y riesgo, al tiempo que encauza profesionalmente el ahorro hacia quienes emprenden inversiones y configura su cumplimiento como una responsabilidad de naturaleza ética. De la misma manera que la actividad médica o el ejercicio de la abogacía, por su especial incidencia en la vida de los ciudadanos y por el riesgo inherente a su desempeño, exigen de sus profesionales el respeto a normas deontológicas que van más allá de las obligaciones legales; a las entidades financieras y a quienes trabajan en ellas, se les exige también unos estándares superiores de comportamiento ético acordes con las funciones que el cumplimiento de su objeto social les impone y con la confianza social que en ellos se deposita por parte de quienes son sus clientes, depositantes y acreditados, les presupone.

Y, para una parte significativa de los autores, la crisis financiera ha puesto de manifiesto fallos relevantes en el comportamiento ético de las entidades financieras, sus directivos y empleados. Como ha puesto de relieve H. Küng (2011), “cada día es mayor el número de personas conscientes de que la crisis económica y financiera global tiene también que ver con valores y normas éticas comunes” y los “fallos de las virtudes morales están en el centro del fallo de los mercados y de las instituciones”. T. Clarke (2011) igualmente apunta que la crisis ha puesto de manifiesto “un sistema económico con corporaciones y gestores que carecen del más mínimo sentido ético”.

En esa misma dirección, Argandoña (2010), si bien reconoce que todas las crisis anteriores han incluido comportamientos de codicia, engaño, imprudencia, arrogancia,

conflictos de interés, fraude, incentivos perversos y otros, en este caso nos encontramos ante “una crisis ética, que se manifiesta en una crisis de dirección (*management*): fallaron las conductas de las personas que estaban al frente de organizaciones tan variadas como bancos, *hedge funds*, *monolines*, agencias de rating, organismos supervisores, bancos centrales, gobiernos y universidades. Y fallaron esas conductas porque lo hicieron los modelos teóricos y prácticos en que se inspiraban, y estos fallaron porque sus fundamentos antropológicos y éticos eran incorrectos.”

Kliksberg (2011), agrupa los vacíos éticos causantes de la crisis en torno a cuatro grandes categorías: los fallos en el gobierno corporativo, la tendencia a la especulación que fomenta la codicia desenfrenada, la débil formación ética de los gerentes y lo que denomina la visión unilateral de la economía, en la que engloba las consecuencias de la desregulación financiera.

Ya más cerca de la caricatura que del análisis objetivo, hay quien incluso predica de quienes trabajan en el sector financiero no ya la ausencia de valores morales o comportamientos éticos que se ajusten a las expectativas y estándares esperables para su actividad , sino una especial proclividad, frecuencia y atracción de comportamientos patológicos y desviaciones morales en sus dirigentes. De manera que para algunos autores, como Garcia de Leaniz, I. (2012) , “una de las causas principales de nuestro marasmo económico actual es la profunda desmoralización a manos del hombre-masa del sector financiero, sin parangón en la Modernidad, una de cuyas grandes obras fue precisamente la banca”, tesis de la que ya se había hecho eco en Garcia de Leaniz, I. (2011) al fijar el origen de la crisis en la “creciente anomia moral de las élites directivas de la banca de inversión” y a que la “psicología del señorito insatisfecho de la que hablaba

Ortega en su concepto de hombre masa” se haya hecho con el poder en la banca de un tiempo a esta parte. En este artículo, que comenta un película norteamericana del mismo nombre que su título, atribuye a los directivos de banca de inversión estadounidenses “una necesidad compulsiva de nuevas experiencias de vértigo” que les conduce a adicciones a sustancias psicotrópicas, al recurso compulsivo a prostitución de lujo y a otras perversiones que “van íntimamente unidos a la pérdida de sentido de la economía y productos financieros, a su desconexión con el estado real de las cosas y, por tanto, al carácter delirante de la naturaleza de la crisis causada.” Pero lo que es realmente delirante del artículo es que esas conclusiones, extraídas de la sola contemplación de una película, se extrapolan sin fundamento para todo el sector financiero, incluso para aquellos sujetos que guiados por la prudencia y el buen hacer no incurrieron en las prácticas comerciales y financiera de la banca de inversión norteamericana, por lo que promueve generalizadamente un castigo consistente en “quitar el reconocimiento social al mundo financiero, incluido el nuestro.”

Otros autores, sin embargo, no atribuyen el origen de esta crisis a problemas éticos diferenciales o a conductas específicamente contrarias a la ética de la dirección de las entidades financieras. En esta posición se encuentra, destacadamente, la autorizada voz de Richard A. Posner, profesor de la universidad de la Chicago Law School y Juez del Séptimo Circuito de Apelación estadounidense, que en R. Posner (2011) sostiene que “en la raíz de la crisis hubo un fallo de regulación, compuesto por una imprudente política monetaria y por la desregulación, la falta de regulación, y la laxa-por excesivamente permisiva- regulación de la intermediación financiera”. A su entender, “la responsabilidad para prevenir o remediar desastres que trascienden las capacidades del mercado para ser evitados es una responsabilidad gubernamental, que nuestro gobierno (se refiere al

norteamericano) ha ejercido fallidamente. Por eso, sigo perplejo por como el gobierno ha conseguido eludir la mayor parte de la culpa por nuestra situación financiera. Y la respuesta tiene que ver con los esfuerzos de los responsables gubernamentales para trasladar la sospecha a otros y sobre todo con el hecho de que culpar a los banqueros por ser estúpidos, codiciosos e imprudentes hace la historia mucho más simple que culpar a la política monetaria o a la desregulación financiera. Pero esa no es la verdad.” “La mayoría de los banqueros son bastante inteligentes, y algunos de ellos son brillantes. Si son codiciosos, lo son en el mismo sentido que lo son la mayoría de los americanos (y casi todo el mundo): les gusta mucho el dinero... Si analizamos la imprudencia de los banqueros al tomar riesgos, estamos más cerca de la verdad. “Los banqueros no podrían sobrevivir en su negocio sin tomar riesgos, y aunque tomaron riesgos en los primeros años de la década de los 2000 que eran excesivos desde el punto de vista de la estabilidad económica, fueron incentivados -incluso desde un punto de vista práctico, obligados- a tomarlos por el gobierno.”

Desde esa perspectiva expone que “los fraudes salen a la luz por la crisis, pero no la causan”, para más adelante añadir que “fraudes, conflictos de interés, falta de comprensión de transacciones financieras complejas, errores tontos y otros fallos humanos sucedieron en las burbujas inmobiliarias y crediticias, pero son constantes en la conducta humana”.

Es por tanto discutible si las deficiencias éticas constituyen el fundamento último de esta crisis. Sin embargo, recientes escándalos han suscitado nuevas dudas sobre el entorno cultural y ético en el que desarrollan su actividad algunos actores financieros, singularmente los bancos de inversión. Entre estos escándalos destacan por su

repercusión pública la manipulación de índices de referencia de tipos de interés (LIBOR, EURIBOR) entre los ejecutivos de banca de inversión, con la finalidad de mejorar los resultados de sus posiciones de negociación, en detrimento de las contrapartidas y competidores, que frecuentemente se olvida que eran otras entidades financieras.

Salz, A. (2013), autor del informe independiente que Barclays encargó como consecuencia de su participación en ese escándalo, identifica su causa última en los siguientes términos:

“A pesar de algunos intentos para establecer valores para todo el grupo, la cultura que emergió tendía a favorecer las transacciones sobre las relaciones, el corto plazo sobre la sostenibilidad, y los objetivos financieros sobre otros objetivos empresariales. Hasta cierto punto estas características se reflejaban en el entorno empresarial. Pero el propósito predominante en los momentos anteriores a la crisis y después se expresaba en términos de incrementos en ingresos y en beneficios, el retorno sobre capital y en posición competitiva. No había unos valores claramente articulados y comprendidos -por lo que difícilmente podría haber consenso entre los empleados acerca de qué eran esos valores y que debería guiar la conducta de cada día. Como resultado no hubo coherencia en el desarrollo de la cultura deseada.”

Esta visión, que tiene especial valor por realizarse a petición de la propia empresa afectada y después de una revisión independiente de los hechos, no duda en identificar el origen de las prácticas incorrectas en una deficiencia de cultura corporativa, en la falta de comprensión efectiva y aplicación de los principios que deberían orientar la conducta de los empleados. En ese mismo sentido, Wehinger, G (2013), haciéndose eco del

resultado de la encuesta que el despacho de abogados Labaton Sucharow realizó en junio de 2012 entre banqueros de inversión británicos y americanos, resalta que:

“Las deficiencias de conducta parecen todavía ampliamente extendidas en la industria de servicios financieros. Escándalos repetidos y fallos de mercado han ocurrido no solo en los servicios de banca al por menor sino en cada eslabón de la cadena de oferta (por ejemplo, conflictos de interés, ineficiencias masivas y destrucción de valor en banca de inversión, gestión institucional de activos, manipulación del Libor y otros)”

Tanto quienes atribuyen la crisis fundamental o sustancialmente a un fallo moral de dirección en el sector financiero como quienes creen que la crisis deriva principalmente de fallos regulatorios o de supervisión que se proyectaron sobre una realidad moral idéntica a otras épocas y a otras industrias, sorprendentemente no han profundizado en analizar científica y objetivamente, desde una perspectiva ética, el comportamiento de aquellas entidades financieras que no reaccionaron de igual modo a los incentivos que provocaron la crisis. Porque lo cierto es que determinadas entidades (en algunos mercados, la significativa mayoría) no incurrieron, al menos en idéntica medida, en la gestión imprudente de riesgos de crédito, en la inadecuada gestión del capital o la liquidez que acabaron provocando la crisis.

Si los incentivos monetarios o regulatorios son la causa de la crisis, ¿por qué unas entidades o directivos no han reaccionado de igual manera ante ellos? ¿por qué la gestión del riesgo ha diferido tanto entre entidades que operaban en los mismos mercados en el mismo momento? ¿qué elemento diferencial puede identificarse como causa de ese comportamiento positivo?.

Igualmente, si se parte de la hipótesis de que es el propio objeto de la actividad financiera el causante de conductas que se apartan de los estándares morales y las expectativas sociales sobre la intermediación financiera, ¿Por qué unas entidades han atraído significativamente un mayor número de desviaciones respecto al comportamiento incorrecto que otros?

Siguiendo a Argandoña (2010), la ética seguramente no hubiera podido impedir la crisis financiera, pero si haberla hecho menos probable y menos violenta y duradera. La crisis fue sobre todo un fallo de dirección, de motivación y de comportamiento de personas, y por eso determinadas entidades, aquellas que supieron poner en marcha procesos de dirección que promovieron una cultura corporativa más resistente a los incentivos perversos de la coyuntura económica y monetaria de los primeros años 2000, aunque no han sido inmunes a un entorno tan adverso, han conseguido superarla sin faltar al cumplimiento de su cometido social y sin tener que apelar a ayudas públicas para poder desarrollarlo.

Nada es más injusto y más inútil que la generalización de juicios de valor o la valoración de conductas por estereotipos, que llevan a considerar que todos cuantos trabajan en un sector, por el solo hecho de dedicar su actividad profesional a una determinada tarea, esencial para el bien común por otro lado, fueran sospechosos de mala práctica, sin necesidad de mayor prueba o contraste. De igual modo es injusto que por la circunstancia de que algunos gestores en algunas entidades hayan faltado al cumplimiento de los estándares de diligencia profesional y comportamiento ético, se extienda el reproche que esa conducta individual merece a todo un sector o industria, incluso a los gestores de

aquellas entidades que probadamente han diversificado sus riesgos adecuadamente y han preservado, como es su deber, el patrimonio de sus clientes y accionistas.

A nivel mundial es constatable que la banca comercial no ha sufrido la crisis con igual intensidad que la banca de negocios o de inversión. Tampoco la banca universal, con presencia internacional en distintos mercados la ha padecido igual que la banca altamente especializada en algunos mercados geográficos concretos o determinados segmentos de clientela o de producto. Y ya dentro de las fronteras españolas, los bancos no han protagonizado las mismas conductas ni han requerido ayudas como las que se han necesitado por el sector de cajas de ahorro, caracterizado por la restricción de su acceso al mercado de capitales y por el mayor riesgo de interferencia de los poderes públicos y los partidos políticos en su gestión y funcionamiento.

No obstante esas indiscutible diferencias de resultado, al debate público sobre el comportamiento de las entidades financieras desde una perspectiva ética, parece faltarle la serenidad y la inquietud intelectual necesarias para distinguir lo correcto de lo que no lo fue, para diferenciar lo que ha funcionado de lo que no.

Cuando se observa la reacción que ha desencadenado la crisis financiera, que Posner, R. (2010) define como una carrera enloquecida por cerrar las puertas del establo cuando ya se han escapado los caballos y las decisiones que los legisladores, reguladores y autoridades judiciales y de supervisión adoptan, se tiene la impresión de estar asistiendo a una de esos procesos sesgados y erróneos de decisión pública en democracia que Sunstein, C.R. y Kuran, T. (2007) han calificado como "*availability cascades*". Estos procesos se caracterizan porque las autoridades, entendidas en sentido amplio como

quieres han de decidir sobre una cuestión, bien sea en el Parlamento, en un tribunal o en un órgano de regulación, adoptan sus decisiones con fundamento no, como es de esperar y desear, en una observación objetiva y contrastada de la realidad sino en la opinión pública generalmente extendida e inmediatamente disponible. En estos procesos se sustituye la averiguación de la verdad por la disposición del juicio o prejuicio de valor comúnmente extendido. Cuanto más difundida esté una opinión, en el sentido de que sean muchos los que la tienen y sea muy profunda su convicción, y cuanto mayor sea el coste social de disentir públicamente de la misma, menor es la probabilidad de que una autoridad se resista a la corriente.

Y en lo que atañe al juicio del comportamiento moral de las entidades financieras la opinión, como antes se ha visto, está ya ampliamente extendida y el coste público de disentir de la misma no es fácilmente asumible. Sin embargo, la observación empírica, sosegada y serena, arroja diferencias notables de comportamiento, de responsabilidad y de cultura en las que merece la pena profundizar si se quieren encontrar soluciones de futuro eficaces y adoptar decisiones regulatorias, legislativas y judiciales orientadas por el principio de justicia y la consecución del bien común a medio plazo.

Este sentido de ética financiera, el de promover una conducta profesional y responsable a través de una cultura corporativa que se traduzca en una práctica extendida y efectiva de los valores morales asumidos por la empresa, es el que es objeto de este artículo. Pero antes de abordarlo, conviene describir las distintas acepciones que el concepto de ética empresarial aplicado al sistema financiero ha recibido en la doctrina.

LOS DISTINTOS SIGNIFICADOS DE ETICA FINANCIERA:

De George, R.T (2011), diferencia tres corrientes en la definición de la ética empresarial:

Una, que denomina como ética en los negocios, consistente en aplicar las normas éticas a la actividad empresarial como a cualquier otro aspecto de la vida social y personal y en la que las reglas de la moralidad serían por tanto las mismas que se aplican a otros campos del comportamiento humano, Dentro de esta corriente diferencia una rama secular, que extrae esos principios éticos de formulaciones filosóficas, y otra religiosa, que los obtiene de las creencias y valores religiosos de quienes desempeñan una función económica. Según este autor, este concepto general, que no diferencia entre los niveles de exigencia según la actividad a la que cada empresa o persona se dedique, es el predominante en el enjuiciamiento popular de las conductas y constituye el sustrato último de los movimientos de protesta e indignación popular ante los comportamientos inadecuados.

Una segunda corriente, que llama ética empresarial y configura como una disciplina académica, consistente en el estudio sistemático de los aspectos sociales y morales de la gestión, de las prácticas empresariales, los valores y los presupuestos de la responsabilidad social de la empresa. En esta corriente ha distinguido seis niveles distintos de interés ético: el del individuo que afronta problemas morales en los negocios; el de la empresa, que establece estructuras internas que promuevan la actitud y la cultura ética de sus empleados y directivos; el de un sector productivo, que afronta los

específicos problemas éticos derivados de su actividad¹; el de una nación, que afrontaría los dilemas morales derivados de la legislación y los controles de la actividad empresarial, la protección de los consumidores, etc; el internacional, que aborda los problemas morales de las empresas multinacionales² y, ya por último, el nivel mundial, que afecta a la responsabilidad de las empresas para afrontar problemas globales.

La tercera corriente es la que denomina ética de la empresa y responsabilidad social de la empresa, consistente en el compromiso de las empresas con lo que denomina el triple resultado contable (económico, medioambiental y social), orientando su comportamiento hacia las comunidades en las que operan.

De similar manera a lo que ocurre con el tratamiento de la ética empresarial en otros sectores de actividad, si bien existe un cierto consenso en el diagnóstico y la denuncia de las fallas éticas del sector financiero-como hemos visto, con distintos grados de intensidad y objetividad-no lo hay tanto en la prescripción de los remedios ni siquiera en la identificación de que estamos hablando cuando propugnamos la aplicación de principios éticos a la actividad bancaria.

No es fácil definir con precisión el objeto del debate cuando se habla de ética financiera. No es claro si se trata de una ética de medios, de fines, de actividad esencial o de actividad complementaria. Pueden distinguirse tres grandes aproximaciones:

- a) La ética como efectivo cumplimiento de una función profesional.

¹ Como ejemplo de sectores productivos especialmente afectados por problemas morales o éticos diferenciados pueden mencionarse las empresas farmacéuticas, las tabaqueras, las de defensa o las de contratación pública.

² Entre los que cita los problemas derivados de las diferentes protecciones de trabajadores y consumidores entre Estados. Podría incluirse también la gestión del dilema del arbitraje regulatorio y la deslocalización de actividades.

- b) La ética como responsabilidad social corporativa.
- c) La ética como una alternativa al modelo del sistema financiero: la llamada banca ética.

A) El efectivo cumplimiento de su función profesional, primera responsabilidad ética de las entidades financieras:

Una primera aproximación, a mi juicio la de significado más profundo y presupuesto ineludible de las otras dos, es la conceptualizar como actuación ética en banca la que promueva y facilite que las conductas de la entidad y de sus directivos y empleados se adecuen, no sólo a las obligaciones legales, sino también al cumplimiento efectivo de su función social y a la satisfacción de las expectativas de comportamiento profesional derivadas de los estándares morales que social y convencionalmente se esperan de ella- lo que De George llama ética en los negocios. A esta primera aproximación hay que añadir las expectativas y compromisos que resulten de la cultura corporativa que promueva cada empresa de acuerdo con los códigos de conducta que, individualmente o como sector, haya adoptado- lo que siguiendo a De George llamaríamos ética empresarial. En este sentido, la actuación ética es la actuación profesional, diligente y responsable en lo que constituye el objeto principal de la actividad regulada financiera, que debe responder al compromiso social implícito entre la clientela, la sociedad y las entidades financieras del que surge la imprescindible confianza que sustenta el negocio bancario. En palabras llanas, hacer bien su trabajo, gestionar profesional y diligentemente los riesgos que tienen asignados y promover la legítima rentabilidad de la inversión de sus accionistas.

En este sentido, Argandoña, A. (2009), recuerda que “la primera responsabilidad social externa de una institución financiera es llevar a cabo su función social”. A esta “hay que añadir como es lógico, las responsabilidades que se derivan de su naturaleza como empresas de negocios (rentabilidad, autocontinuidad, eficiencia social) y como organización (cuidado por los intereses y las necesidades de sus *stakeholders* internos), y de cualesquiera actividades sociales, filantrópicas y de patrocinio que quieran llevar a cabo

El Banco Internacional de Pagos de Basilea en su documento de Principios para la mejora del gobierno corporativo, publicado en octubre de 2010, afirma que “una probada cultura corporativa que proporcione y apoye normas e incentivos para una conducta responsable y profesional es un pilar esencial para el buen gobierno”. Este es, a mi juicio, el concepto de mayor utilidad en cuando se trata de abordar el comportamiento ético en el sector financiero.

B) La responsabilidad social corporativa como una definición ética de la empresa:

El sector financiero, como los restantes ámbitos empresariales, también ha entendido en palabras de George, T. (2011) que “el limitado enfoque del gobierno corporativo aplicado exclusivamente al control interno de la empresa que simplemente cumple la regulación ha dejado de ser defendible” y que una empresa que quiera ser reconocida como buen ciudadano corporativo ha de abordar además una política de Responsabilidad Social Corporativa que defina su compromiso con los asuntos sociales y ambientales de sus grupos de interés. Kliksberg, B.(2011) defiende igualmente una agenda ética para la economía que afronte los escándalos que significan la pobreza en gran escala y las

pronunciadas desigualdades. Esta agenda ha de incluir necesariamente una visión renovada del desarrollo, la responsabilidad social en las políticas públicas, la responsabilidad social corporativa y el fortalecimiento del voluntariado y la labor de los emprendedores sociales

Las definiciones del concepto de Responsabilidad Social Corporativa son múltiples. Clarke, T. (2011), incluye una relación detallada de las más significativas, que tienen como elemento común la inclusión del compromiso de incorporar las cuestiones sociales y medio ambientales a la actividad económica de la empresa, involucrando a los distintos *stakeholders* y tratando de promover, en última instancia, un desarrollo económico sostenible.

La opción por una política de responsabilidad social corporativa, como subraya con acierto Argandoña, A. (2009), revela fundamentalmente una decisión consciente de ética corporativa. Toda empresa es éticamente responsable de sus acciones, de cómo influyen en las personas que trabajan en o con la empresa o que están a su alrededor y de cómo afectan a la propia empresa, a sus grupos de interés o *stakeholders* y a la sociedad en su conjunto. Al definir los elementos de una política de responsabilidad social corporativa, cada empresa está adoptando una posición, un juicio moral sobre la conveniencia de determinadas conductas, y un compromiso, también moral, que da lugar al surgimiento de unos deberes concretos frente a sí mismo, sus empleados, directivos, clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto. Estos deberes obligan a una rendición de cuentas de su cumplimiento, que hace necesaria una actitud de transparencia y apertura, y a la adopción de las medidas necesarias para orientar la conducta de la empresa a sus responsabilidades.

Podría conceptuarse así la responsabilidad social corporativa como la respuesta de la empresa a la sociedad, pero no cualquier respuesta sino la que se ajusta a unos compromisos preestablecidos voluntariamente en virtud de un juicio moral.

Es importante destacar que la responsabilidad social corporativa no puede ser conceptuada exclusivamente como una respuesta automática a las coyunturales demandas o exigencias sociales, de las que no puede ser mimética traslación. Esas demandas conformarán sin duda la responsabilidad social de una empresa, pero no son suficientes para definirla de modo completo. Y cada empresa e institución tiene que completar los perfiles de lo que establezca como objetivo de comportamiento responsable mediante la adopción de decisiones entre distintas alternativas. Este proceso de decisión es, en el fondo, una opción moral. De George, R. (2011), destaca que las empresas multinacionales tienen que optar por la adopción de valores comunes a todas las actividades que desarrollan a pesar de que operan en países con concepciones y conciencias éticas distintas, no siempre fácilmente compatibles, y con realidades y necesidades sociales en distintos estados de desarrollo en materias tan sensibles como la laboral, la medioambiental o la armamentística.

El éxito de la responsabilidad social corporativa y su asunción por una parte muy significativa de las corporaciones, ha ido acompañada de un escepticismo doctrinal sobre la realidad de los compromisos anunciados y adquiridos. Clarke, T. (2011) subraya las dudas sobre la sinceridad de los compromisos y también sobre su efectividad, haciéndose eco de los cuatro mitos de la responsabilidad social corporativa ya resaltados por Doane, D, (2005). Estos mitos son, según esta autora americana:

- Que los mercados pueden compatibilizar los resultados económico-financieros a corto plazo con la consecución de beneficios sociales a largo plazo para el conjunto de la sociedad. A su entender no hay evidencia empírica de que la actuación racional de los agentes, que explicaría su implicación en el desarrollo equilibrado y sostenible a largo plazo de las sociedades en las que operan, haya verdaderamente calado en la actuación empresarial. Y en sentido contrario, la realidad muestra como empresas con códigos de conducta formalmente irreprochables y compromisos expresos de respeto al entorno y a las condiciones de trabajo de sus empleados, han protagonizado sin embargo conocidos casos de transgresión de esos códigos en materia medioambiental o laboral. A mi juicio, el poner el acento en los agentes que han fallado en la ejecución de sus compromisos olvida injustamente los logros de quienes si han conseguido llevar a cabo eficazmente sus compromisos y por ello no han obtenido atención alguna de los medios de comunicación. En todo caso, el hecho de que la aplicación práctica de unos códigos en casos concretos tenga deficiencias no invalida el sentido global de la reflexión corporativa sobre la responsabilidad de la actuación económica y los múltiples ejemplos de éxito que pueden constatarse día a día. Sin olvidar que es precisamente la inclusión de sus valores en los códigos de conducta de la empresa lo que permite criticar su incumplimiento. Las empresas que menciona no hicieron honor a sus compromisos, o, al menos, no le hicieron de forma efectiva. Por eso merecen el reproche de sus *stakeholders*. Pero eso no disminuye el significado de sus valores ni desmerece su inclusión en los códigos de conducta empresarial. A nadie se le ocurriría criticar la efectividad de que el asesinato esté tipificado como

un delito en el código penal por el hecho de que, a pesar de esta consideración penal, se sigan cometiendo asesinatos en todos los estados del mundo,

- Que el comportamiento ético del consumidor dirigirá el cambio, cuando la realidad es que los consumidores, aunque dicen estar preocupados por las cuestiones sociales y medioambientales, muestran una propensión a la compra influida fundamentalmente por precio, gusto o moda. Aquí de nuevo contempla la realidad desde un punto de vista estático, el del año 2005. Sin embargo la realidad del comportamiento de los consumidores demuestra que cada vez más incorporan a sus decisiones de compra factores de sostenibilidad medioambiental o de justicia social. Baste mencionar que el ejemplo que esta autora menciona, la compra de vehículos con alto consumo de combustible, ha cambiado radicalmente desde la fecha de publicación su artículo. Hoy, firmas muy conocidas han dejado de producir los vehículos de mayor consumo y están optando claramente por vehículos híbridos o, incluso, totalmente eléctricos, que responden a las preferencias de una parte significativa de sus consumidores.
- Que habrá una carrera competitiva entre empresas por alcanzar la excelencia en materia ética. La autora norteamericana denuncia que las empresas diseñan su responsabilidad social corporativa para conseguir fundamentalmente un reconocimiento mediático que redunde en beneficio de su política de comunicación y marca, y que los índices de medición del compromiso de una empresa con fines sociales o medioambientales sólo premian al “mejor de los malos” (cita aquí, por ejemplo, índices como el de *Great Place to work* o el *Dow Jones Sustainability Index*) con la finalidad de entregar un galardón que permitirá la publicación de una foto del consejero delegado en un medio de amplia difusión. De nuevo, el tiempo transcurrido desde la publicación del artículo se ha encargado de relativizar este

argumento. De manera progresiva, quienes buscan empleo o quienes adoptan decisiones de inversión incluyen entre los parámetros de su decisión, la política de responsabilidad social corporativa. En la lucha por el talento y por el capital, las empresas se ven obligadas a competir también en el terreno de la sostenibilidad. Y el valor de los índices, sobre todo aquellos que tienen reconocida su objetividad, es incluido entre los objetivos estratégicos de las empresas porque sus inversores institucionales así se lo exigen.

- En una economía global, los países competirán por alcanzar las mejores prácticas éticas. Doane cree que sin embargo, las empresas multinacionales no siempre pueden cumplir con los estándares de comportamiento en los países en desarrollo, cuyos ordenamientos jurídicos permiten márgenes de maniobra más amplios que en los países desarrollados. Incluso cree que la presión por el crecimiento económico y la competitividad puede llegar a incentivar que los países relajen sus normas de protección social o medioambiental para atraer la inversión extranjera. De nuevo creo que una contemplación dinámica de la realidad, permite observar una evolución positiva en este terreno y una conciencia progresivamente más intensa. No es desde luego la responsabilidad social corporativa el único ni el más importante de los instrumentos de lucha contra la desigualdad y la pobreza, pero no puede negarse su significativa contribución en este terreno.

Si bien la aproximación de las entidades financieras es en este punto muy similar a otras industrias, con programas sociales, medioambientales, culturales y de patrocinio que son de todos conocidos, existen iniciativas propias de la actividad este sector que merecen ser reseñadas. Entre ellas, la de tomar en consideración los efectos no ya de su propio comportamiento sino los que derivan de los proyectos de sus clientes. En este ámbito

destaca la adopción de los llamados "Principios de Ecuador". Fueron enunciados el 4 de junio de 2003, cuando 10 bancos de siete países hicieron públicas una serie de directrices elaboradas y asumidas de manera voluntaria por los bancos para la gestión de temas sociales y ambientales en relación con el financiamiento de proyectos de desarrollo. Estos principios se basan en las políticas y directrices de la corporación financiera internacional, la rama del Banco Mundial dedicada a la inversión del sector privado, que asesoró y orientó los bancos en esta iniciativa. Mediante la suscripción de sus principios, las entidades financieras se comprometen a aplicar las políticas sociales y medioambientales contenidas en ellos y a seguir un procedimiento de análisis de la financiación de proyectos que asegure la valoración de esos principios y su revisión por expertos independientes. Adicionalmente, las entidades financieras adheridas a los principios se obligan a publicar, con periodicidad al menos anual, las transacciones que haya concluido con aplicación de estos principios y a informar, en el formato mínimo establecido por el comité director de la Asociación y sin perjudicar la necesaria confidencialidad sobre clientes, sobre la implantación de los Principios y la experiencia ganada con ello.

Es un buen ejemplo del éxito de la responsabilidad social corporativa y de la progresiva incorporación de valores generalmente compartidos a la práctica habitual de las entidades financieras. De las 10 entidades fundadoras se ha pasado rápidamente a su suscripción por 79 entidades. En el caso de las entidades financieras españolas la entidad pionera en adherirse a estos principios fue BBVA que lo hizo en mayo del año 2004 y que hoy forma parte del *Steering Committee* de la Asociación, encargado de coordinar la administración, gestión y desarrollo de los principios.

C) La " banca ética" :

Una aproximación alternativa al tratamiento de la ética en el sector financiero está constituida por quienes inciden ya no tanto en el comportamiento de las entidades financieras sino en sus fines. Estas aproximaciones presentan una alternativa sustitutiva al sistema financiero, cuyo objeto no es mejorar su comportamiento sino reemplazarlo por una actividad distinta en fines, en medios y en resultados. Quienes propugnan una llamada “banca ética” como alternativa, se inspiran en las experiencias de pequeños bancos centroeuropeos, de muy reducida dimensión y escasísima incidencia en la actividad económica y ciudadana de los países en los que operan.

San Emeterio, J. y Retolaza, J.L. (2003) definen como banca ética es aquella que presta o invierte dinero, exclusivamente, con finalidad ética o social, eligiendo las inversiones en función no solo de criterios de rentabilidad sino también de las inquietudes sociales de los ahorradores. Esta característica finalista del crédito tendría carácter global, afectaría a toda la cartera de una entidad “ética”, aunque luego añaden que “sin renunciar necesariamente a finalidades estrictamente financieras”, salvo “proyectos especulativos” y “siempre que no se apoye financieramente prácticas empresariales que quisiéramos ver transformadas o sustituidas por otras”. Se aprecia una contradicción entre la exclusividad de su actividad crediticia ética y social y su compatibilidad con actividades estrictamente financieras, y una falta de definición precisa de qué es prestar dinero con finalidad ética o social. Esta banca ética implicaría también una opción ideológica subyacente, “una posición crítica respecto a los excesos inducidos por el consumismo y el afán productivista (sic)”, el “desarrollo de relaciones comerciales justas” y una opción por la participación en el proyecto de “socios, obligacionistas, depositantes, clientes, entidades sociales, usuarios, administración, otras entidades financieras” así como el

establecimiento de relaciones laborales regidas por principios democráticos, participativos y con mínimas diferencias salariales, predefinidas.

Sasía, P.M. y De la Cruz, C. (2008), igualmente inciden en la voluntad transformadora, alternativa e ideológica de lo que consideran banca ética, al definirla como una apuesta preferencial por los más desfavorecidos, una alternativa que sitúa en el centro del crédito a la persona excluida una apuesta que quiere transformar nuestras sociedades, poniendo el “crédito al servicio de la justicia”.

San Emeterio, J. y Retolaza, J.L. (2003) alcanzan la conclusión de que esta banca ética es incompatible con lo que llaman banca tradicional dadas “las diferentes visiones que subyacen a ambos tipos de entidades” ya que en la banca ética “la premisa fundamental es la búsqueda del beneficio social, aunque suponga una merma de los beneficios económicos”, aunque más adelante llegan incluso a mencionar como elemento definidor de la banca ética la “carencia de ánimo de lucro colectivo o individual”. Igualmente concluyen que no es posible que la banca tradicional se transforme en banca ética así entendida, ya que “implicaría la transformación de todo su negocio bancario”, lo que hace “imposible que entidades de relevancia con un negocio bancario ya establecido (...) pudieran reconvertirse en un banco ético”

Sin restar reconocimiento alguno a la indiscutible nobleza de los bienintencionados fines que pretenden alcanzarse con estas iniciativas cabe discutir la efectividad y el alcance de los procedimientos de transformación social con los que pretenden alcanzarlos y las consecuencias sociales que su generalización tendrían para el bienestar del conjunto de la sociedad.

Pero desde la perspectiva de este artículo, el reproche a estas aproximaciones no se puede realizar desde la crítica al modelo social que legítimamente propugnan, sino a la visión excluyente y parcial del componente ético en una actividad tan trascendental como la financiera. Estas iniciativas, por su finalidad y por su dimensión, dejan fuera la gran mayoría de la actividad financiera de los ciudadanos y las empresas en una sociedad de libre mercado, que han de ser cubiertos por profesionales a los que también se reconozcan y exijan comportamientos éticos. La opción de la autodenominada “banca ética” es sin duda digna de elogio por los fines que dice pretende alcanzar, pero no es la única conducta ética en la actividad financiera ni tiene justificación que se apropie en exclusiva de ese epíteto, si tal apropiación implica negar el carácter ético a todas las restantes actividades financieras.

D) La dimensión ética de la actividad microfinanciera:

Un desarrollo singular de la actividad financiera como elemento de transformación de la sociedad es la actividad microfinanciera, dirigida especialmente a las personas con menos recursos y menor acceso a la actividad financiera tradicional a las que proporcionaría un instrumento de integración social a través del crédito. Esta actividad y su capacidad de transformación social fueron objeto de un generalizado reconocimiento que culminó con la concesión del Premio Nobel de la Paz a Muhammed Yunus y al Banco Grameen que como señala Schmidt, R.H. (2010) hizo que muchos las considerasen “el rostro más humano del sistema financiero internacional, quizás incluso como su única cara humana”.

Mendez, M. (2012), de igual manera que antes veíamos para la llamada banca “ética”, entiende que el desarrollo de una actividad microfinanciera eficaz para combatir la

pobreza la desigualdad es difícilmente compatible con las operaciones de los bancos convencionales. La banca convencional mantiene una posición muy débil en el mercado microfinanciero. Y se enfrenta obstáculos intrínsecos muy serios para desarrollar una actividad microfinanciera en sentido estricto, es decir una actividad orientada a satisfacer necesidades básicas de personas necesitadas, con el objetivo de ayudarlas a mejorar su situación económica y social. La banca convencional no dispone de la cultura, la técnica la organización y la vocación necesarias para una adecuada ejecución de esta labor social.

Schmidt R.H (2010) se hace eco de una creciente crítica, no solo a la eficacia real de la actividad microfinanciera como elemento de transformación social (lo que en absoluto invalidaría su valor moral, sino solo reforzaría la necesidad de complementarla con otras muchas iniciativas) sino incluso a sus componentes éticos. La progresiva aplicación de lo que el autor denomina “enfoque comercial de las microfinanzas”, una estrategia para estas instituciones puedan cubrir sus propios gastos, incluido el coste de capital, y sean independientes de cualquier subvención, junto con fenómenos de crecimiento desmesurado de algunas microfinancieras (más dirigidas a préstamos al consumo que a microfinanzas propiamente dichas) y de aplicación de tipos de interés desproporcionadamente elevados han llevado a cuestionar la dimensión ética de estas entidades. Este cuestionamiento fue aún de mayor intensidad como consecuencia de dos circunstancias que alcanzaron una gran notoriedad: (i) una oleada de suicidios ocurridos en la India en el año 2010 entre prestatarios de microfinancieras y, (ii) la salida a bolsa de una entidad microfinanciera en México cuya orientación comercial Schmidt.R.H (2010) califica como excesiva e incompatible con el mandato ético de las microfinanzas.

Este es un debate que refuerza la idea de que el comportamiento ético no puede predicarse, ni en sentido positivo ni negativo, de los fines que se pretendan alcanzar sino sustancialmente de la cultura y la conducta efectiva con la que se lleven a cabo. Y también refuerza la imprescindible diferenciación entre unas entidades y otras, puesto que los malos resultados de algunas no pueden empañar el reconocimiento a las microfinancieras que efectivamente incidan positivamente en la realidad social en la que operen y a las que, siendo sostenibles, no persiguen un ánimo de lucro.

Méndez, M. (2012) identifica desde su experiencia como Presidente de la fundación BBVA Microfinanzas³ las debilidades organizativas, técnicas, financieras y de gobierno corporativo que han venido aquejando a las entidades micro financieras. Sin embargo, este análisis no le disuade de valorar positivamente la aportación social estas entidades en el combate contra la desigualdad y la pobreza, sino al contrario le lleva a propugnar la implantación de sistemas de gobierno corporativo sólidos que garanticen la profundización social y la profesionalización de la actividad, extendiéndola precisamente a las zonas rurales más desfavorecidas y mejorando su rendimiento social.

LA ETICA FINANCIERA COMO CULTURA DE CUMPLIMIENTO.

³ La fundación BBVA Microfinanzas es una entidad sin ánimo de lucro creada dentro de la estrategia de responsabilidad social corporativa del grupo BBVA con la finalidad de crear un grupo de entidades micro financieras e impulsar actividades esenciales para desarrollo de este sector, entre las que incluyen la formación, la innovación tecnológica, la promoción de buenas prácticas del órgano corporativo y de mejoras en los sistemas de información y gestión. En el artículo referido de Méndez, M. (2012) se contiene una descripción exhaustiva de los fines de la entidad y de los logros alcanzados en el desarrollo de su objeto

De entre las acepciones de la ética financiera que anteriormente he tratado de describir, la que creo de mayor aplicación práctica es la que entiende como tal el comportamiento profesional, diligente y responsable en lo que constituye el objeto principal de la actividad regulada financiera, que debe responder al compromiso social implícito entre la clientela, la sociedad y las entidades financieras del que surge la imprescindible confianza que sustenta el negocio bancario. En ese sentido una institución financiera efectivamente ética será aquella que haya conseguido que sus dirigentes y sus empleados realicen sus tareas de acuerdo con una cultura corporativa de cumplimiento con valores morales predeterminados.

El concepto de cultura corporativa al que nos referimos es el que Hofstede, G (2011) define como cultura organizacional. Este profesor de la Universidad de Maastricht define la cultura como una programación de la mente fundada en unos valores invisibles que se traduce en unas prácticas visibles. Al comparar distintas culturas ha comprobado que la comparación entre las culturas de distintas naciones se plasma en diferencias de valores mientras que la comparación de culturas entre organizaciones resulta en diferencias de prácticas. La razón para este resultado tan dispar responde al proceso cognitivo del ser humano, que aprende los valores inconscientes e inmutables individualmente, en los primeros años de la infancia, adquiriéndolos de sus padres y sus conciudadanos, mientras que la cultura de las organizaciones se transmite a través de la socialización en el lugar de trabajo, al que los individuos acceden en edad adulta, cuando sus valores están ya firmemente asentados.

Este concepto sirve para rechazar de plano las tesis que atribuyen una especial predisposición hacia el comportamiento inmoral en determinados sectores de actividad

que antes se han criticado. La industria financiera se nutre de individuos que traerán consigo sus valores familiares y nacionales inconscientes que, en media, reflejarán los valores morales de las sociedades de las que procedan. Ni mejores ni peores. Esos valores individuales no cambiarán por trabajar en uno u otro sector o, dentro de él, en una u otra empresa.

Lo que si cambiará, sin embargo, son las prácticas. Las culturas organizacionales se basan en prácticas aprendidas en el trabajo y, por tanto, pueden modificarse con mucha más rapidez y más efectividad que los valores. Estas prácticas, repetidas y asimiladas, determinan la personalidad con que los empleados afrontan su actividad cotidiana y sus conductas.

¿Hay lugar para la ética en la regulación financiera?: principios versus normas

Ya se ha señalado anteriormente que recientes escándalos han puesto de manifiesto la distancia entre los valores formalmente enunciados en los códigos de conducta de algunas entidades financieras y los realmente aplicados y vividos en la práctica por sus empleados, que han demostrado la pervivencia de culturas subyacentes profundamente arraigadas y difícilmente compatibles con las expectativas sociales sobre el comportamiento de las instituciones financieras.

En razón de esos fallos en algunas instituciones hay autores que han cuestionado la efectividad de la apelación a principios éticos y culturas organizacionales cuando se trata de regular conductas en el sector financiero, defendiendo la normativa como única solución. Lopez Jiménez, J.M. (2009) señala que “el respeto a los principios éticos en la actividad financiera es loable, si bien hemos de reputar tales principios, en exclusiva,

insuficientes para regir la conducta de los actores financieros como para tipificar los fines que persiguen. Además se puede alterar la imagen y apariencia del Sistema Financiero. Por ello, en última instancia, se habrá de recurrir a normas jurídicas suficientes y efectivas para garantizar el recto y leal comportamiento de los agentes financieros, al igual que el correcto funcionamiento del sistema”.

Awrey, D.; Blair, W. y Kershaw, D. (2012), sin embargo, alcanzan una conclusión bien diferente. A partir de la constatación de las fallas del mercado como elemento de control efectivo de conductas en el sector financiero, consideran que sería extraordinariamente costoso, si no imposible, articular reglas legales que comprendieran todo el universo de potenciales situaciones futuras en este sector de actividad. Las normas jurídicas, una vez establecidas, son rígidas e inflexibles. En muchas ocasiones su contenido es excesivamente detallado y en otros lo es poco. Esto proporciona oportunidades de arbitraje regulatorio y genera posibilidades de cumplimiento creativo, que perjudican la consecución del objetivo final y discriminan al operador más leal con los principios de la norma.

Estas conclusiones no difieren en exceso de las que Marguerite Yourcenar, en su famoso libro *Memorias de Adriano*, pone en boca de un anciano y enfermo emperador romano que reconoce que “las leyes civiles no serán nunca lo suficientemente flexibles para adaptarse a la inmensa y fluida variedad de los hechos. Cambian menos rápidamente que las costumbres; peligrosas cuando quedan a la zaga de estas, lo son aún más cuando pretenden precederlas”. Como ejemplo de este peligro de rigidez los autores señalados profundizan en un ejemplo de extraordinaria actualidad en nuestros días, la asimetría de información entre entidad financiera y cliente en la comercialización de productos

financieros. Las soluciones que los ordenamientos jurídicos han propiciado para resolver esta cuestión pueden agruparse en tres categorías:

- a) La obligación de divulgar toda la información del producto para que el cliente tenga un grado de conocimiento idéntico al del comercializador en el momento de decidir la compra del producto. La información puede ser un elemento necesario, pero a menudo no es suficiente para paliar esa desigualdad de conocimiento. Lo que importa no es la disponibilidad de esa información sino la capacidad de procesarla adecuadamente. Los folletos informativos de productos, prolijos y técnicos, de contenido predeterminado por las normas y supervisado por reguladores no pueden proporcionar ese conocimiento y los autores constatan la inadecuación de esta estrategia legal para conseguir el objetivo deseado.
- b) La imposición al comercializador de un deber fiduciario de tutela de los intereses de su cliente, obligándole a velar por la conveniencia y adecuación de sus inversiones. A juicio de los autores, esta norma choca frontalmente con el principio de libertad contractual, restringe de facto la capacidad de elección de los clientes (a los que se les vedará el acceso a productos de riesgo y complejidad que podrían ser extraordinariamente aptos para atender sus necesidades financieras) y erosiona los incentivos de los clientes para buscar la información y discriminar por razón de precio. Si estos deberes acaban por convertirse en obligaciones de resultado por la interpretación judicial, el daño que pueden producir en el mercado futuro y en el acceso de los clientes a rendimientos superará en mucho el beneficio a corto plazo que esas decisiones pretenden alcanzar.
- c) Ante la ineficacia de las dos soluciones anteriores, el legislador opta en ocasiones por prohibir la comercialización de estos productos, restringirla a clientes muy sofisticados o someterla a procedimientos cuya puesta en marcha tiene un coste

disuasorio. Señalan los autores que estas políticas impiden el desarrollo de productos y servicios de gran utilidad para la clientela y provocan distorsiones de consecuencias adversas e imprevisibles. Si las obligaciones de comercialización o su interpretación judicial impide, por ejemplo, el acceso de los pequeños empresarios a la cobertura de sus riesgos de tipo de cambio, de tipo de interés o de inflación a través de derivados, se estará perjudicando seriamente la competitividad y el desarrollo de la mayor parte de los pequeños empresarios.

Por estas razones, los autores creen que la promoción de una cultura corporativa para el diseño y comercialización de productos, de información transparente de su contenido y riesgos a la clientela, como la propiciada por la iniciativa sectorial británica TCF, constituiría un remedio mucho más eficaz que la exclusiva aplicación de preceptos legales, cuyo seguimiento por otro lado no garantiza, como estamos viendo, que en caso de resultado adverso pueda mantenerse la validez de la comercialización, con el consiguiente deterioro de la seguridad jurídica.

En mi opinión la tesis de Awrey, D.; Blair, W; y Kershaw, D. (2012), es esencialmente correcta. Sin perjuicio de la obvia necesidad de que la regulación establezca unos requisitos mínimos, claros, de información, y de conveniencia en el caso de la clientela minorista, para la distribución de productos financieros, es inevitable compartir su escepticismo sobre la efectividad práctica de esas medidas y sobre las consecuencias negativas que una regulación excesivamente detallista o rigurosa puede producir en el acceso futuro de clientes a productos y servicios.

Se puede por tanto concluir que la ética financiera y la cultura corporativa que la incorpora tienen un rol que jugar en la definición de las conductas, adicional y complementario al que resulta del estricto cumplimiento de las normas legales de aplicación.

Una cultura corporativa eficaz. El sistema de cumplimiento.

Si aceptamos la validez de los principios éticos como fundamento de una cultura que desencadena comportamientos prácticos alineados con esos valores y constatamos también que la mera enunciación de valores no es suficiente para crear esa cultura, habrá que profundizar en qué factores son los que determinan el éxito de unas culturas organizacionales frente a otras.

Hofstede, G. (2011), nos recuerda que las prácticas visibles en que se manifiesta una cultura se corresponden con los símbolos, los héroes y los rituales de los que la componen. Transformar una organización requiere por tanto incidir en sus símbolos, las palabras, gestos, imágenes que tienen un significado concreto para sus miembros; en sus héroes, las personas que presentan características valoradas en esa cultura; y en sus rituales, las actividades colectivas socialmente esenciales dentro de una cultura.

Desde esta perspectiva, el enunciado de valores éticos en los códigos de conducta tendrá escaso valor si no se traslada a los símbolos, a los héroes y a los rituales de la empresa. Los valores invisibles trascienden a los valores proclamados. Importa no lo que los directivos dicen sino lo que los directivos hacen y lo que promueven, toleran o incentivan que hagan sus colaboradores. La práctica que realmente se aprende es la que lleva al reconocimiento, a la retribución y al progreso en la escala de mérito de la organización.

Hedley, T.P. (2013), al tratar de las causas del fraude empresarial cita el conocido triángulo del fraude⁴, recordando que la mayoría de las personas, salvo casos patológicos, no son capaces de cometer un fraude si no pueden justificar sus acciones ante sí mismos o ante los demás. Si la cultura organizacional inequívocamente no ampara esas conductas, resultará más difícil encontrar justificaciones o razones para llevarlas a cabo.

El Banco Internacional de Pagos en su documento BIS (2010) sobre principios de mejora del gobierno corporativo en entidades financieras, concede gran importancia a la formulación del código de conducta por los órganos de administración, como expresión de lo que cada entidad considera comportamientos aceptables o inaceptables.

Awrey, D., Blair, W y Kershaw, D. (2012) destacan que los principios contenidos en los códigos de conducta pueden ser entendidos por los empleados de los bancos tan sólo como una orientación de las mejores prácticas que sería deseable alcanzar y que, con esta percepción, es fácil que se vean superados en la práctica por el contrapeso de otras “culturas” prevalentes en el subconsciente organizativo, si los incentivos y los procedimientos de la empresa tienden más a recompensar los comportamientos acordes con estas culturas subyacentes que los que se ajusten a los principios del Código de Conducta.

⁴Teoría atribuida a Donald Cressey y asumida por el *American Institute of Certified Public Accountants* en su Declaración sobre normas de auditoría número 99 de octubre de 2002. Según esta teoría, para que ocurra un fraude es necesario que quien lo cometa tenga la oportunidad de llevarlo a cabo, tenga un incentivo para realizarlo (su enriquecimiento personal, su promoción profesional, el incremento de su prestigio) y, por último, encuentre una justificación para hacerlo (por ejemplo, el defraudador fiscal que se ampara en el mal uso de los fondos públicos por los responsables de la Administración).

Por ello, una efectiva implantación de los valores requiere, a juicio de estos autores, la puesta en marcha de una regulación interna orientada a proceso (*process-oriented regulation*), entendida como el diseño de procesos, sistemas y controles que generen hábitos de conducta acordes con esos principios y que se mantengan de forma que se incorporen como una metaregulación a los comportamientos de la entidad-

Esa regulación orientada a procesos requeriría tres condiciones: ser fácilmente perceptible (*observability*), suficientemente difundida (*disemmination*) y efectivamente aplicada (*enforcement*) a través de mecanismos de retribución, reconocimiento y sanción, en su caso.

Estos autores vienen a hacerse eco de las características que el documento del Banco internacional de pagos de Basilea hizo público en el año 2005 sobre la función de cumplimiento en las entidades financieras, BIS (2005) .Este documento recuerda que el cumplimiento comienza en la cúspide de las organizaciones. Y que la cultura corporativa es determinante para la honestidad e integridad del comportamiento de los empleados. La efectividad de esa cultura dependen de una serie de factores, coincidentes con los identificados por Awrey, d., Blair, W. Y Kershaw, D. (2012) y que pueden sintetizarse en los siguientes:

1. El compromiso y el ejemplo de la conducta del consejo de administración y la alta dirección de las entidades (*tone at the top*). No de lo que digan sino de lo que hagan. Este es uno de los ámbitos donde el liderazgo transmite de forma más efectiva la cultura "real" de las organizaciones y quizás la manifestación más clara de la *observability a la que antes nos referíamos*. Es indiscutible que cómo se comportan

quienes ejercen las funciones de mayor responsabilidad incide en las prácticas consuetudinarias de todos quienes las integran. Antes se mencionaba que quienes conscientemente realizan conductas inadecuadas buscan siempre una justificación que expíe su culpa o responsabilidad individual. Y no hay mejor expiación en una organización empresarial que la convicción de que su conducta responde a patrones de comportamiento similares a los que siguen sus superiores jerárquicos y no merece por ello mayor reproche. Si aquellos que tienen más responsabilidad, se comportan de forma inadecuada, no pueden esperar ni exigir que sus colaboradores apliquen estándares de integridad diferentes.

2. Involucración integral de la empresa: El compromiso con los valores de integridad ha de afectar a todos los que componen la empresa y a toda la actividad que esta desarrolla. Es frecuente la tentación de dejar la responsabilidad de las cuestiones éticas a órganos y departamentos especializados, como las áreas de Cumplimiento o las Comisiones de Auditoría, en los que se hace residir el éxito o el fracaso en la diseminación de la cultura. Sin perjuicio de reconocer la trascendencia que esas áreas tienen, y por tanto, la necesidad de dotarlas de los medios, estatus, independencia y objetividad necesarias para que desempeñen su cometido, lo cierto es que la cultura de Cumplimiento tiene que ser vivida por toda la organización en su integridad. El liderazgo en aplicarla será más eficaz si proviene de las áreas comerciales o de negocio con más relevancia en la organización, si estas hacen suyos los objetivos de comportamiento íntegro como elemento diferencial de su modelo de negocio. Awrey, D., Blair, W y Kershaw, D. (2012) mencionan una encuesta sobre las entidades británicas que suscribieron el programa de trato justo a los Clientes (*treat customers fairly, TCF*), que demuestra que las empresas que lo aplicaron bajo una perspectiva

fundamentalmente de cumplimiento, tuvieron menos éxito que aquellas que lo convirtieron en una iniciativa comercial dirigida por áreas de negocio.

3. La puesta en marcha de un programa de cumplimiento, mediante la aprobación de políticas y procedimientos específicamente dirigidos a la aplicación efectiva de los valores y compromisos. Esos procedimientos han de incluir acciones formativas y divulgativas, sistemas tecnológicos, una adecuada organización con departamentos especializados, independiente y con medios humanos y organizativos suficientes para cumplir su cometido. Pero también han de incluir un sistema de incentivos y de sanciones. El reconocimiento y la retribución de las conductas acordes con el código ético de la empresa tiene que formar parte del esquema de remuneración y de progreso meritocrático de las organizaciones. Los comportamientos que se aparten de esos estándares no pueden encontrar recompensa, ni monetaria ni de progreso profesional. Al mismo tiempo, los incentivos no pueden estar contruidos de una forma que facilite o premie, siquiera directamente la transgresión de esos valores. Igualmente las empresas han de disponer de un sistema disciplinario que facilite el descubrimiento y la denuncia de las vulneraciones del código de conducta y que propicie su sanción. Si los héroes de la organización son quienes cumplen y no quienes transgreden los valores incorporados al código de la empresa, si los símbolos de la organización se construyen sobre la recompensa y el reconocimiento de esos principios, las prácticas se alinearan rápidamente a los mismos y producirán una transformación real y perceptible de la empresa.

Bibliografía:

ARGANDOÑA, A. (2009): “¿Puede la responsabilidad social corporativa ayudar a entender la crisis financiera?”, *IESE Business School, Universidad de Navarra, Marzo 2009, Documento de investigación DI-790*.

ARGANDOÑA, A. (2010): “La dimensión ética de la crisis financiera”, *IESE Business School, Julio 2010, Documento de investigación DI-872*.

AWREY, D., BLAIR, W. Y KERSHAW, D (2012).: “Between Law and Markets: Is there a role for Culture and Ethics in Financial Regulation?”. *LSE Law, Society and Economic Working Papers 14/2012. London School of Economics and Political Science. Law Department*.

BIS (2005), “*Compliance and the compliance function in Banks*”. Bank for International Settlements, April 2005. www.bis.org

BIS (2010), “*Principles for enhanced corporate governance*”, Bank for International Settlements, October 2010. www.bis.org

CLARKE; T. (2011): “*Ética, Valores y Gobierno Corporativo*”, en *Valores y ética para el siglo XXI*, editado por BBVA.

DE GEORGE, R. T (2011): “*Historia de la ética empresarial*” *Valores y ética para el siglo XXI*, editado por BBVA.

DOANE, D. (2005), “The myth of CSR”, *Stanford Social Innovation Review, Stanford University Graduate School of Business, Fall 2005*.

EIU (2013), “A crisis of culture. Valuing ethics and knowledge in financial services”, The Economist Intelligence Unit Limited. 2013.

GARCIA DE LEANIZ, I. (2011): “Lo que la verdad esconde”, *Diario El Mundo*, 12 de mayo de 2011.

GARCIA DE LEANIZ, I. (2012): “El hombre masa en la banca”, *Diario El Mundo*, 14 de noviembre de 2012.

HEDLEY, T.P., (2013) “*Gestión del riesgo de fraude e irregularidades empresariales. Los retos en un entorno global, regulado y digital*. McGrawHill. 2013

HOFSTEDE, G.(2011) “*Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial*” en *Valores y ética para el siglo XXI*, editado por BBVA.

KLIKSBERG, B (2011): *Un examen de las relaciones entre ética y economía* en *Valores y ética para el siglo XXI*, editado por BBVA.

KÜNG, HANS (2011) y otros autores de la Global Ethics Foundation: *La crisis económica global hace necesaria una ética global*, en *Valores y ética para el siglo XXI*, editado por BBVA.

LOPEZ JIMENEZ, J.M. (2009): ¿Un sistema financiero ético? *Actualidad jurídica Aranzadi* número 784/2009. Editorial Aranzadi

MENDEZ, M. (2012) "Finanzas productivas para la inclusión y el desarrollo", *Boletín de estudios económicos de la Universidad de Deusto*. Número de agosto de 2012.

POSNER, R. (2010): "*The crisis of capitalist democracy*", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London England.

SALZ, A, (2013): "*An independent review of Barclays' business practices*". Abril 2013.

SAN EMETERIO, J. y RETOLAZA, J.L. (2003) "¿Existe espacio para una banca ética?", *Lan Harremanak*/9, 2003-II

SASIA, P.M. y DE LA CRUZ, C. (2008), "*Banca ética y ciudadanía*", Editorial Trotta, 2008.

SCHMIDT, R.H.(2010): "*Etica en las microfinanzas*" en *Valores y ética para el siglo XXI*, editado por BBVA.

SUNSDTEIN C.R. y KURAN, T (2007) : "Availability cascades and risk regulation", *John M. Olin Law&Economics working paper n° 384, public Law and legal theory working paper, n° 181, The Law School, University of Chicago, Octubre 2007*.

WEHINGER, G. (2013): "*Banking in a challenging environment: Business models, ethics and approaches towards risks*" *OECD Journal Financial Markets Trends, Volume 2012/2*.