

## CONFERENCIA SOBRE EL CORAZÓN DEL TRABAJO

Pontificia Universidad de Santa Croce,  
Roma 19-20 de octubre de 2017

Lord Brian **Griffiths of Fforestfach**,  
House of Lords, Goldman Sachs International, London

### Desafíos éticos en el lugar de trabajo

Mi contribución a esta conferencia es simplemente establecer algunos desafíos éticos que los que estamos en la primera línea en los negocios enfrentamos en el lugar de trabajo competitivo y global de hoy en día.

Durante la primera década de mi carrera en el LSE, vi los negocios desde la perspectiva de un economista académico. En la teoría estándar de la empresa, la suposición es que las empresas maximizan las ganancias que, sujetas al grado de competencia en las estructuras del mercado, producen resultados diferentes para los precios y el producto. En este enfoque, las consideraciones éticas son irrelevantes. La década siguiente la pasé en la Escuela de Business CASS para comprender mejor cómo las empresas comerciales toman decisiones y el papel que en éstas desempeñan la cultura y los valores. Después de trabajar en Downing Street 10 en 1991, pasé a Goldman Sachs como asesor internacional y durante la última década, como miembro no ejecutivo de Goldman Sachs International y Goldman Sachs International Bank.

Durante todo este período, he participado como director no ejecutivo en los consejos de unas catorce empresas. Entre ellas ha habido empresas cotizadas en la Bolsa de Nueva York (NYSE), Nasdaq, London Stock Exchange (LSE), firmas de capital privado y operaciones subsidiarias de compañías más grandes. El primer consejo donde participé antes de entrar al gobierno fue el Tribunal del Banco de Inglaterra. Las actividades de estas empresas han variado desde muebles de oficina hasta limpieza, televisión, música, casas de cuidado, ferrocarriles, periódicos y bancos.

Nunca he sido un empleado de tiempo completo o un ejecutivo de una compañía, pero desde mi amplia experiencia como no ejecutivo y consejero, me gustaría resaltar una serie de problemas éticos con los que yo y otros, en los negocios, hemos tenido que lidiar.

### El propósito de los negocios

Un desafío ha sido responder a la pregunta, ¿cuál es el propósito de la empresa para la que trabajo? Una respuesta, especialmente de parte de los economistas, es que el propósito primordial de una empresa debe ser maximizar los beneficios o el valor para el accionista al aumentar los ingresos, controlar los costos, ganar participación en el mercado y producir un mayor rendimiento del capital. Esta perspectiva no debe descartarse porque tiene varios puntos fuertes. Es una regla simple, con un único objetivo, que se mide fácilmente. Permite la libertad empresarial en la toma de decisiones. Se centra en el rendimiento y las ganancias, que son vitales para que una empresa continúe aumentando el capital y permanezca en el mercado.

Sin embargo, sufre de una serie de debilidades. Un negocio es una comunidad de personas, no sólo un paquete de contratos. La gente tiene un sentido innato de lo que está bien y lo que está mal, lo justo y lo injusto, lo gratificante y lo poco gratificante en los negocios como lo tiene en otras áreas de la vida. Adam Smith observó que la persona sabia y juiciosa exhibiría las virtudes de la prudencia, la justicia y la beneficencia en todos los ámbitos de la vida, incluido el comercio, mostrando entonces moderación, industria, fragilidad, sobriedad, honestidad, cortesía y confiabilidad. El mercado, en consecuencia, se ve reforzado por personas de carácter. No solo eso, sino que las personas son, por naturaleza, respetuosas y también se auto-respetan. La frase inicial de *la Teoría de los sentimientos morales* de Smith es: “Por más egoísta que se pueda suponer al hombre, existen evidentemente en su naturaleza algunos principios que le hacen interesarse por la suerte de otros, y hacen que la felicidad de éstos le resulte necesaria, aunque no derive de ella nada más que el placer de contemplarla”. Es por esto que una empresa debe tener al centro un propósito mayor que el beneficio. Encuentro esta idea de un propósito mayor difícil de explorar sin tener en cuenta los valores, las creencias y la visión del mundo de sus líderes. El beneficio es importante, pero es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

Cuando alguien decide crear un negocio, su propósito reflejará las creencias y la visión del mundo de su(s) fundador(es). Éstos pueden diferir ampliamente porque reflejan una comprensión diferente de cuestiones como la dignidad a la que una persona debería tener derecho, la naturaleza de nuestra responsabilidad hacia el medio ambiente, lo que constituye la equidad en los pagos, en la promoción, etc étera.

Personalmente, empecé a comprender la importancia del propósito de los negocios como resultado de haber sido miembro de la junta por muchos años de dos empresas estadounidenses. Una era Herman Miller, una compañía pública cotizada en el Nasdaq que produce muebles de oficina. Fue líder de diseño en el siglo XX y contrató a grandes diseñadores como Gilbert Rhode, George Nelson, Charles Eames,

## TESTO PROVVISORIO

Alexander Girard, Isamu Noguchi y, más recientemente, a Robert Propst y Bill Stumpf. Las sillas que se produjeron en los años cincuenta, como el salón Eames y el otomano, los asientos y los taburetes para el Time Life Building en Nueva York y las mesas de café de Noguchi, siguen siendo clásicos del diseño y Action Office, desarrollado también por la empresa, fue la primera oficina abierta en los Estados Unidos, que revolucionó el espacio de oficinas.

El Presidente y Director Ejecutivo que me nombró fue Max de Pree, quien luchó con el propósito de los negocios. Al reflexionar sobre dicho propósito, Nicholas Woltersdorf, profesor emérito de teología filosófica en Yale, recuerda haber asistido a una inusual sesión de todo un día presidida por De Pree.

“Hace unos diez años ayudé, de forma bastante sorprendente, como consultor filosófico de Herman Miller Furniture Company, en Zeeland, Michigan. Max de Pree, director ejecutivo de la compañía, había invitado a un arquitecto, un médico, un periodista, un diseñador de muebles, un teólogo y a mí a una sesión de todo el día con él y con cinco de los mejores directores de su compañía. Al comienzo del día, planteó diez preguntas que él quería que discutiéramos, en el orden que quisiéramos. Nos pidió que no nos preocupáramos por tratar de decir cosas que creíamos que serían útiles para la empresa; él quería que la discusión fuera por el lado que quisiéramos.

Recuerdo tres de las preguntas. “¿Cuál es el propósito de los negocios?” preguntó. Algunos de sus ejecutivos más jóvenes decían que el objetivo del negocio era ganar dinero. Él mismo no creía eso; pero quería hablar sobre eso. En segundo lugar, se preguntó si existía un "imperativo moral", como él lo llamaba, para que las empresas produjeran productos de buen diseño. Y tercero, quería discutir si era posible preservar lo que él llamó la 'intimidad' en una gran empresa.

Quedó claro, en el curso de la discusión, lo que el mismo De Pree consideraba como el propósito de los negocios. El objetivo, como él lo veía, era doble: producir productos que respondieran a una necesidad genuina y que fueran estéticamente buenos y proporcionar un trabajo significativo en entornos agradables para quienes trabajaban en la empresa.

Ahora me parece que estos dos propósitos son, o pueden ser, una expresión de caridad, es decir, ambos consisten en preocuparse por promover el bienestar del otro. De hecho, quedó claro en el curso de la discusión que fue el compromiso religioso de De Pree, específicamente, su compromiso cristiano, lo que lo había

llevado a abrazar estos objetivos. Veía la gestión de la compañía como un ejercicio de caridad, aunque no usó esa palabra. Su propio caso, al menos como lo presentó, era un caso de "fe trascendental" que moldeaba la actividad económica.

## TESTO PROVVISORIO

Cuando ingresé en la junta de Servicemaster, ya era una empresa multimillonaria, que prestaba servicios de limpieza y control de plagas, cotizada públicamente en la Bolsa de Nueva York, que empleaba y administraba más de 200,000 empleados y atendía a seis millones de clientes en más de treinta países. Surgió en una cultura similar a la de las compañías cuáqueras, en el Reino Unido en el siglo XIX y hoy en día podía estar en Europa o en cualquier otro país. Servicemaster tenía cuatro objetivos: honrar a Dios en todo lo que se hace, ayudar a las personas a desarrollarse, buscar la excelencia y aumentar la rentabilidad. Los dos primeros eran metas finales, los últimos eran los objetivos. La Escuela de Negocios de Harvard escribió más de una docena de estudios de caso sobre esta compañía e, invariablemente, el primer objetivo siempre suscitó perplejidades y preguntas.

El presidente y director ejecutivo de la compañía cuando ingresé era C. William Pollard. Él se esforzó por explicar que la compañía no era una compañía religiosa y que no tenía ninguna afiliación religiosa. Hablando sobre el vínculo entre

el propósito y los valores de las empresas en el contexto del crecimiento decía: "El primer (objetivo) está destinado a proporcionar un punto de partida para todos nosotros, no para transmitir un punto de vista religioso. Combinado con el segundo, nos guía sugiriendo formas de tratar a las personas. Los dos últimos objetivos no solo proporcionan los medios para lograr los dos primeros, sino que nos mantienen en equilibrio y proporcionan una especie de tensión creativa a la administración". (Hesketh, James, *El ciclo de la Cultura* FT Press. 2012)

### **El “¿Podemos? ¿Deberíamos?” Prueba para nuevos negocios**

El segundo desafío es el test del “¿Podemos? ¿Deberíamos?” para un nuevo negocio. Un nuevo negocio en un banco de inversión puede ser variado. Puede ser un cliente que desee hacer una oferta hostil a otra compañía, un antiguo político en un país con mercados emergentes que desea transferir fondos y abrir una cuenta con gestión de patrimonio privado, un gobierno soberano que necesita reunir capital y ofrecer como garantía un porcentaje de sus reservas de oro, la compra de un paquete de hipotecas de un banco minorista que, cuando se tituliza, se vende a clientes de alto patrimonio neto o una empresa que desea recaudar fondos a través de una oferta de deuda, que convertiría su deuda pendiente en capital accionario, propuesta de alto riesgo.

La primera prueba de cualquier nuevo negocios es que debe cumplir con la ley y las regulaciones emitidas por las autoridades reguladoras. Luego, debe ser comercial. El banco debe fijar el precio del acuerdo para que cubra sus costos, incluido el retorno a los accionistas. Cuando se pasan estas dos pruebas, la primera pregunta: ¿podemos hacer este negocio? - ha sido respondida afirmativamente. En el pasado,

## TESTO PROVVISORIO

el principio general para el negocio llevado a cabo entre las instituciones financieras que competían era *caveat emptor*, “deja que el comprador tenga cuidado”. Se suponía que si las empresas contaban con profesionales con experiencia en los negocios que estaban llevando a cabo, deberían conocer muy bien los riesgos que estaban tomando en cada transacción. Este criterio nunca se aplicó a los clientes minoristas porque se suponía que tendrían mucho menos conocimiento de los riesgos que estaban tomando.

Sin embargo, hay una segunda pregunta que los bancos también deben hacerse sobre un negocio. No solo ¿podemos hacerlo? Sino ¿deberíamos hacerlo? ¿Es lo correcto? ¿Qué tan perjudicial sería el riesgo reputacional de la transacción? ¿Qué pasaría si la transacción implicara tarifas para el cliente, que si se hicieran públicas, parecerían exorbitantes? ¿Qué sucedería si un lobby ambiental se opusiera a la transacción? ¿O implicará despidos significativos? ¿Qué pasaría si el propósito de la transacción fuera evitar impuestos o eludir la regulación?

El riesgo reputacional es extremadamente importante para cualquier negocio o banco. Uno de los catorce principios comerciales de Goldman Sachs dice que "nuestros activos son nuestra gente, el capital y la reputación. Si alguna de éstas se reduce, la última es de todos modos la más difícil de recuperar. Nos dedicamos a cumplir plenamente la letra y el espíritu de las leyes, reglas y principios éticos que nos gobiernan. Nuestro éxito continuo depende de la adhesión inquebrantable a este estándar. "

Una prueba para decidir si hacer o no un negocio en particular es ¿qué pasaría si se convirtiera en titulares en el periódico local o en las redes sociales? ¿Cómo responderían los niños, la familia y los amigos?

Otra prueba ha sido presentada por Dennis Weatherstone, ex director general de JP Morgan. Su dilema era cómo decidir qué productos financieros nuevos y oscuros que le sugerían los comerciantes, los matemáticos y los analistas cuantitativos, debería vender su empresa a sus clientes. La táctica de Weatherstone consistió en darles a aquellos que estaban creando esos nuevos productos tres espacios de 15 minutos cada uno para explicarle a él mismo los productos. Si al final no lo entendía, JP Morgan no lo vendería.

Una forma de implementar la prueba del “¿debemos?” consiste en crear un proceso en torno a la decisión sobre la idoneidad, que no es la decisión de una o dos personas, sino que involucra un grupo de investigación diseñado desde el lado de la creación de ingresos y desde el de control de la empresa. El acuerdo puede continuar según lo propuesto, pero dicha estructura ayudará a asegurar que la transacción se haya examinado a fondo.

### Equilibrio trabajo-vida

Un tercer problema es el equilibrio de la vida laboral. "La presión de una cultura de trabajo cada vez más exigente en el Reino Unido es, quizás, el desafío más grande y apremiante para la salud mental de la población en general. El efecto acumulativo del aumento del horario de trabajo está teniendo un efecto importante en el estilo de vida de un gran número de personas, lo que probablemente sea perjudicial para su bienestar mental". (Fundación de salud mental).

El estrés relacionado con el trabajo cuesta a Gran Bretaña 10,4 millones de días laborables por año. Los estudios de investigación sugieren que más del 25% de la fuerza laboral enfrenta desafíos con respecto a su equilibrio en la vida laboral. Una encuesta de la Fundación de Salud Mental evidenció que el 40% de los empleados están descuidando otros aspectos de sus vidas debido al trabajo. Trabajando muchas horas, más del 25% se sentía deprimido. Cuantas más horas la gente pasaba en el trabajo, más tiempo pasaba preocupándose por él cuando no estaba en el trabajo. Casi dos tercios de los empleados respondieron que una carga excesiva de trabajo había dañado sus relaciones y su vida familiar.

Un factor que contribuye a una cultura laboral cada vez más exigente en las últimas décadas ha sido el aumento de la competitividad que enfrentan las empresas debido a los continuos efectos disruptivos de la globalización, a los cambios tecnológicos, horarios más largos para tiendas minoristas, incluyendo los fines de semana, el aumento de la migración laboral, la desregulación y reducción del poder de los sindicatos. Las crecientes presiones derivadas del aumento de la competencia son las demandas en tiempo real de la tecnología de la información, la necesidad de una respuesta rápida, la calidad ofrecida por el servicio al cliente y la necesidad de disponibilidad y el ritmo de cambio en el lugar de trabajo. Como resultado, se presiona más a los empleadores debido a la mayor rotación de empleados, el estrés, la reducción de la satisfacción laboral y una menor productividad.

Para abordar el problema, dos factores son importantes. Uno es que las empresas introduzcan opciones de trabajo flexibles: horario flexible, horas anuales, trabajo a tiempo parcial, trabajo por turnos, trabajo rotativo, horas escalonadas, trabajo compartido, trabajo dividido, trabajo part time, jubilación flexible, trabajo a distancia, horas comprimidas, descansos profesionales. No todos éstos son posibles en todos los trabajos, pero las opciones de trabajo flexible pueden ayudar a reducir el problema del desequilibrio. Un segundo factor es el apoyo del jefe directo, que resulta ser un factor clave.

No es raro que las personas, en el mundo altamente competitivo de los servicios financieros (banqueros, comerciantes, abogados, contadores) trabajen demasiadas

## TESTO PROVVISORIO

horas. Algunos informes han sugerido que los banqueros en ciertas áreas, como la de fusiones y adquisiciones, generalmente trabajan desde las 9 a la medianoche, cinco días a la semana e incluso el fin de semana. El tema de la gran cantidad de horas llegó a un punto crítico en agosto de 2013, cuando en la ciudad de Londres, un interno de 21 años en Merrill Lynch murió después de supuestamente trabajar hasta las 6 de la mañana durante tres noches consecutivas. No fue claro que las horas trabajadas hubieran sido la causa de la muerte, pero fue una llamada de atención para los bancos. La mayoría ha respondido restringiendo las horas de trabajo de los pasantes. Por ejemplo, Goldman Sachs fijó un máximo de 17 horas al día e introdujo una Regla de los sábados que estipula que todos los analistas y asociados deben estar fuera de la oficina desde las 9 de la noche del viernes hasta las 9 de la mañana del domingo. Pueden ser necesarias excepciones si un acuerdo es sensible al tiempo pero el trabajo asignado en un sábado no se espera que se complete el mismo sábado.

### Denuncia de irregularidades

Un denunciante es alguien que, trabajando dentro de una organización, expone irregularidades que podrían ser ilegales, no éticas o una violación de las reglas de la compañía. Esto puede estar relacionado con cualquier problema de conducta comercial. Los denunciantes pueden referir sus preocupaciones a sus jefes inmediatos, o pueden preferir usar un proceso interno que proteja el anonimato. Muchas empresas actualmente tienen una línea directa hacia un número externo que garantiza el anonimato. Algunos pueden hacerse públicos contactando a los medios de comunicación o a la policía. Las quejas que se clasifican como denuncia de irregularidades tienden a ser de mayor interés público que las quejas personales sobre pagos, promociones, acosos, hostigamientos o discriminación.

Los denunciantes tienen un gran riesgo personal. La denuncia de irregularidades es fácilmente vista como abandono del equipo, violación de la confidencialidad y muestra de deslealtad. La denuncia requiere coraje. En 2002, Sheron Watkins, que era entonces vicepresidente de desarrollo corporativo en Enron y que había trabajado en la firma durante 9 años, alertó al entonces consejero delegado, Ken Lay, sobre irregularidades contables en sus informes financieros. Anteriormente había trabajado durante 8 años como auditora de la firma contable Arthur Andersen. Su denuncia fue un factor que llevó al colapso de Enron y Arthur Andersen y envió a Kenneth Lay y otros ejecutivos de Enron a prisión. Escribió su experiencia en su libro *La falla del Poder: la historia interna del colapso de Enron (2004)*.

Hablando una década más tarde en la conferencia *Más allá de Rubicon* en Cedar Rapids, dijo que lo haría de nuevo, pero que no lo haría sola: "Si quieres tener el

## TESTO PROVVISORIO

valor de tus convicciones, tienes que proteger tu reputación. Yo pude arriesgarme porque no tenía esqueletos en mi armario (*NdT: cosas de la propia vida que ocultar*)... La mayoría de la gente cree que hará lo correcto. Pero, si ve prácticas poco éticas en su empresa, su carrera profesional ha cambiado para siempre. Podrá seguir adelante o protestar y ser etiquetado como un creador de problemas”.

Paul Moore era un denunciante en HBOS, que era el proveedor de hipotecas más grande del Reino Unido. Fue jefe del grupo regulador de riesgo. (Alex Hawkes, Financial Mail el domingo 21 de noviembre de 2015). HBOS se encontró con dificultades financieras. Fue rescatado por el gobierno en octubre de 2008, comprado por Lloyds Bank en 2009, que posteriormente necesitaría una inyección de efectivo de 20.500 millones de libras de los contribuyentes para evitar su colapso. Moore publicó un libro '*Bang, Wallop, Crash*' (*New Wilberforce media 2015*) y desde entonces ha dicho: “Si hubiera sabido la miseria que provocar ía, no habría tenido el valor de hacerlo.” El exceso en la bebida y el deterioro de su salud mental se convirtieron para él luego en problemas serios. Fue él mismo quien dijo que solo su fe y la solidaridad de su esposa lo hizo superar la crisis.

Debido a los riesgos a los que se enfrentan los denunciantes, los empleadores deben ofrecer vías claras para que puedan expresar sus inquietudes con total confidencialidad y, si fuera necesario, el anonimato. También deben estar seguros de que no habrá represalias contra ellos si sus quejas resultan infundadas.

No tenemos evidencia confiable sobre el alcance de la denuncia de irregularidades pero parece que, por razones comprensibles, pocos empleados recurren a ella. Sin embargo, existen ciertos casos en los que parece que un número significativo de personas sabía que se estaban cometiendo irregularidades, y no hizo nada. Wells Fargo, el banco californiano se ha enfrentado a una serie de escándalos desde 2016. Parecería que debido a que los empleados se enfrentaban a una presión implacable para cumplir con los objetivos de ventas, el personal abrió ilegalmente cuentas y engañó al público acerca de las prácticas fraudulentas en el banco. El juez que manejó el caso comentó que debido a que existía un fraude generalizado e indiscutible en el núcleo del negocio de la compañía, "... es razonable inferir que los ejecutivos de alto rango sabían o, al menos, hicieron imprudentemente la vista gorda".

Una pregunta en relación con la denuncia de irregularidades es si las empresas o los reguladores deben estar preparados para compensar a los denunciantes. En el Reino Unido, la “Autoridad de Conducta Financiera” (FCA) ha dicho que no pagará. En los EE. UU., la SEC (Comisión de Bolsa y Valores) ha comenzado a pagar.



### Conflictos de interés

Un conflicto de interés es un incentivo, aparente o real, para servir un interés a expensas de otro interés u obligación. El profesor John Kay, un respetado comentarista del sistema financiero, ha dicho que "los bancos de inversión hoy participan en la emisión de valores, asesoramiento corporativo y gestión de activos: hacen mercados en renta variable y FICC (renta fija, divisas y productos básicos) y comercian en estos mercados por su propia cuenta. Solo es necesario enumerar estas funciones para ver que cada una de estas actividades entra en conflicto con todas las demás."

Ejemplos de conflictos de intereses serían: aconsejar a clientes de ambos lados de una transacción, retener información de valor hasta muy tarde en una transacción, ofrecer proyecciones erróneas como representativas del consenso de Wall Street, no revelar relaciones previas con otra compañía a un cliente potencial, usar información como un creador de mercado, para comerciar por cuenta propia antes que los clientes, etc. Debido a la naturaleza generalizada de los conflictos de intereses en los mercados financieros, un enfoque es sostener que cada una de las actividades emprendidas por los bancos de inversión debe llevarse a cabo en instituciones separadas. Este fue el caso en los Estados Unidos de la Ley Glass-Steagall (1933), que separó la banca de depósito de la banca de inversión y la Ley de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor Dodd-Frank (2010) que prohíbe a los bancos de inversión llevar a cabo ciertas actividades (Regla de Volcker, merchant banking). En el Reino Unido y la UE ha habido una gran inquietud con respecto a la regulación, pero muy poca prohibición como en los Estados Unidos.

Incluso cuando las actividades se separan y la regulación se extiende, como sucedió desde la crisis financiera de 2008, aún persisten los conflictos de intereses. El desafío para las instituciones es cómo pueden manejarse los conflictos para que las personas que trabajan en las instituciones sean claras en relación a sus juicios personales. Cada banco necesita un grupo de ejecutivos que se dediquen a la resolución de conflictos y examine si un nuevo negocio está en conflicto con otros compromisos comerciales o con los roles históricos que la firma puede haber desempeñado y cuáles son relevantes o que evalúe las posiciones existentes sostenidas por varias partes de la empresa así como las posibles sensibilidades del cliente. Otros en el grupo también deberían considerar si ciertas acciones podrían ayudar, como por ejemplo declaraciones, abandono de roles anteriores y restricciones especiales sobre el intercambio de información entre diferentes equipos. La documentación es importante, especialmente en relación con las revelaciones hechas a los clientes, separando información entre los equipos para la asignación estratégica y verificando si el área relevante de la empresa puede poseer material o información no pública, o información sensible a los precios relevante para la transacción.