

Juro ser responsable...

Antonio Argandoña

Julio 2009

Hace pocas semanas, los alumnos del MBA de la Harvard Business School han tenido la oportunidad de prestar voluntariamente un juramento por el que se comprometen a actuar ética y responsablemente, a "servir un bien mayor", a "actuar con la mayor integridad y a no poner sus "estrechas ambiciones personales" por delante de los legítimos intereses de los demás. No son los primeros que lo hacen, ni serán, probablemente, los últimos.

¿Qué cuál es mi opinión al respecto? ¡Oh!, me parece bien, aunque no va a ser la panacea, a la vista de los desaguisados empresariales que continuamente nos presentan los medios de comunicación.

Me parece bien, en primer lugar, porque muestra que los alumnos de esas escuelas están preocupados por el deterioro moral del mundo de los negocios. Igual que muchas más personas estamos también preocupadas, pero los estudiantes tienen más razones: se trata de su profesión, la que han elegido, la que van a tener que ejercer hasta que se jubilen y la que marcará sus vidas como "directivos íntegros" o como "negociantes corruptos". Esto dependerá de ellos, en gran medida, pero también dependerá del entorno en que se muevan, de las leyes a las que tengan que obedecer, de la conducta de otros muchos directivos y de la actitud de la sociedad ante lo que ellos hagan.

Los alumnos de los MBA también pueden tener otro interés, legítimo, desde luego, pero quizás interesado: firmar un juramento voluntario como este puede señalar a los que les vayan a contratar y a sus futuros colegas que ellos son distintos, que quieren comportarse éticamente,... y eso puede ser una ventaja a la hora de su contratación. Esta posibilidad es real, desde luego, pero no nos autoriza a despreciar con una sonrisa escéptica la propuesta del juramento.

Bueno es que haya un juramento como este. Bueno es que los alumnos lo quieran firmar. Y bueno es, también, que algunos de sus profesores les animen a hacerlo. Pero ya lo he dicho, esto no va a ser la panacea. Una vez firmado, hay que cumplirlo. Y esto significa, primero, que los MBA saben qué significa comportarse éticamente en cada ocasión; segundo, que tienen claras las razones para hacerlo; tercero, que van a recibir la ayuda de la sociedad para ser coherentes con su promesa, y cuarto, que están dispuestos a hacerlo, a pesar del (probablemente alto) coste que esto les puede suponer en algunos casos.

Llegados a este punto, son las escuelas de dirección las que deben asumir el protagonismo. Es verdad que se han multiplicado los cursos de ética y de responsabilidad social corporativa, pero no es seguro, ni mucho menos, que los estudiantes y los que

participan en sus programas estén en condiciones de hacer un análisis profundo de la naturaleza de los problemas éticos, de su diagnóstico y de sus consecuencias y, por tanto, de cómo superarlos. Porque esto se aprende, no tanto en uno de aquellos cursos de ética o RSC, sino en todos los que componen el curriculum: no hay decisiones éticas, hay decisiones (comerciales, financieras, estratégicas, de operaciones, de dirección de personas,...), y estas decisiones han de ser excelentes, en su aspecto técnico y también en su aspecto moral.

Y las escuelas deben dar a sus alumnos razones para ser éticos. Y aquí vuelven a fallar, al menos en muchas de ellas: no se puede decir que la empresa está para maximizar el valor de la acción y, seguidamente, decir que el directivo debe atender a los intereses de los diversos stakeholders que a menudo van en contra los intereses (económicos y a corto plazo) de la empresa y del propio directivo. La manera de introducir la ética y la responsabilidad social como un conjunto de restricciones externas, como una respuesta a las expectativas y demandas (a menudo cambiantes y arbitrarias) de la sociedad, como un conjunto de criterios que pueden ser distintos para unos y para otros, o como unas prácticas de filantropía y acción social, no ayuda a entender por qué, llegado el momento, el alumno debe ser fiel a su juramento. Y la razón principal que se puede dar a un futuro profesional de la dirección, para que sea siempre íntegro y responsable en su actuación, es que no hay otra manera de ser un buen directivo, un directivo excelente, más allá de los resultados económicos de la empresa, de la cotización de sus acciones, del puesto que ocupe en el ranking de reputación corporativa o del bonus con que se le remunera.

Además, la sociedad no va a ayudar al futuro MBA a comportarse de esa manera. Las leyes pueden ser útiles, pero se quedarán muy lejos de lo que sería de desear. La responsabilidad social no consiste en cumplir la ley y la regulación, ni siquiera cuando se le añaden los códigos voluntarios de buena conducta y las declaraciones de misión. Y aquí las escuelas de dirección vuelven a quedarse, a menudo, muy cortas, porque no han asumido su responsabilidad de guiar a sus alumnos desde que entran en la escuela hasta que se jubilan. Algunas lo hacen, pero son muy pocas.

Y nos queda, finalmente, la última limitación: por mucho que los futuros MBA hayan estudiado la ética y la responsabilidad social, por mucho que conozcan los principios y los criterios, les falta algo muy importante: la fuerza de voluntad para cumplir su juramento. Fuerza de voluntad y razones sólidas para ponerla en práctica a la hora de negarse a obedecer al superior corrupto cuando manda manipular la contabilidad, o de hacer frente al funcionario que pide una extorsión para conceder algo a lo que tiene derecho la empresa, o de parar la cadena de producción cuando sospecha que se puede producir un daño en el medioambiente, aunque no lo contemple la ley,... Actuar así significa vivir las virtudes, es decir, haber desarrollado unos hábitos de comportamiento que llevan a superar la tentación de la conducta fácil, de "no hacer olas", de no denunciar o de quedar bien. Lamentablemente, los alumnos llegan a las escuelas cargados de emotividad, pero ayunos de fortaleza de carácter. Y el deber de la escuela es proporcionarles eso. Y me temo que muchas no lo hagan.

Y aquí nos encontramos, finalmente, con el último obstáculo: muchos de nuestros alumnos querrán comportarse como dice el juramento, pero otros no, porque no lo entienden, o porque no están de acuerdo con él o, simplemente, porque piensan que puede no interesarles adquirir esos compromisos. Esto significa, en definitiva, que estamos

tratando con personas libres, y que las escuelas deben aceptar esa libertad, aunque les parezca un error.

Bien por el juramento, decía al principio. Si yo fuese un estudiante que está acabando ahora el MBA, probablemente lo firmaría. Pero como profesor de una escuela de dirección, me parece más importante poner los medios para que mis alumnos se comporten de una manera ética y socialmente responsable, con juramento o sin él.