

de estar conscientes do problema e do ponto de partida para enfrentá-lo, e o mesmo reside na própria instituição financeira.

inducir a las personas a comportamientos no deseados más allá de los códigos de ética con los que cuentan, deben trabajar en la selección de las personas a incorporar y monitorearlos permanentemente. Desde luego no es fácil y sería ideal encontrar una

receta milagrosa o un indicador que monitorear pero no lo hay, entonces al menos hay que tener conciencia del problema y del punto de partida para afrontarlo y el mismo está en la propia institución financiera. •

Faly Ranaivoson
*Investigador
y Consultor,
Madagascar*



Conseguimos construir una estrutura global de sistemas científico, industrial, financeira, económica e informacional. No entanto, perdemos significado, valor e ética no processo.

Segundo a Wikipedia, «o total do mercado mundial de derivativos foi estimado em cerca de \$791 trilhões face ou valor nominal que é 11 vezes o tamanho de toda a economia mundial».

La reconciliación de las Finanzas y la Ética: integrando las dimensiones interiores y exteriores de la Realidad

**Ética en las Finanzas, Premio Robin Cosgrove
Edición global
Segundo Premio**

Finanzas y... ética. Como se puede ver estas dos palabras juntas la una a la otra, pueden dar un sentimiento de tensión, o incluso una ligera molestia. O incluso se podría sonreír tímidamente, pensando que no van de la mano. Se podría recordar de manera espontánea la crisis financiera global y negar con la cabeza el pensamiento de incredulidad de los daños causados por esta y que todavía se dejan sentir en todas las naciones y organizaciones. O bien, se podría pertenecer a una gran parte de la población que no confía en las instituciones, las empresas, la política, empresarios y profesionales de las finanzas. Incluso antes de que la crisis haya alcanzado su apogeo, una encuesta en EE.UU. elaborada por Roper en 2005, mostró que casi tres cuartas partes de los encuestados cree que el mal comportamiento estaba muy extendido en el sector. Sólo el 2% considera que los líderes de las grandes empresas son “muy

fiables”. Los acontecimientos recientes no han ciertamente mejorado su imagen.

En este artículo, intentaré dar a entender que lo que acabo de describir son sólo síntomas de un problema mucho más profundo. Hemos tenido éxito en la construcción de un marco global para los sistemas científicos, industriales, financieros, económicos y de la información. Sin embargo, hemos perdido el significado, el valor y la ética en el proceso.

Teniendo las finanzas y la ética en mi conciencia, sentí una invitación, una invitación a recuperar lo que se ha roto, para integrar lo que se ha fragmentado. Dirijo esta invitación a los profesionales de las finanzas - que suelen estar muy a gusto con los bienes materiales - para explorar los intangibles y para integrar el mundo de lo visible y el mundo de lo invisible.

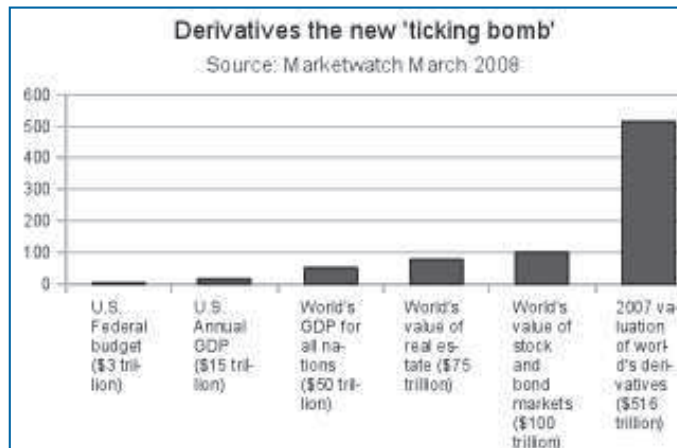
A bolha de derivativos, tabus culturais em torno do dinheiro, a nossa tensão pessoal em torno da ética e das finanças ... todos esses sintomas, de certa forma, podem ser rastreados como o que o filósofo Ken Wilber chama de «Desastre da Modernidade».

O que aconteceu é que a esfera de valores da ciência assumiu-se no momento em que as esferas de valores da estética e da moral foram reduzidas a uma visão monológica.

O que foi declarado real era algo que poderia ser descrito de uma forma empírica, como todos os fenómenos investigados pela ciência empírica têm tudo o que Alfred North Whitehead designou de um local simples, ou seja pode literalmente colocar o dedo sobre eles.

Los derivados se han enloquecido

En realidad, hemos hecho dominar el aspecto técnico o la dimensión exterior de hacer negocios y las finanzas sobre todo lo demás. Utilizaré el ejemplo de los derivados financieros para ilustrar este punto. El mercado de derivados ha crecido de 100 trillones de dólares estadounidenses a 500 trillones en 2007. Según Wikipedia, "el total del mercado de derivados a nivel mundial ha sido estimado a alrededor de 791 trillones en valor facial o valor nominal.



A la imagen y similitud del Dr. Frankenstein, hemos diseñado nuestro propio monstruo y ahora se nos está saliendo de control. William H. Gross fundador de Pimco, una firma global de gestión de inversiones, empleó el término "sistema bancario en la sombra" para describir el siste-

Esto representa 11 veces el tamaño de la economía mundial" (http://en.wikipedia.org/wiki/Stock_market). En julio de 2008, el Grupo Jutia informó que los instrumentos derivados a nivel mundial habían llegado a más de un cuatrillón de dólares (que es un uno seguido de 15 ceros!): 548 trillones de dólares en la lista de derivados de crédito y 596 trillones en derivados financieros nominales / extra-bursátiles (*Over The Counter* o "OTC"). Y si estos números todavía no le son suficientes, basta echar un vistazo a la siguiente gráfica:

Infelizmente, as nossas conversas em torno das finanças têm seguido a tendência definida pelo desastre da modernidade com foco quase exclusivo no exterior quantificável pois não temos problemas de falar inteligentemente no quantificável; mas ainda não atingimos o mesmo nível de complexidade quanto à nossa dimensão «interior».

O dinheiro não é apenas o resultado do funcionamento físico. Basicamente requer integridade subjetiva e acordo ético inter-subjetivo.

ma por el cual "los derivados son un medio para la creación de dinero fuera de los límites acostumbrados del banco central, simplemente porque son contratos bilaterales entre instituciones o empresas" (<http://www.marketwatch.com/story/derivatives-are-the-new-ticking-time-bomb>).

FINANCE & THE COMMON GOOD/BIEN COMMUN

Y Warren Buffet casi comparó a los ingenieros financieros altamente sofisticados técnicamente que desarrollaron derivados a científicos locos diseñando una bomba nuclear cuando escribió en 2002 su carta a los accionistas de Berkshire: "Tratamos de estar atentos a cualquier tipo de riesgo mega-catastrófico, y esta postura puede hacernos demasiado agradecidos a la cantidad creciente de contratos a largo plazo de derivados y la enorme cantidad de créditos sin garantía recibidos que están creciendo a su lado. En nuestra opinión, sin embargo, los instrumentos derivados son armas financieras de destrucción masiva, conllevando peligro de que, ahora latentes, son potencialmente letales".

Todos sabemos el resto de la historia...

La modernidad se ha enloquecido

La burbuja de los derivados, los tabús culturales en torno al dinero, nuestra propia tensión personal en torno a la ética y las finanzas... todos estos síntomas, en cierto modo, pueden remontarse a lo que el filósofo Ken Wilber llama "el desastre de la modernidad".

Pero primero vamos a aclarar rápidamente lo que entendemos por *modernidad*, ya que es una de esas palabras que puede tener muchos significados. Históricamente, la modernidad se inicia libremente en el Renacimiento y continúa de alguna manera hasta nuestros días. Filóso-

ficamente, se refiere a nuestro intento de comprender y representar la naturaleza con la mayor precisión posible. Científicamente, la modernidad es la medición de la naturaleza y el descubrimiento de mecanismos que provocan su funcionamiento. Políticamente, la modernidad se produjo con el surgimiento de los derechos humanos (igualdad ante la ley, prohibición de la esclavitud, los derechos de la mujer, y así sucesivamente). Desde un punto de vista de la estructura tecno-económica, la modernidad es asociada con la industrialización.

Antes de investigar el lado malo de la modernidad, primero vamos a reconocer su lado bueno. Wilber nos recuerda que "los principios rectores de más de un centenar de naciones democráticas en el mundo de hoy son en realidad *principios de la modernidad*, es decir, los valores de la Ilustración liberal occidental" (Wilber, 1998). Tenemos que recordar que estos derechos humanos que son tan importantes para nosotros (libertad de expresión, de religión, de reunión, etc) no existían a escala mundial antes de la Ilustración - a pesar de que todavía tienen que ser adoptados de forma más universal.

Otra forma de caracterizar el lado bueno de la modernidad es a través de la separación de Iglesia y Estado. Esta es una manifestación directa de lo que Max Weber llamó "la diferenciación de las esferas de valor cultural" que es la *diferenciación del arte*, la moral y la ciencia. "Lo que pasó por lo general durante la Edad

LA RECONCILIACIÓN DE LAS FINANZAS Y LA ÉTICA

A nossa tarefa é reabilitar a dimensão interior da realidade colocando tanta atenção sobre ética, como fazemos com [o lado técnico] das finanças.

A dimensão interior, em parte, forma o nosso conhecimento empírico e pode ser consultado no seu próprio direito.

Como vamos explorar essas dimensões interiores?

Media es que alguien como Galileo entraría en conflicto con la Iglesia, porque uno, las esferas de la ciencia y la religión no se diferencian y, dos, esta última prevalecería. No era una sana integración de estas esferas de valor, sino más bien una fusión poco saludable. Lo que permitió la diferenciación es que alguien como Galileo pueda seguir sus esfuerzos sin ser perseguido por la Inquisición.

Pero entonces, esta diferenciación fue demasiado lejos en su disociación. El lado bueno se convirtió en un desastre. Lo que ocurrió es que la esfera de valor de la ciencia se hizo cargo de las esferas de valor de la estética y la moral fuese reducida a una visión monológica. Arte, moral y ciencia fueron por caminos separados. Y por desgracia, la ciencia se convirtió en cientificismo desechando todos los aspectos interiores de la conciencia, del alma, del arte, de la moral y de la ética, debido posiblemente a que ninguno de estos ámbitos subjetivos no puede ser aprehendido por el “ojo del conocimiento” de la ciencia empírica.

Y así fue declarado real todo aquello que se podría describir de una manera empírica, ya que todos los fenómenos estudiados por la ciencia empírica tienen todos una simple ubicación como lo llamó Alfred North Whitehead, que se puede literalmente poner el dedo en ellos. Por lo que si el cerebro es ‘real’, las ‘galaxias’ son reales. Sin embargo, no se puede poner los dedos en la bondad, ni en la conciencia (el desastre de la modernidad lo ha reducido a

las ondas cerebrales), ni en la ética. Nuestra sensación de incomodidad tiene profundas raíces en efecto.

Lamentablemente, el debate en torno a las finanzas ha seguido la tendencia marcada por el desastre de la modernidad casi exclusivamente centrado en el exterior cuantificable, que es el dominio de los índices, estadísticas y sistemas de medición contables. Si bien no tenemos problemas de hablar de forma inteligente de lo cuantificable, no hemos alcanzado el mismo nivel de complejidad al tratar de nuestra dimensión “interior”. Y nuestras relaciones éticas con las finanzas y el dinero han sufrido. Definitivamente estamos mal equipados para hacer frente a la medición de datos como los objetivos y la motivación, por no hablar de la construcción de significados y de la cultura. Hasta ahora, los profesionales de las finanzas carecen de palabras para estas conversaciones. Se reducen a utilizar términos tales como “planificación de la vida” o “lado blando”.

La paradoja del dinero

Es casi divertido pensar que aplicamos principios y metodologías de las ciencias exactas a las finanzas, cuando pensamos en la naturaleza del dinero. De hecho, cuando asistimos a un curso de finanzas, leemos la sección de economía en los periódicos, o vemos por ejemplo la CNBC, podría parecer que las finanzas son algo similar a una disciplina científica dura. Y de una manera casi lo es, cuando nos fijamos en todos

Iremos examinar como um domínio de investigação derivado do estruturalismo pode lançar alguma luz sobre o desenvolvimento ético de indivíduos.

Uma questão que mantém o público intrigado é porque razão temos, numa extremidade do espectro, pessoas como Joan Bavaria, pioneiro de todo o movimento de investimento socialmente responsável (SRI) e, no extremo oposto, pessoas como Bernie Madoff, que usou a sua capacidade cognitiva para projetar uma das maiores fraudes financeiras da história.

los gráficos y números. Sin embargo, sería ingenuo creer que realmente estamos en el reino de cálculo estricto y de ciencia exacta.

Bernard Lietaer nos recuerda que el dinero no es realmente una cosa, “es una combinación de creencias, promesas y compromisos anclados en principios sobre lo cuales bastante gente se basa y así pueden ser utilizados para apoyar diferentes tipos de cambio” ([http:// www.lietaer.com/2010/09/what-is-money/](http://www.lietaer.com/2010/09/what-is-money/)).

Y así yace la paradoja del dinero: Atrapados en el “desastre de la modernidad”, algunos profesionales de las finanzas y economistas siguen tratando a las finanzas como una gran maquinaria y a la gente como operadores de rutina. Sin embargo, acabamos de ver que el dinero no es sólo el resultado del trabajo físico. Se requiere en primer lugar la integridad subjetiva y un acuerdo ético inter-subjetivo. Ciertamente, mirando los gráficos, podemos observar algunas tendencias. Sin embargo, estas tendencias son el resultado de las agregaciones de las interacciones humanas basadas en acuerdos. Y no deberíamos olvidar que los seres humanos son mucho menos predecibles que los elementos naturales, a pesar de que los economistas clásicos podrían argumentar lo contrario.

Al final, no podemos predecir lo que sucederá en las finanzas. Sus principios provienen tanto de lo social que de las ciencias duras, de ahí su inexactitud. No debería sorprender entonces que el dinero es el segundo tema más abordado en la

Biblia cristiana (Wagner, 2006). El dinero es tanto del interior que del exterior, corazón y manos.

La rehabilitación del Interior

La tarea que tenemos por delante no es sólo promover la ética en las finanzas. Haciendo esto puede llevarnos a pensar en la ética como una cura para cubrir parcialmente las profundas heridas dejadas por los excesos de las finanzas. No. Nuestra tarea consiste en la rehabilitación de la dimensión interior de la realidad poniendo mucha atención en la ética como lo hacemos en [la parte técnica de] las finanzas.

Una de las lecciones principales de la post-modernidad - nos referiremos de manera muy amplia a ella como resultado de la modernidad - es que la realidad “no es en todas las formas pre-determinada, pero en algunos aspectos importantes es una construcción, una interpretación (...); la creencia de que la realidad es simplemente dada, y no solo parcialmente construida, se conoce como “el mito de lo dado” (Wilber, 1998).

Immanuel Kant fue uno de los primeros filósofos que luchó contra el mito de lo dado. En la *Crítica de la razón pura*, demostró que la ciencia no era capaz de llegar a la conclusión de que las dimensiones interiores del alma, la moral y la ética existen. Además, demostró que la ciencia no era tampoco capaz de llegar a la conclusión que estas dimensiones interiores no existen. Enseñada, en la

Para investigar o desenvolvimento interior do indivíduo, é necessário utilizar o método apropriado de investigação, uma psicologia tipicamente de desenvolvimento que é influenciada pelo estruturalismo.

O trabalho de Howard Gardner sobre a «teoria das inteligências múltiplas» é particularmente útil quando se trata de entender porque razão as pessoas com capacidades cognitivas comparáveis exibem diferentes comportamentos éticos.

Critica de la razón práctica, demostró que, efectivamente, la dimensión interior no podía ser abordada por la ciencia, sino más bien por el dominio de la dialógica - o la razón moral, ética y práctica. Por último, trajo a la dimensión estética subjetiva de nuevo dentro de la imagen en su *Critica del juicio*, completando así su intento de integrar las esferas de valor del arte, la moral y la ciencia.

Una vez más, la paradoja del dinero puede entonces ser extendida a una paradoja de la ciencia que se puede resumir de la siguiente manera: la ciencia se basa en los instrumentos y estructuras que se encuentran sólo en la dimensión interior. Estas estructuras no incluyen sólo aspectos culturales, marcos lingüísticos, y normas éticas, sino también dispositivos tales como la lógica, el análisis estadístico, el álgebra, los números complejos y así sucesivamente, de los cuales los científicos hacen un amplio uso. Y luego el “cientificismo” afirma que esta dimensión interior no existe en el primer lugar. En otras palabras, la dimensión interior moldea en parte nuestro conocimiento empírico y puede ser interrogado en su propio derecho.

Otros intelectuales han insistido en la integración de las tres esferas de valor: arte, moral y ciencia. Por ejemplo, Karl Popper lo señala sugiriendo dividir la visión de la realidad en tres sub-realidades que él llama *Mundos*. El primer mundo es el mundo físico investigado por la ciencia empírica. El segundo mundo se re-

fiere al mundo psicológico o mental de los pensamientos, sentimientos, percepciones. Y el tercer mundo es el dominio de los productos de la mente humana: cuentos, historias, mitos, lenguas, canciones, pinturas y esculturas. El sociólogo y filósofo alemán Jürgen Habermas también divide la realidad en tres mundos: el mundo subjetivo, el mundo social, y el mundo objetivo.

Tal vez la manera más fácil de recordar las tres esferas de valor de Platón “el bien, la verdad y la belleza”. En este caso, la verdad se refiere al objetivo del mundo empírico, el bien se refiere al espacio inter-subjetivo de idoneidad ética, y la belleza se refiere a la dimensión subjetiva o estética.

Así que la pregunta sigue siendo: ¿cómo podemos explorar estas dimensiones interiores? Ya hemos visto que la ciencia empírica, que explora los fenómenos que tienen una simple ubicación, no es adecuada para explorar el interior intangible.

Wilber ha identificado cuatro familias epistemológicas que exploran el interior, ya sea en su dimensión individual o colectiva: la fenomenología, que investiga la experiencia directa (el interior de los interiores individuales), el estructuralismo, que analiza los patrones de la experiencia directa (la parte exterior de los interiores individuales), la hermenéutica, que examina la comprensión inter-subjetiva (el interior de los interiores colectivos), y la antropología cultural, que estudia los patrones de la comprensión mutua



O seu trabalho, e de outros, na área da psicologia do desenvolvimento forma a espinha dorsal para uma compreensão mais ampla do desdobramento do interior humano, referido como «fluxos de desenvolvimento.»

Pessoas que apresentam um baixo – ou pré-convencional - nível de aptidão ética determinam a correção ou incorreção das suas ações com base na ideia de poderem (ou não) ser «apanhados».

O nível médio - ou convencional – de aptidão ética é o que a maioria das pessoas iguais em termos de ética tem, quando pensam em ou usam este termo.

Nesta fase, tratam-se de comportamentos de acordo com a lei.

(los exteriores de los interiores colectivos), (Esbjörn-Hargens, 2006). Pronto examinaremos cómo un campo de investigación derivada del estructuralismo puede arrojar alguna luz sobre el desarrollo ético de los individuos.

Nivel Cinco de Liderazgo

Una pregunta que mantiene al público intrigado es el por qué tenemos, en un extremo del espectro, gente como Joan Bavaria, que fue pionero en todo el movimiento de inversión socialmente responsable (ISR) y en el extremo opuesto, gente como Bernie Madoff, que utilizó su capacidad cognitiva para diseñar uno de los mayores fraudes financieros de la historia.

Joan Baviera (1943-2008) fue el fundador de *Trillium Asset Management*, un sociedad de consultoría y asesoría de inversión independiente cuya misión es la de *invertir para un mundo mejor* (desde 1982). En el sitio Web de la compañía, podemos leer algunas palabras que se emplean para describir su carácter y acciones: “humor, compasión, dedicación, visión, humanidad, mentor, héroe; el compromiso sin falla de servir a los clientes, una visión única de cómo los mercados de capitales se cruzan con la sociedad y el medio ambiente...”.

Cuando leí los testimonios de gente hablando sobre el carácter de Joan de Baviera, el trabajo de Jim Collins sobre liderazgo de inmediato vino a mi mente. En su libro *Good to Great*, Collins comparte un mar-

co que explica cómo las compañías de primera categoría fueron capaces de obtener resultados sostenibles por lo menos durante quince años. El primer elemento clave que describe en su libro es que estas empresas excepcionales fueron dirigidas por lo que Collins llama “líderes de nivel 5”. En su artículo en la *Harvard Business Review* “Liderazgo Nivel 5”, escribe que “de 1.435 empresas que aparecían en la lista *Fortune 500* desde 1965, sólo 11 aparecieron en el estudio. De los 11, todos ellos tenían líderes de nivel 5 en puestos claves, incluyendo el papel de director general (CEO en inglés), en el momento crucial de la transición. “Y cuando el resume lo que el nivel del personaje 5 de los líderes significa, utiliza los siguientes términos: “humildad personal”; se basa principalmente en las normas inspiradas, no inspirando carisma, para motivar”, “ambición para la empresa y no personal; Establece sucesores para un éxito aún mayor en la generación siguiente”. Lo que se puede leer acerca de Joan Baviera está muy cerca a la descripción que Jim Collins hace de los líderes de nivel 5. Sin embargo, admite que hay un elemento clave que no ha sido capaz de profundizar en su investigación, y eso es lo que él llama la “caja negra” de desarrollo interno de un individuo de nivel 5.

La caja negra de desarrollo interior

Una vez más, el propio Jim Collins ha sido “víctima” del desastre de la modernidad - aunque a su pro-



Num elevado - ou pós-convencional - nível de aptidão ética, importa sim manter o espaço para um quadro global para o pensamento emergir.

Na verdade, esse quadro é necessário para fazer julgamentos com nuances em torno de dilemas extremamente ambíguos, para dar sentido às diferentes estruturas éticas de pessoas e culturas diferentes, e considerar uma multiplicidade de perspectivas.

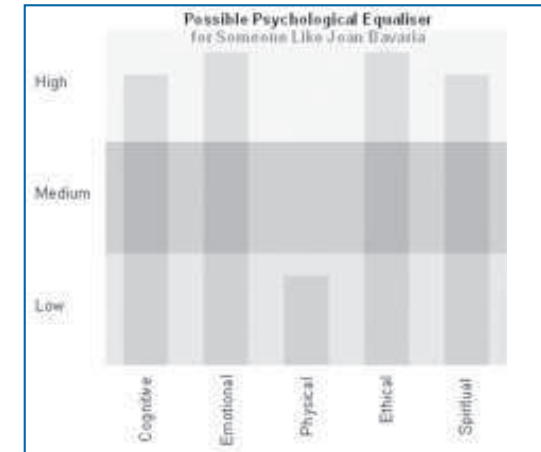
A ética pós-convencional concentra-se em intenções e não no próprio comportamento para fora: partindo de fora, é possível observar duas pessoas que apresentam comportamentos muito semelhantes, mas elas podem realmente ser movidas por intenções bem diferentes.

pio reconocimiento - al concentrarse en su investigación sobre las dimensiones exteriores de la realidad: utilizó estudios empíricos para investigar los líderes y se concentró exclusivamente en los estados financieros de la línea inferior de las empresas. De hecho, para investigar el desarrollo interno de una persona se requiere hacer uso del método apropiado de investigación, típicamente la psicología del desarrollo, que es a su vez influenciada por el estructuralismo. Durante más de medio siglo, los teóricos del desarrollo, como Jean Piaget, Jane Loevinger, Jenny Wade, Erik Erikson, Susanne Cook-Greuter, Howard Gardner, Robert Kegan, Lawrence Kohlberg, y Carol Gilligan han investigado el interior del desarrollo de la persona humana.

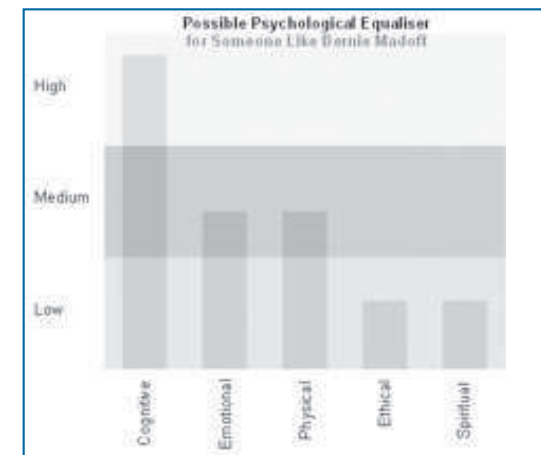
El trabajo de Howard Gardner sobre la “teoría de las inteligencias múltiples”, es particularmente útil cuando se trata de entender por qué los individuos con similares capacidades cognitivas pueden mostrar comportamientos éticos muy diferentes. Gardner explica: “Observamos a diario que sólo un tipo de talento - por ejemplo, la creatividad tecnológica - está siendo recompensado, y sólo una medida - por ejemplo, la rentabilidad en el mercado - está siendo reconocida. Estos índices no son suficientes; otras partes del espíritu humano merecen reconocimiento, respeto y veneración” (Gardner, 1999). Si bien reconoce la importancia del cociente de inteligencia, Gardner nos invita a valorar otras importantes manifestaciones de

la inteligencia humana (interpersonal, intrapersonal, musical, espacial, corporal y kinestésica). Gardner está de acuerdo en que la forma de elaboración de su teoría es simplemente uno de los enfoques legítimos para observar las diferentes capacidades humanas. El suyo y otros trabajos en el área de la psicología del desarrollo forman la columna vertebral de una comprensión más amplia del interior humano conocido como “corrientes de desarrollo.” Tomando el trabajo de Gardner y el de sus compañeros en consideración, podemos señalar cinco aptitudes humanas más apropiadas para entender las discrepancias en los comportamientos éticos: La aptitud cognitiva - habilidades intelectuales generales como la lógica, la razón, la lingüística, el análisis y la toma de decisiones; Las aptitudes emocionales - habilidad para acceder a las emociones propias y las de los demás, para entender el significado de ellos y para su gestión. La aptitud ética - ser capaz de utilizar la información disponible, y de tomar decisiones con respecto a las necesidades y deseos de los demás para lograr el mayor bien para todos los interesados; La aptitud física - conciencia del propio cuerpo y la capacidad de utilizarla de manera especializada y la aptitud espiritual - capacidad de reunir y usar la sabiduría en la investigación de “lo que más importa”.

Y de este modo la gente demuestra diferentes niveles de “competencia” en diversos ámbitos. Podemos ilustrar estas diferencias mediante un “ecualizador psicológico”.



Para nós profissionais, a questão é como podemos unir preocupações éticas ou a dimensão interior no próprio tecido de tudo o que fazemos em relação a nós mesmos, aos outros e às organizações.



Uma prática que mistura estes três objetivos é chamada de «investigação-acção». A parte da acção refere-se ao nosso comportamento - o que fazemos, o que dizemos.

A parte da questionarização põe em causa e reflecte - dentro de nós mesmos, ou em relação aos outros - como nos envolvemos em tudo o que fazemos.

Entremos en algunas generalizaciones orientadas y muy amplias en torno a lo niveles bajo, medio y alto del cómo las aptitudes éticas podrían ser. Podemos comparar las personas que presentan un nivel bajo - o preconvencional (Kohlberg, 1973) de aptitud ética a niños que determinen lo bueno o lo malo de sus acciones sobre la base de si son atrapados o no al hacer una travesura. La principal diferencia entre adultos y niños con una capacidad ética similar se encuentra en la capacidad cognitiva de los adultos para diseñar esquemas complejos con el fin de evitar “ser atrapados”. Siempre y cuando puedan hacerlo, actuarán con el propósito de la gratificación inmediata sin tener que asistir al impacto que sus conductas pueden tener en los demás.

El nivel medio - o convencional - de aptitud ética es lo que mucha gente asimila a la ética cuando piensa o utiliza este término. En esta etapa, se trata de comportarse de acuerdo a la ley. O de una manera similar al comportamiento de los adolescentes, se trata también de actuar en conformidad con las expectativas del grupo. En consecuencia, la gente no va a romper las reglas aunque se pueda sentir culpa por hacerlo, incluso si no “son atrapados”.

El nivel alto - o post-convencional - de aptitud ética, no se trata de que le digan cómo vivir, o acerca de cómo dar respuestas precisas y definitivas a las cuestiones morales, o de seguir un manual. Es más bien de sostener el espacio para que un mar-

co general para el pensamiento surja. En efecto, dicho marco es necesario para hacer juicios matizados en torno a dilemas muy ambiguos, para dar sentido a las diferentes estructuras éticas de pueblos y culturas, y tomar una multiplicidad de perspectivas en cuenta. La ética post-convencional se centra más en las intenciones de cada persona que de las conductas hacia el exterior. Desde el exterior, se pueden por ejemplo observar dos individuos que manifiestan un comportamiento muy similar, pero en realidad pueden ser motivados por intenciones muy diferentes. En esta etapa, el reto consiste en cómo convertirse en un individuo verdaderamente auténtico y valiente, que se mantiene presente y centrado portando - mundo céntrico en vez de etnocéntrico o egocéntrico - principios frente a decisiones difíciles y complicadas.

Todavía tenemos que examinar la manera de fomentar el desarrollo de profesionales integrales que demuestren excelencia tanto en las dimensiones exteriores (técnica) que interiores (ética). Es hora de pasar ahora de la epistemología a la aplicación.

De la filosofía a la acción

Volviendo a nuestro tesis principal, no es simplemente tratando de aplicar la ética como una cura que vamos a ser capaces de curar las profundas heridas producidas por los excesos de las finanzas. Para nosotros, profesionales de las finanzas, la pregunta es saber cómo podemos tener la preocupación ética o la dimen-

Para usar una terminología emprestada da teoria de sistemas, os profissionais da área de finanças tem que se envolver numa aprendizagem de três ciclos.

Não só têm de monitorizar as suas acções (um ciclo) e adaptar a sua estratégia (dois ciclos) com o propósito de alcançar alguns resultados desejados, mas também têm que desenvolver o que Torbert chama de «supervisão» (três ciclos) que lhes permite dar um passo atrás no momento, a fim de, quando necessário, dar espaço para a preocupação ética emergir.

sión interior en la estructura misma de todo lo que hacemos en relación a nosotros, a los demás, y a las organizaciones. En otras palabras, un modo de enmarcar el concepto de la ética es que ser ético es conducirse con el propósito de estar - y mantenerse - en consonancia con sus propios valores, lo que demuestra integridad personal. En relación con los demás, la preocupación ética es sobre el cómo cultivar mutuamente y participar con los demás con la intención de fomentar la reciprocidad y la interdependencia. Incluso en una organización, a un nivel interorganizacional y más allá, la preocupación ética implica estar obligado a actuar con el propósito de avanzar con sostenibilidad.

Una práctica en particular donde se pueden mezclar estos tres objetivos se llama “cuestionamiento - acción”. “Es una manera de llevar a cabo al mismo tiempo la acción y el cuestionamiento como una práctica disciplinada de liderazgo que aumenta la eficacia general de nuestras acciones.” (Torbert, 2004). La parte de acción se refiere a nuestros comportamientos - lo que hacemos, lo que decimos. La parte de cuestionamiento trata del análisis y de la reflexión - dentro de nosotros mismos, o en relación con los demás - de cómo nos involucramos en todo lo que hacemos.

Para formarnos nosotros mismos, vamos a sumergirnos en la historia de Steve Thompson, cuando reflexiona sobre un incidente con su jefe, Ron Cedrick (extraído de Tor-

bert, 2004, pp.14-16):

“El equipo de Steve se encuentra instalando un gasoducto submarino cuando una tormenta comienza a soplar en torno a su (...) plataforma.

La parte más crítica de este procedimiento peligroso es el lanzamiento y la recuperación de la campana de buceo con los seis hombres a través de la “interfase” - la ola de afectados por los primeros 8 metros bajo la superficie del océano. El agitado mar separó más de una campana de buceo de su torno. Cuando esto sucede, hay pocas esperanzas de rescatar a los buzos con vida.

Fue mi primer trabajo como director de proyecto, por lo que era de particular importancia para mí que el equipo estuviese haciendo un trabajo excepcional y Cedrick estaba extremadamente satisfecho con nuestro desempeño. (...) Y, sin importar lo difícil, sus proyectos siempre estaban listos antes de lo previsto.

La campana de buceo acababa de lanzarse al agua para una previsión anticipada de 12 horas cuando el viento cambió de dirección y se dirigía a nosotros desde la misma dirección que el oleaje moderado, tal como lo hace antes de que realmente sople. Alerté al jefe de turno para mantener un ojo en el tiempo y me dirigí al puente para das un vistazo a la previsión más reciente y similares, lo que confirmó mis sospechas.

En ese momento, Cedrick se acercó a mí, “personalmente aprecio el buen trabajo que usted y sus muchachos están haciendo y sé que va a continuar

Torbert sugere várias práticas para fazer avançar a capacidade de sustentar a questionização no meio da acção: percebendo como nos sentimos quando nos movemos de uma actividade para outra, ou após as interacções que temos com qualquer interlocutor; manter um diário para investigar os diversos territórios da nossa experiência – as nossas conquistas, os nossos comportamentos, as nossas estratégias e a nossa intencionalidade; atender à maneira como falamos - estamos a partilhar a nossa intenção por detrás de uma conversa, estamos a elaborar o nosso pensamento; estamos a investigar a opinião dos outros?

así. Sé que el tiempo se va a levantar un poco, pero tenemos que completar hoy la conexión de la línea de flujo para mantenerse por delante, así que tenemos que mantener la campana en el agua tanto tiempo como podamos antes de dejar que un mal tiempo nos paralice. He visto el respeto que esos muchachos tienen hacia usted y sé que harán lo que pide”.

“Sí, señor”, le respondí con confianza. Lo que estaba pasando dentro de mí en ese momento sonaba sin embargo diferente. En el momento en que revisé en el puente el estado del tiempo, me torné tenso por el miedo. Temía que no tendría la fuerza de carácter para detener la operación frente a mi enorme deseo de tener éxito de manera objetiva y frente a los ojos de Cedrick. También temía que tendría que engañar a mi gente para que piense que se justificaba empujar nuestros límites de la operación.

El resultado era demasiado previsible. Dejé la campana en el agua demasiado tiempo. El tiempo envió un vendaval. La recuperación de la campana 6 metros adentro del mar era peligrosa. Prometí la seguridad de los buzos y establecer un mal precedente para los parámetros de servicio admisible. No recibí ninguna satisfacción de la importante prima que Cedrick me dio por “lograr” que se haya completado la conexión de la línea de flujo. Dentro de mí, la conciencia de que yo había manipulado y puesto en peligro la seguridad de mis compañeros de trabajo puso entredicho que yo era un hombre honesto y ético”.

Ahora vamos a reemplazar a Ste-

ve Thompson por un gerente de cartera o de inversión que está sujeto a una intensa presión que viene de todas partes, clientes, colegas, y de su institución. Ahora vamos a añadir la restricción de que él o ella tiene que actuar y tomar decisiones momento a momento. ¿Cómo puede la preocupación ética ponerse en la ecuación, no sólo antes o después del hecho, pero como cualquier situación que se desarrolla segundo a segundo?

Aquí están algunas lecciones que podemos extraer de la historia de Steve:

Para usar una terminología tomada de la teoría de sistemas, los profesionales de las finanzas han de iniciar un triple circuito de aprendizaje. En otras palabras, no sólo tienen que controlar sus acciones (circuito simple) y adaptar sus estrategias (circuito doble), con el propósito de lograr algunos resultados deseados, que también tienen que desarrollar lo que Torbert llama una “super-visión” (circuito triple) que les permite dar un paso atrás en el momento que con el fin de, en caso necesario, dar espacio a la preocupación ética para que pueda surgir. Al relatar su experiencia, Steve Thompson comparte cómo se sentía la tensión y el miedo porque se enfrenta a múltiples conflictos de interés ya que Cedrick lo empujó a reanudar las operaciones: quería mantener fiel la imagen que su jefe tenía de él; quería tener un buen desempeño - ¿quien no lo quiere? -, quería tener en cuenta el bienestar de su equipo; Y quería verse a sí mismo



O movimento de investimento socialmente responsável (SRI) está a praticar um tipo de aprendizagem de três ciclos. Estrategicamente, tem implantado novas abordagens, como o empenhamento corporativo, investindo comunidade e defesa de políticas públicas (dois ciclos).

O movimento SRI tem também novas metodologias para avaliar o desempenho das empresas, considerando aspectos económicos, sociais e ambientais. E tem um novo propósito enunciado para investir.

O movimento SRI é um bom indicador de como um domínio completo de actividades pode evoluir colocando a ética directamente na equação das finanças, integrando as dimensões interior e exterior de qualquer assunto e unindo acção e investigação.

como un hombre ético. Lo que le faltaba en su encuentro con Cedrick era la capacidad de no sólo ser consciente de la incongruencia de que estaba sucediendo en sí mismo, sino también para mantener esta toma de conciencia para que él cambie su curso de acción.

Torbert sugiere varias prácticas para avanzar en la propia capacidad para mantener el cuestionamiento en medio de la acción. Darse cuenta de cómo nos sentimos cuando pasamos de una actividad a otra, o después de las interacciones que tenemos con cualquier interlocutor; mantener un diario para cuestionar los diversos aspectos de nuestra experiencia - nuestros logros, nuestros comportamientos, nuestras estrategias y nuestra intencionalidad; Prestar atención a la forma de hablar - ¿estamos compartiendo nuestra intención detrás de una conversación, estamos elaborando nuestra forma de pensar; estamos indagando en las opiniones de otros? y así sucesivamente.

La historia de Steve pone de manifiesto otra cuestión, la del poder unilateral. En la historia, podemos ser testigos de cómo Cedrick hizo uso de sus capacidades cognitivas e interpersonales para hacer presión astutamente sobre Steve. En primer lugar, se basó en su posición de autoridad primaria como superior de Steve, y luego usó su posición de autoridad secundaria como experto; Y, por último, minimizó la situación mediante la reducción de la tormenta a un “simple mal tiempo”. En una escala más grande, podemos

ver cómo estos enfoques reposan en el poder unilateral - la acción sin cuestionamiento - pueden dar a luz a grandes escándalos. Simétricamente, el cuestionamiento sin acción puede conducir a la parapraxis - en el caso de Steve Thompson, quien tenía un atisbo de conciencia que le permitió sentir cierta tensión en sí mismo, pero no lo suficiente como para entablar una conversación con su superior.

Pasando de lo personal a lo institucional, podemos decir que todo el movimiento de la inversión socialmente responsable (ISR) está practicando un tipo de triple circuito de aprendizaje. Estratégicamente, se ha desplegado nuevos enfoques, como la participación empresarial, inversión en la comunidad, y la promoción de políticas públicas (doble circuito). El movimiento de la ISR también fue pionero en nuevas metodologías para evaluar el desempeño de las empresas mediante la adopción de los aspectos económicos, sociales y ambientales. Y ha enunciado una nueva finalidad para la inversión. Por ejemplo, hemos visto con anterioridad que la razón de ser de Trillium Asset Management Corporation es la de invertir para un mundo mejor.

El movimiento de la ISR es un buen indicador de cómo un ámbito completo de actividades puede evolucionar al poner la ética directamente en la ecuación de las finanzas, integrando las dimensiones interiores y exteriores de cualquier tema, y tejiendo conjuntamente la acción y

Só podemos esperar que o movimento SRI de espalhe de modo a que as empresas abandonem a busca do lucro sem ética para abraçar completamente uma abordagem tripla com preocupação ética.

el cuestionamiento. Las empresas están invitadas a participar no sólo en un solo circuito de cambios organizativos, de doble circuito de adaptaciones estratégicas, sino también en una reflexión de triple circuito sobre su razón de ser. Sólo podemos espe-

rar que el movimiento de la ISR se difunda haciendo que las empresas abandonen la mera búsqueda del beneficio carente de ética para aceptar plenamente un triple enfoque lleno de preocupación ética. •

Bibliografía

- Esbjörn-Hargens, S., 2006. 'Integral Ecology: A Post-Metaphysical Approach to Environmental Phenomena', AQAL Journal of Integral Theory and Practice, Vol.1.
- Gardner, H., 1993. Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences, Basic Books.
- Gardner, H., 1999. The Disciplined Mind, Simon & Schuster.
- Stagen Leadership Institute, 2004. Human Performance.
- Torbert, B. and Associates, 2004. Action Inquiry, The Secret of Timely and Transforming Leadership, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Wagner, Richard B., 2006. 'Integral Finance 201: The Four Dimensions of Money', AQAL Journal of Integral Theory and Practice, Vol.1.
- Wilber, K., 1998. The Marriage of Sense and Soul, New York, Random House.
- Wilber, K., Patten, T., Leonard, A., Morelli, M., 2008. Integral Life Practice, Boston & London, Integral Books.

Decisión : espacio entre el código de ética y el comportamiento

Ética en las Finanzas, Premio Robin Cosgrove
Edición Iberoamericana - Patrocinado por MAPFRE
Segundo Premio ex-aequo

Introducción

La crisis y fraudes financieros que han ocurrido en la última década han inspirado una ola extraordinaria de reformas regulatorias; de cambios en estructuras de gobiernos corporativos; de adopción de códigos de ética e implementación de Comités (Dominguez, Álvarez and Sánchez, 2009). Sin embargo, a pesar de estos claros esfuerzos que promueven un comportamiento ético en el mundo de las finanzas, lo cierto es que la vinculación entre las soluciones de prevención y la reducción en el número de escándalos no es clara. (Huse, 2005; Roberts et al, 2005; Hans et al, 2009; Schwartz, 2005; Bonn & Fisher, 2005) Es decir, como diría el dicho popular, sigue existiendo un “trecho entre lo dicho y lo hecho”.

Por lo tanto, la nueva pregunta que surge es ¿cómo formar ese vínculo y transformar un código de ética en acciones éticas? La respuesta está en un cambio en el proceso de toma decisiones puesto que la deci-

sión es el espacio en el tiempo entre la reflexión y la acción, es decir, entre el código de ética y el comportamiento ético.

Una buena decisión es calificada como tal, cuando se lleva a cabo un procedimiento de análisis que toma en cuenta ciertos principios (Howard,1976) . Por consiguiente, la calidad de análisis en la toma de decisiones de un directivo es fundamentalmente importante para la transformación de planes y estrategias corporativas. Esto, a su vez enmarcado en el contexto de crecimiento de las empresas advierte la necesidad indispensable de encuadrar el análisis de las decisiones con el enfoque financiero interno de un corporativo porque es casi imposible pensar sobre decisiones estratégicas separado de la asignación de recursos.

Es común observar la constante discusión entre financieros y profesores de ética al intentar dar respuesta al dilema que concierne si la meta de las corporaciones es, o no, maxi-

Carmen Lucía Carmona Paredes
Analista de decisiones en una consultoría (Reino Unido). Mexico



Portanto, a nova questão que se coloca é como criar essa ligação e transformar um código de ética em ações éticas? A resposta está numa mudança no processo decisório uma vez que a decisão é o espaço de tempo entre a reflexão e a ação, isto é, entre o código de ética e o comportamento ético.