



## ¿Y si cambiásemos las (meta)reglas del juego?

Ética en las Finanzas, Premio Robin Cosgrove  
Edición Global 2012-2013

Finalista

Ewa Kruchowska  
Polonia  
Sicóloga, Cracovia



### ¿De quién son las palabras que leen? ¿De quién son las voces que no oyen?

Yo no trabajo en una entidad financiera. Mi derecho a participar en el debate y a presentar mi punto de vista proviene de mis contactos profesionales y privados con personas empleadas en tales entidades. Soy psicóloga y, como tal, he observado un drástico aumento del número de empleados de banca entre mis pacientes. Independientemente de la entidad para la que trabajan o del puesto que ocupan en ella, los síntomas que les han llevado a buscar ayuda resultan ser muy similares: desde leves (desánimo, pérdida de motivación) a moderados (estrés constante, síntomas psicossomáticos, síndrome de agotamiento profesional) o graves (tendencias suicidas, síntomas

de desintegración de la personalidad o comportamientos similares al trastorno de estrés postraumático [TEPT], diagnosticado por primera vez a veteranos de la guerra de Vietnam). Aunque los pacientes sobre los que escribo no están implicados en un conflicto armado, se sienten como si hubiesen perdido una guerra: la guerra en la que luchaban por ellos mismos, por su dignidad y su pundonor profesional. Son las víctimas de una guerra silenciosa que se está librando en el seno de las entidades financieras: una guerra sin derramamiento de sangre, de guante blanco, en la que a menudo se lucha dentro de los límites de la ley; pero no de aquella ley que determina el derecho de las personas al respeto y a la dignidad, tan vaga y tan difícil de definir que resulta demasiado fácil obviarla y abusar de ella.

¿Y SI CAMBIÁSEMOS LAS (META)REGLAS DEL JUEGO?



O presente texto não foi escrito por um profissional da Finança, mas antes por uma psicóloga que opta por uma análise da ética na Finança numa perspectiva da terapeuta, analisando os casos de funcionários que foram vítimas da “guerra encapotada” que grassa no sector bancário.

A actividade profissional vai para além de uma simples fonte de rendimento. Por vezes, é ela que nos ajuda a definir a nossa personalidade e nos faz sentir que podemos influenciar o mundo que nos rodeia.

Os casos apresentados de dois doentes ajudamos-nos a desenvolver o nosso propósito.

## Un trabajo que define la personalidad

El trabajo es algo más que una fuente de ingresos. A veces es un elemento fundamental de nuestra personalidad que nos ayuda a determinar quiénes somos y quiénes no; quizá, que no somos nadie. El trabajo nos ocupa la mayor parte de las horas del día y crea una estructura vital que satisface nuestra necesidad de orden y seguridad. Aporta a nuestras vidas un ritmo sin el que nos sería muy difícil funcionar. El trabajo nos hace sentir que podemos influir en el mundo que nos rodea y en nuestras propias vidas. En muchos sentidos, cubre nuestra necesidades fundamentales y nos da un propósito: no siempre el propósito final y único, puede que solo uno entre varios, pero un propósito importante, sin duda (Palusiński, 2002).

Hasta hace pocos años, carecía de experiencia profesional. Poseía un título universitario, pero me sentía incómoda con el papel que me otorgaba. Esta situación cambió con el tiempo y con las habilidades y la experiencia que fui adquiriendo. Ahora sí puedo decir que soy psicóloga. Sin embargo, no siento que mi actual profesión sea la definitiva. También soy formadora y conferenciante, y algún día podría convertirme en alguien diferente. Estoy abierta al cambio. Probablemente sea todo una cuestión de edad, en dos sentidos: los de la multipersonalidad postmoderna, típica de una época de modernidad fluida y de madurez temprana (Bauman, 2007). ¿Pero qué hay de las personas que crecieron en épo-

cas diferentes, con una conciencia y una personalidad determinadas por la ética del trabajo, en periodos más largos y a mayor escala; personas que, habiendo trabajado para la misma entidad durante veinte o treinta años, descubren (a menudo, de forma inhumana) que ya no son necesarias? Esta generación está dejando de formar parte de la población activa de forma gradual y quizá no tenga sentido prestarle atención: quizá solo deberíamos esperar a que el problema desapareciese por sí solo. Puede que sea eso lo que ocurra. En términos estrictos de ganancia y pérdida, también podría tener sentido despedir a los empleados por encima de los cincuenta años. Quizá esta estrategia fuese lógica. Sin embargo, aunque la ética haga uso de la lógica ¿no consiste en algo más? Puede que esté equivocada y que la ética bancaria sea algo totalmente diferente, algo que solo consiste en largas filas de números que suman o restan en los objetivos de venta esperados. No obstante, lo que me hace persistir es mi creencia de que esto no es así, o al menos, no totalmente; y que, desde luego, no debería.

## Demasiado viejos para contar

Me gustaría presentar un ejemplo que ilustra el fenómeno anterior (omitiendo todos los detalles identificadores): un caso de estudio más que una muestra estadística que puede generalizarse y aplicarse a toda la población. Pensemos solo por un momento en términos cuantitativos más que cualitativos.



O primeiro caso é o de P.L., uma funcionária bancária de 51 anos, despedida sem qualquer indemnização não obstante ter sido eleita pelo jornal da sua comunidade como a “melhor funcionária bancária” e se encontrar na média dos objetivos a concretizar na agência onde trabalhava. O seu despedimento, bem como o de toda a sua equipa, provocou em P.L. uma crise nervosa que a obrigou desde então a submeter-se a tratamento. A justiça viria a concluir que o seu despedimento foi abusivo, sendo o resultado da sua recusa em aplicar uma política bancária pouco ética.

O caso de T.U., um jovem consultor financeiro principiante e repleto de entusiasmo, permite-nos compreender em que medida é que as expectativas de trabalhador/entidade patronal divergem. Ao fim de alguns meses de trabalho, T.U. estava profundamente desmotivado e sofria de esgotamento. A origem do problema era ética: T. U. sentia-se como o

P.L., una mujer de cincuenta y un años, había trabajado como asesora de clientes individuales durante veintidós años. La despidieron por “una actividad de negocios insuficiente para justificar las primas personales”. Llegados a este punto, debería mencionarse que esta persona había sido elegida como la “mejor empleada del banco” en una encuesta realizada por un periódico local entre los clientes de la entidad, que tenía una gran formación y que estaba dentro de la media de su sucursal en cuanto al cumplimiento de los objetivos de venta. P.L. no recibió indemnización por despido ni oferta de recolocación alguna. La conmoción por su cese inesperado y por el modo en que se produjo le provocó una crisis nerviosa que la obligó a medicarse. Sin embargo, lo peor es que su despido fue la culminación de una prolongada campaña de acoso entre cuyas víctimas no solo se encontraba P.L., sino su equipo al completo: dos de dichas víctimas buscaron tratamiento psiquiátrico, una tercera renunció y una cuarta pasó un tiempo en un hospital de salud mental. El etos que prevalecía en el banco de P.L. queda bien ilustrado por el siguiente extracto de uno de los correos electrónicos que el director de la sucursal enviaba a diario a los empleados: “Recordad, es todo o nada. No quiero tener que ir a la oficina regional a intentar explicar por qué nuestra sucursal no genera ventas mientras otras sí lo hacen. Así que nada de excusas: ni el tiempo, ni las vacaciones, ni nada [...]”. Por supuesto, la comunicación cara a cara

con el personal no era diferente: si acaso, y dada la fugacidad de la palabra hablada, era aún peor.

Los tribunales juzgaron improcedente el despido de P.L. y afirmaron que se debió al rechazo de esta a aplicar las políticas poco éticas del banco. El juez dijo no haber sido consciente hasta entonces de lo mal que se trataba a los empleados bancarios en términos de condiciones laborales, ambiente de trabajo, presión psicológica y falta de respeto.

### Demasiado jóvenes para importar

En el lado derecho de la curva del empleo, se está eliminando a las personas de más de cincuenta años como si fueran casos extremos. En el lado izquierdo, un destino similar espera al personal joven, que trabaja con interminables contratos temporales -que, sin embargo, terminan finalizando- y al cual se trata como simple carne de cañón que será reemplazada cada vez que el desastroso mercado laboral polaco así lo exija. Por supuesto, muchos podrían argumentar que un banco no es una organización benéfica, sino un negocio cuyo personal debe generar beneficios para justificar su empleo. En ese caso, consideremos por qué no genera beneficios el personal o cuál es la causa de que los niveles de ganancia que genera no satisfagan a sus empleadores.

Tomemos el caso del joven asesor vip. T.U., quien acudió a mí en busca de orientación profesional. Buscaba ayuda porque, tras unos pocos me-

## ¿Y SI CAMBIÁSEMOS LAS (META)REGLAS DEL JUEGO?



herói de uma tragédia grega na qual, independentemente do que fizesse, uns ganhariam e outros perderiam.

Transformado mais em vendedor do que consultor, deixou de acreditar que os produtos financeiros que o obrigavam a vender para atingir os objetivos fossem bons para os seus clientes. O facto de viver numa pequena comunidade agravava o seu dilema, já que conhecia pessoalmente todos os seus clientes.

No sentido de cumprir as suas obrigações profissionais, optou pela “amputação” e agia sem qualquer espécie de sentimentos, de forma mecânica, sem pensar em consequências éticas. Uma espécie de alienação. Mas o código de ética pessoal de T.U. acabou por se impor, impedindo-o de manipular os seus clientes para concretizar os objetivos do banco, começando por se manifestar por uma falta de empenho profissional e depois por um estado de sofrimento emocional que abrangia a sua vida pessoal.

ses en su nuevo puesto, su altísima motivación inicial se había evaporado y tenía todos los síntomas del síndrome de agotamiento profesional. Estaba atrapado entre los intereses encontrados de sus clientes y de su banco. Sentía que se hallaba en una situación en la que unos salían ganando y otros perdiendo, y se veía a sí mismo como el héroe de una tragedia griega: condenado hiciese lo que hiciese. Aparte de las cuestiones puramente prácticas, el problema era sobre todo de tipo ético. T.U. no creía que los productos que le obligaban a ofrecer a sus clientes (con el fin de cumplir los objetivos de venta) fuesen realmente útiles o valiosos para ellos. Y no era el único. He aquí la declaración de un empleado de banca publicada por el periódico *Gazeta Prawna*: “Es muy simple: tienes que cumplir con tus cuotas. Tienes que vender cierto número de productos: hipotecas, pólizas de seguros de vida, tarjetas de crédito, préstamos, inversiones... Quizá un mes tengas suerte con, digamos, las hipotecas, pero eso no será suficiente. Si no has vendido suficientes tarjetas o suficientes pólizas<sup>1</sup>, tendrás al director pisándote los talones. Los buenos vendedores tienen que centrarse en la consecución de objetivos, pero no deben pensar demasiado ni sentir o empatizar en exceso” (Suchodolska, 2012).

Quizá si T.U. hubiese estado trabajando en una gran ciudad, su de-

<sup>1</sup> Merece la pena destacar que estas palabras, en su dimensión retórica, constituyen un claro reflejo de lo que el director de banco citado anteriormente decía a sus empleados.

seo de jugar limpio con sus clientes no habría sido tan grande. En las ciudades, los clientes son solo una masa anónima de rostros y, como sabemos, la despersonalización fomenta la deshumanización de las relaciones. Sin embargo, T.U. se encontraba con sus clientes en su vida privada y quería poder mirarles a los ojos sin sentirse avergonzado. Su dilema puede resumirse como sigue: ¿era un asesor de clientes o un vendedor bancario? Y si era ambas cosas, ¿cómo podía conciliarlas? Una de las estrategias adoptadas fue la de *amputación*: en el trabajo, intentaba olvidar que era un ser humano para convertirse en un “robot” mecánico y sin raciocinio que acataba las órdenes de su director sin pensar en sus consecuencias éticas o prácticas.

En 1844, Marx describió un fenómeno similar que denominó *alienación*, y que consistía en la incapacidad de los trabajadores fabriles para identificarse con el producto que estaban haciendo, en parte o en su totalidad.

En este caso la alienación se debía al propio trabajo, que el obrero era incapaz de entender y, sobre todo, de aceptar en términos éticos.

Los efectos de la estrategia adoptada por T.U. se manifestaron pronto: pérdida de compromiso y creciente angustia emocional, incluso en la vida privada. Mi paciente era cada vez más reacio a cumplir con sus obligaciones profesionales. Si las personas no entienden o no aceptan lo que hacen, pero se les fuerza a continuar haciéndolo, su trabajo de-

Perante os dilemas éticos que T.U. e P.L. tiveram de enfrentar, poderíamos ser levados a pensar que uma demissão acabaria com o problema. Contudo, mais do que acabar com o problema, o nosso desejo é resolvê-lo.

O pessoal do sector bancário enfrenta um triplo conflito de interesses: (1) conciliar os interesses da banca e dos seus clientes, (2) ser consultor e ao mesmo tempo vendedor, e (3) manter a sua personalidade na vida profissional.

Os trabalhadores gostariam de poder aplicar o mesmo código ético tanto na sua vida profissional como na pessoal. O seu desejo é serem justos para com os clientes e respeitá-los. A atitude dos funcionários é muito importante no que se refere à imagem que a banca projecta junto dos seus clientes. Se eles se apresentam abatidos, numa situação de conflito interno, a imagem que transmitem é desfavorável, é a imagem de uma instituição pouco fiável.

viene mecánico y falta de compromiso. En consecuencia, su aceptación disminuye y su alienación aumenta hasta que, al final, algo se rompe.

Otro modo de afrontar la situación hubiera consistido en adoptar la estrategia del “canalla despiadado”. La idea hubiera sido cumplir con los objetivos de venta a cualquier precio, utilizando trucos psicológicos de manipulación (también denominados “técnicas de venta”) para convencer a los clientes de que comprasen productos prioritarios para el banco, pero que en realidad no se adecuaban a sus necesidades. T.U. rechazó esta estrategia sin dudar, porque era incompatible con su código ético personal. Desde un punto de vista práctico, podemos comparar esta estrategia con el sprint que se hace en un maratón: los beneficios son rápidos pero efímeros, y el corredor<sup>2</sup> “pierde fuelle” en la primera curva.

Por supuesto, siempre hay una solución radical para este dilema: dejar el trabajo. Sin embargo, suponemos que preferimos solucionar los problemas en lugar de limitarnos a eliminarlos. Las disyuntivas que afronta el personal bancario pueden resumirse de la siguiente manera: (1) cómo conciliar los intereses del banco y de los clientes; (2) cómo ser al mismo tiempo asesor y vendedor; y (3) cómo seguir siendo uno mismo en la vida profesional. Por tanto, nos encontramos con un conflicto de intereses en tres niveles: un conflicto de intereses en la entidad (entre el

<sup>2</sup> El corredor en esta analogía puede ser tanto el asesor como el propio banco.

cliente y el banco), un conflicto de intereses profesionales (entre el asesor perfecto y el vendedor perfecto) y un conflicto de intereses de personalidad (entre el empleado de banca y el ser humano). Al considerar estos tres dilemas, vemos que afectan de hecho a cuestiones similares, que están interconectados y que poseen una estructura jerárquica, puesto que van desde lo abstracto y complejo hasta lo personal y concreto.

### ¿Cómo seguir siendo uno mismo cuando se trabaja en un banco?

Comencemos —quizá ilógicamente— con el tercer y último dilema. Los miembros del personal quieren seguir siendo ellos mismos en el trabajo; en concreto, quieren poder aplicar el mismo código ético que aplican en su vida privada: quieren ser justos con sus clientes, respetarles y ofrecerles las soluciones más apropiadas según el mejor conocimiento profesional disponible. Los clientes esperan lo mismo, porque hablan con asesores, no con vendedores. Sin embargo, en la práctica, las cosas son muy diferentes: los clientes no reciben los productos más adecuados para ellos, sino los que ocupan los primeros puestos de la agenda de ventas del banco en el trimestre en curso. Cada vez son más los clientes conscientes de este hecho, lo que afecta a su confianza en los consejos que reciben de los asesores bancarios. Los conflictos internos a los que se enfrentan los asesores cambian el modo en que dan servicio

## ¿Y SI CAMBIÁSEMOS LAS (META)REGLAS DEL JUEGO?

O Homem experimenta a necessidade de influenciar o ambiente que o rodeia e de manter um comportamento coerente. Mas se, para conservar o posto de trabalho, for necessário perder esta coerência interna, será que o esforço se justifica?

Substituir um trabalhador que saiu devido a um conflito de interesses por um funcionário mais jovem, inexperiente e inconsciente dos conflitos a que em breve estará exposto, não oferece uma imagem positiva (segurança e confiança) da banca.

Os dois casos acima analisados têm em comum um despedimento motivado pela recusa em aplicar a política da banca, que os protagonistas consideraram pouco ética.

a los clientes. Aquí no sirve de mucho ni la mejor de las formaciones en ventas, porque lo que importa no es el conocimiento técnico, sino la convicción interna (el etos, la actitud), que culmina en la siguiente pregunta: ¿de verdad estoy ofreciendo a mis clientes lo que es mejor para ellos? Nótese aquí que el gran público ya no confía en los bancos no solo a causa de los espectaculares escándalos financieros (como la quiebra de la compañía polaca Amber Gold en 2012), sino también por los numerosos ejemplos de prácticas desleales a menor escala (Pieńkosz, 2012). A este respecto, deberíamos tener en cuenta que el concepto de banco resulta demasiado general e impreciso para los clientes; en cambio, estos identifican a la entidad con los empleados con los que tratan. Si dichos empleados están preocupados por conflictos internos o se sienten abatidos y agotados, la entidad para la que trabajan será vista como poco fiable.

### Necesidades y dilemas

Diversas investigaciones llevadas a cabo por psicólogos han demostrado que todos necesitamos influir en el mundo que nos rodea y tener una coherencia interna en nuestro comportamiento y nuestras actitudes (Frankl, 2009; Obuchowski, 2002). Estas necesidades son intrínsecas y generales, y no desaparecen cuando estamos trabajando; a no ser, por supuesto, que nuestra supervivencia profesional dependa de ello. No obstante, al final debemos hacernos la siguiente pregunta: si para conse-

guir algo tenemos que dejar de ser nosotros mismos, ¿qué sentido tiene conseguirlo?<sup>3</sup>

Los dilemas morales y la conciencia sobre los conflictos de interés no se limitan a ciertos empleados o a los clientes observadores y mejor informados. Hay un círculo más amplio de amigos, familiares y compañeros de trabajo que comparten los mismos sentimientos, los cuales comienzan a constar públicamente, ya que se mencionan cada vez con más frecuencia en los procesos judiciales iniciados por los empleados de banca despedidos. El círculo de clientes, existentes y potenciales, que son conscientes de los hechos reales está creciendo. ¿De verdad interesa a los bancos permitir que estas opiniones negativas sobre las entidades financieras se extiendan? ¿Es sensato crear entidades en las que los empleados no cumplen adecuadamente con sus obligaciones debido a los conflictos internos; o en las que, al cumplirlas, acaban despreciándose a sí mismos y al banco en el que trabajan, lo que les lleva al agotamiento y a la desesperación? Cuando esto sucede se les reemplaza por principiantes inexpertos que no son conscientes de los conflictos en los que pronto se verán atrapados, y que terminarán funcionando —y sufriendo— igual que sus predecesores. La sustitución integral del personal de cara al público, incluido el del departamento vip., no conduce al establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Todos estos factores apuntan a planteamientos cortoplaz-

<sup>3</sup> «¿Y qué adelanta el hombre con ganar todo el mundo, si es a costa suya y perdiéndose a sí mismo?» (Lucas, 9: 23-25).



Trabalhadores e clientes têm cada vez mais a impressão de não passarem de meios para atingir objetivos, em vez de serem um fim em si mesmo. Parece ter-se desvanecido a ideia de que todos podem ganhar ou, em última análise, de que o objetivo (os benefícios) é realmente o mesmo para todos. O sucesso individual só está assegurado se todos os intervenientes jogarem de acordo com as mesmas regras (dilema do prisioneiro).

cistas y no dan a los clientes una sensación de seguridad ni de confianza en las entidades a las que han encomendado su dinero.

### Ética en la banca: ¿mito o realidad?

El factor común en los casos antedichos, que afectan tanto a empleados jóvenes como a otros con más experiencia, es la preocupación por las relaciones con los clientes. P.L. había sido reconocida por su servicio de alta calidad y T.U. recibía el agradecimiento de los clientes satisfechos. Ambos seguían el principio de que los clientes son lo más importante para el banco y de que las buenas relaciones tienen más relevancia que los objetivos de ventas a corto plazo. Sin embargo, ambos fueron despedidos por “no haber implementado la política del banco”. Por tanto, la pregunta que debemos plantearnos es la siguiente: ¿qué es la “política bancaria”? ¿Es solo una cuestión de ganancias a corto plazo, en la que no se presta atención a los beneficios a largo plazo ni a las relaciones con los clientes? ¿O se ha tergiversado a nivel directivo?<sup>4</sup> Ya se trate de la primera opción (la desaparición del

<sup>4</sup> Los “Buenos principios de la práctica bancaria” citados a continuación parecen apuntar a la segunda opción: «Capítulo II: Principios de la actividad bancaria en relación con los clientes. 1. En su relación con los clientes, los bancos deben actuar según la especial confianza depositada en ellos por dichos clientes y de acuerdo con altos principios de fiabilidad, por lo que tratarán a sus clientes con la debida diligencia. 2. Los bancos no deben usar su profesionalidad de modo que pueda perjudicar los intereses de sus clientes».

etos del “trabajo bien hecho” en la banca [véase Kotarbiński, 1982]) o de la segunda (la tergiversación de supuestos inicialmente correctos), las oportunidades de remediar la situación actual son escasas si el apoyo a los principios relevantes se queda solo en palabras. El uso de técnicas de camuflaje tales como las campañas concebidas para aumentar la confianza de los consumidores (por ejemplo, los anuncios que crean una ilusión de confianza) está más cerca del “maquillaje de difuntos” que de la resurrección de la idea fundamental. Si en sus relaciones con los clientes los bancos han adoptado un planteamiento de pérdidas para unos y ganancias para otros, en lugar de un enfoque en el que todos ganen, cualquier mejora que quiera hacerse requerirá un cambio radical de los supuestos básicos.

### Un (meta)supuesto autocumplido

Tanto los empleados de banca como los clientes más observadores sienten que solo son importantes para las entidades financieras si generan beneficios y que constituyen un mero instrumento para conseguir un fin, más que el fin en sí mismo (lo que se opone a los principios kantianos). Por supuesto, las entidades financieras no pueden empezar de repente a perseguir las metas de sus empleados y clientes en lugar de las propias; pero deberían respetar las necesidades de todas las partes mediante la creación de situaciones en las que todos ganen. Para conseguir

## ¿Y SI CAMBIÁSEMOS LAS (META)REGLAS DEL JUEGO?



É cada vez mais necessário instaurar um sistema de confiança tridimensional em que (1) a banca parta do princípio de que o cliente pretende reembolsar o empréstimo que contraiu e de que o seu pessoal quer ser tão eficiente quanto possível; (2) o cliente assuma que as ofertas apresentadas pela banca correspondem às suas necessidades; (3) o trabalhador saiba que está a satisfazer as necessidades da sua clientela e que as suas condições de trabalho estão assentes no respeito mútuo. Qualquer hipótese de sinal contrário criará uma situação paranoica que conduz fatalmente a uma “profecia que se autorealiza”.

lo anterior, debe establecerse una relación de cooperación y codependencia basada en la idea de que “todos están del mismo lado”. Nótese aquí que los objetivos de los clientes, de los empleados y del banco no entran en conflicto: tanto los primeros como los segundos quieren conseguir beneficios, al igual que el banco. Es más, aunque pueda parecer extraño, el banco tiene casi tanta necesidad de respeto y seguridad (en términos de lealtad de sus clientes y empleados, y de estabilidad de la franquicia) como ellos. Por tanto, si todo el mundo tiene las mismas metas, ¿por qué tantos problemas? La respuesta a esta pregunta podría hallarse en el famoso “dilema del prisionero”, de Dresher y Flood. El éxito individual solo puede alcanzarse si se entienden bien las relaciones entre todos los sujetos y si todo el mundo acata las reglas del juego limpio. Está claro que si una de las partes infringe las reglas para conseguir beneficios a corto plazo, las demás se verán perjudicadas.

¿Cómo funcionaría en la práctica un sistema de confianza tridireccional? Las entidades afiliadas a la Federación Europea de Bancos Éticos y Alternativos (FEBEA) ofrecen buenos ejemplos. Según un informe de la Oficina de Información Crediticia de Polonia (BIK), el 87 % de las compañías [de la FEBEA] reembolsa a tiempo sus préstamos, o bien con solo ligeros retrasos. Únicamente el 5 % de las firmas incurren en impagos serios (de más de un año). Además, estos datos conciernen solo a una parte del mercado de préstamos

corporativos. Ninguna de las compañías afiliadas a la Sociedad de Inversiones Socioeconómicas de Polonia (TISE) presenta impagos (Zachariasz, 2011). Las reglas del juego limpio son muy sencillas: los bancos dan por supuesto que sus clientes tienen la intención de reembolsar sus préstamos y que su personal quiere ser tan eficiente como sea posible; los clientes dan por supuesto que las ofertas que les hacen sus bancos se adecuan a sus necesidades (incluso aunque en algún momento no concuerden con las políticas de venta de estos) y que el personal actúa de forma ética y honrada; por su parte, el personal da por supuesto que los bancos ofrecen a sus clientes las mejores soluciones posibles, que sus contratos laborales serán indefinidos y que sus condiciones laborales se basarán en el respeto mutuo. Los supuestos contrarios —que los clientes no reembolsarán sus préstamos, que el personal se esforzará lo mínimo y que los bancos se aprovecharán de clientes y empleados para después deshacerse de ellos— crean situaciones paranoicas de autocumplimiento en las que todos desconfían de todos, con lo que se terminan confirmando las suposiciones iniciales de ausencia total de confianza. El principio de la profecía autocumplida ha revelado, a través de numerosos experimentos, el mecanismo que hace que nuestras suposiciones se hagan realidad. Este mismo principio constituye la base del mecanismo completo de la terapia cognitivo-conductual, que puede resumirse del siguiente modo:





É às instituições bancárias, na qualidade de responsáveis pelo jogo, que cabe mudar o clima dominante. Se elas forem capazes de implementar uma mudança real e visível, conseguirão com o tempo restaurar a confiança junto de clientes e funcionários.

Um estado de confiança mútua tem por base a fé na natureza humana.

“Vigila tus pensamientos, porque se convertirán en palabras. Vigila tus palabras, porque se convertirán en acciones. Vigila tus acciones, porque se convertirán en hábitos. Vigila tus hábitos, porque se convertirán en carácter. Vigila tu carácter, porque se convertirá en tu destino” (Frank Outlaw).

Esto no quiere decir que en la vida real no nos encontremos con situaciones en las que el “pacto” de confianza mutua se rompa. Siempre habrá clientes, empleados y bancos que infrinjan las reglas del juego limpio, pero la cuestión es que no deberíamos esperar estos comportamientos por adelantado, y que las situaciones tóxicas —consideradas como excepciones que confirman la regla— deberían detectarse y corregirse a tiempo.

### ¿Y si cambiásemos las reglas del juego?

Los bancos, como las entidades que dictan las reglas del juego, pueden y deben cambiar el clima dominante (de uno de “ganadores y perdedores” a uno en el que “todos ganen”) y los principios fundamentales (de juego “sucio” a juego “limpio”). Si este cambio se reflejase en las acciones y actitudes, con el tiempo podría modificar el comportamiento tanto del personal como de los clientes. Todo esto implica creer en la naturaleza humana (armonía y confianza), en la universalidad de las necesidades de las personas (respeto, seguridad, confianza), en los descubrimientos psicológicos (las pro-

fecías autocumplidas, el dilema del prisionero), en los ejemplos prácticos (la FEBEA) y en la necesidad de presentar propuestas innovadoras, porque ¿hay algo más radicalmente innovador que proponer implementar el principio de la confianza mutua en tiempos de crisis?

### “Yo estoy bien, tú estás bien”

La esencia de los cambios que propongo reside en la alteración de los principios laborales básicos de las entidades financieras, para pasar de una política de desconfianza mutua al principio del “yo estoy bien, tú estás bien”<sup>5</sup>. Solo entonces podrá generarse la confianza mutua necesaria para acometer acciones posteriores. Si lo anterior falla, cualquier cambio que se produzca será temporal y poco realista, lo que solo servirá para empeorar las cosas. Los tipos de acción que propongo aquí no son nuevos: la mayoría de ellos son bien conocidos y muy utilizados en la práctica. Lo que importa es que deberían quedar firmemente establecidos y arraigar profundamente mediante un “salto de fe” kierkegaardiano basado en las buenas intenciones de todos los implicados en el “juego financiero” y en su disposición a jugar según las reglas. ¿Pero es lógica esta suposición, especialmente en tiempos de crisis, en los que se estimula la desconfianza mutua y el deseo de mantenerse a flote a toda costa? Responderé a esta pregunta de forma contradictoria:

<sup>5</sup> La expresión proviene del título del libro del Dr. Thomas Harris *I'm OK, you're OK*, pero no se basa en sus hipótesis.

## ¿Y SI CAMBIÁSEMOS LAS (META)REGLAS DEL JUEGO?



Entre as medidas susceptíveis de favorecerem um clima de confiança, o presente artigo propõe-se incidir em acções que facilitem a troca de opiniões e de ideias entre trabalhadores e superiores hierárquicos.

Deve ser prestada uma atenção muito particular aos funcionários que estão em contacto directo com os clientes no sentido de os ajudar a encontrar soluções éticas para eventuais conflitos de interesses.

Por outro lado, o facto de se tratar os trabalhadores de forma individual favorece o desenvolvimento de um sentimento de satisfação pessoal aumentando simultaneamente as suas competências.

probablemente no. La solución propuesta no apela a la lógica, sino a la ética, y ambas no son siempre compatibles (aunque, a veces, la ética hace uso de lo que se conoce como “lógica existencial”). Sin embargo, ¿no tenemos ahora más necesidad de ética que de otra cosa?

### De las palabras a la realidad

La acción que puede emprenderse para implementar el principio del “yo estoy bien, tú estás bien” consiste en mantener la premisa inicial de este artículo, lo que implica mejorar la calidad de las relaciones de los empleados con sus superiores y clientes. Los cambios propuestos son los siguientes:

1. Creación de las condiciones que permitan el intercambio seguro y sincero de ideas y comentarios entre los empleados y sus superiores. Por ejemplo, podría considerarse el preguntar a los empleados sobre sus opiniones, en lugar de —como sucede actualmente— despedir instantáneamente a los denunciantes, que suelen identificar los problemas antes que los demás y que tienen el valor de llamar la atención sobre ellos. Lo anterior permitiría que las entidades concernidas respondiesen con celeridad e hiciesen los cambios necesarios para mejorar su funcionamiento tanto en el ámbito del personal como en el de los productos.

2. Atención a lo que todos los empleados tienen que decir, sobre todo aquellos en contacto directo con los clientes. Estas tropas de vanguardia pueden informar sobre aspectos

clave o sobre el efecto de las suposiciones hechas en niveles jerárquicos altos, y mostrar el modo en que las ideas abstractas se convierten en hechos y la manera en que las entidades funcionan y se manifiestan “a la hora de la verdad”. El principio del “yo estoy bien, tú estás bien” debe adoptarse ampliamente para ayudar a los empleados a entender la necesidad de plantear las cuestiones espinosas y asegurarse de que no tengan miedo a hacerlo. Los empleados solo estarán dispuestos a plantear estas cuestiones si el banco para el que trabajan tiene interés por encontrar soluciones éticas (necesidad de coherencia), si se escuchan sus voces y estas tienen cierta influencia en la realidad (necesidad de acción), si no hay consecuencias que temer (necesidad de seguridad) y si le importan al banco (necesidad de respeto).

3. Tratamiento individual de los empleados. La causa del incumplimiento de los objetivos de venta no es necesariamente la falta de capacidad para vender. ¿Podría tratarse una vez más de un dilema ético, de incompetencia o de otra cosa? El descubrimiento del motivo real por el que los empleados no satisfacen los objetivos requiere confianza y sinceridad mutuas, modos individuales de superar los obstáculos y orientación para ayudar a los trabajadores a cumplir con sus obligaciones de manera diligente (necesidad de competencia). Lo que no sirve es la explotación implacable de los empleados con el único propósito de cumplir los objetivos de venta a toda costa. Los tra-



É absolutamente necessário implementar um sistema de motivação que permita ao trabalhador sentir-se como fazendo parte integrante de um equipa, como sendo mais do que um simples elo de uma cadeia. Para concluir, acrescenta-se a necessidade de reajustar o perfil dos quadros, entregando a responsabilidade de direcção a pessoas mais orientadas para as relações positivas e de longa duração do que para os resultados imediatos.

Este texto pretende contribuir para a ruptura do círculo vicioso da falta de confiança mútua que parece reinar hoje em dia no seio das instituições bancárias, pouco importando se as mudanças têm origem ao nível da clientela, dos trabalhadores, do modelo de gestão ou da comunicação no interior da equipa.

bajadores que están convencidos de que su entidad se preocupa realmente por que puedan desarrollar su potencial personal no sentirán que son solo un instrumento para alcanzar un fin. Al contrario, esta seguridad les facilitará el desarrollar un sentido conjunto de satisfacción personal y realización a medida que aumente su competencia.

4. Ajuste de los perfiles directivos para cumplir con las políticas éticas del banco. Lo que importa aquí es elegir a personas orientadas hacia el establecimiento de relaciones positivas y a largo plazo con clientes y empleados, en lugar de en la consecución de objetivos cortoplacistas de dirección y venta. Lo anterior ayudará a asegurar que el nuevo etos del banco no se distorsione conforme se ascienda en el escalafón directivo.

5. Modificación del sistema de motivación del personal, sobre todo mediante la creación de un modelo laboral que haga que los empleados se sientan importantes y parte estructural de un equipo, en lugar de como eslabones de una cadena, anónimos y prescindibles. Sucede que la motivación basada en el sentido de significado y acción iguala —y, a veces, supera— a la motivación estrictamente económica.

Estos son solo algunos ejemplos de las acciones específicas a que puede dar lugar la idea general del “yo estoy bien, tú estás bien”, y de algunos de los beneficios potenciales de tal estrategia. Dichos ejemplos no se basan en el conocimiento financiero, sino en la familiaridad con los prin-

cipios universales del funcionamiento humano y en las deliberaciones derivadas del análisis de la situación profesional de mis pacientes. Como coordinadora de sesiones creativas, soy muy consciente de que mi posición es la de una *amateur* cuyas reflexiones y propuestas son aún elementales, como las de un *think tank*, que requieren el análisis posterior de los expertos. Mi propósito no es el de plantear un conjunto completo de soluciones, sino el de poner en marcha el proceso y desencadenar los cambios necesarios. Lo principal es centrarse en algo que hemos tendido a olvidar en estos tiempos turbulentos: la idea de que las personas importan más que los números.

### El círculo vicioso frente a la rueda de la fortuna

La pregunta original era la siguiente: ¿qué mecanismos se esconden tras la erosión de las actitudes éticas en las entidades financieras, y qué podemos hacer para detenerla y para restaurar la confianza de los consumidores?

Creo que en la actualidad nos enfrentamos a un círculo vicioso de desconfianza creciente, cuyo coste, cada vez mayor, recae sobre las entidades financieras, sus empleados y sus clientes. El presente artículo ha adoptado el punto de vista del personal bancario para presentar algunos de los fenómenos más perniciosos que se dan en las entidades financieras. No obstante, creo que no importa el punto de partida, porque siempre se llegará a la misma conclusión:

**¿Y SI CAMBIÁSEMOS LAS (META)REGLAS DEL JUEGO?**



a la necesidad de un cambio radical en los metaprincipios del “juego financiero”. Lo mismo cabe decir de los remedios propuestos: no importa dónde se empiece a hacer cambios —ya sea en el ámbito de los clientes, de los empleados, de los modelos de dirección o de la comunicación en el seno del equipo—, siempre que se altere la premisa básica, obtendremos como resultado la misma ruptura del círculo vicioso de desconfianza mutua.

Quisiera repetir una vez más el mensaje esencial de este artículo: la solución no depende de acciones específicas, sino de las actitudes tanto en el punto inicial (el principio del “yo estoy bien, tú estás bien”) como en el final (un etos de confianza mutua creado mediante la modificación de los supuestos subyacentes). Otra profecía autocumplida o, si se prefiere, otro círculo vicioso; solo que esta vez, gira en un sentido muy distinto... •

## Bibliografía

Bauman, Z. (2007). *Tożsamość*. Gdańsk: WGP

Frankl, V. (2009). *Człowiek w poszukiwaniu sensu*. Warsaw: Czarna Owca dawniej Jacek Santorski & Co.

Kotarbiński, T. (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław, Warsaw, Gdańsk and Łódź: Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk

Kozielecki, J. (2000). *Koncepcje Psychologiczne Człowieka*. Warsaw: ŻAK wydawnictwo Akademickie

Marx, K. (1959). *Economic & Philosophic Manuscripts of 1844*. Moscow. Progress Publishers

Obuchowski, K. (2002). *Galaktyka potrzeb-psychologia dążeń ludzkich*. Poznań. Zysk i Sk-a

Palusiński R. (2002). ‘Sens życia a sens pracy: odkrywanie sensu pracy’, *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie*, Vol. V, ‘Zarządzanie pracą’, Cracow: Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego

Pieńkosz, P. ‘Zalecali inwestowanie w Amber Gold: czy teraz za to odpowiedzą? A może zapłacą?’, *Finanse*, No. 161, 2012

Suchodolska, M. (2012). *Przyduszeni kredytem*. *Gazeta Prawna* (magazine), 24 August 2012

Zachariasz K. (2011). *Etyczne banki rosną w kryzysie: nie ryzykują, nikt nie zalega ze spłatą*, in *Wyborcza.biz*