

¿ Por qué incluso las buenas personas son proclives a actuar de forma poco ética en las finanzas? El problema no son las personas, sino la cultura.

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

Finalista

Krzysztof Osesik
Polonia
Asociado del departamento de auditorías, PwC, Varsovia*



**Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad del autor y no necesariamente representan la opinión de la entidad para la que trabaja.*

El presente artículo analiza el estado actual de la ética en las finanzas —sobre todo, en las entidades bancarias—, con especial atención a la identificación de los factores conducentes a las prácticas poco éticas. Sostengo que, aunque las causas últimas de los escándalos financieros descansan en individuos concretos, estos no deberían considerarse los únicos culpables. La cultura del trabajo dominante en muchas entidades financieras tiene fallos, lo que hace que se fomenten y recompensen de forma directa los comportamientos y prácticas poco éticos. En consecuencia, el sistema en su totalidad está condenado a sufrir una nueva tormenta en un futuro próximo.

El artículo comienza con una reflexión sobre la definición del concepto de ética y su importancia en las relaciones de negocios. En segundo

lugar, se explica por qué no pueden garantizarse los comportamientos éticos con una mayor regulación financiera y cómo un exceso de normas puede dañar en la práctica los principios éticos. La tercera parte constituye un análisis profundo de los fallos de la cultura corporativa financiera en lo que a la ética se refiere. El artículo concluye con unos comentarios finales.

¿Qué es la ética y por qué es tan importante?

La ética se entiende comúnmente como la ciencia de lo que está bien y lo que está mal. Sin embargo, no existe una definición aceptada de forma general. Las personas a las que se les pregunta sobre esta cuestión tienden a confundir la ética con los sentimientos, la religión, los principios legales o las normas sociales (Andre

FINANCE & THE COMMON GOOD/BIEN COMMUN



O texto incide sobre as instituições bancárias, nomeadamente na identificação dos factores propícios a práticas não éticas. Trata-se de explicar por que motivo o comportamento ético não pode ser garantido com mais regulamentação financeira e de que modo o acréscimo de procedimentos e regras prejudica as normas da ética.

No âmbito desta análise, o conceito de comportamento ético em contexto financeiro pode ser definido como uma acção que incentiva e reforça a confiança nas relações mútuas. Tudo repousa na integridade e na honestidade, tendo por objectivo o bem comum no seio da sociedade, ou seja, uma situação vantajosa para as duas partes.

Os princípios éticos são fundamentais na Finança. Os clientes não podem verificar de imediato a qualidade dos produtos, frequentemente muito complexos, o mesmo sucedendo com os serviços prestados no decurso de um longo período de tempo.

& Velasquez, 2013). Para el propósito del presente análisis, definiré el comportamiento ético en las finanzas como aquel que fomenta y fortalece la confianza en las relaciones mutuas. El comportamiento ético atañe a la honradez y la integridad. Su objetivo primordial es el de contribuir al bien común en el seno de la sociedad. En el mundo de los negocios, la ética conlleva un esfuerzo por alcanzar las llamadas *win-win situations* (situaciones en las que todos ganan). Los principios éticos no permiten el abuso de las posiciones de privilegio que podrían alcanzarse mediante la asimetría de información, la alta capacidad de negociación o las lagunas legales.

Los principios éticos tienen una importancia fundamental en las finanzas, debido a la peculiaridad de los servicios financieros. En primer lugar, dichos servicios ofrecen productos intangibles y de gran complejidad, a diferencia de lo que ocurre en otros sectores. Por consiguiente, los clientes no pueden verificar su calidad de forma inmediata. En segundo lugar, muchos servicios financieros se prestan por defecto durante largos períodos de tiempo. Ciertos títulos públicos y créditos hipotecarios tienen plazos de vencimiento iguales o superiores a veinte años. Ambos factores aumentan la incertidumbre para las partes implicadas. Por tanto, el factor que disminuye los riesgos de forma más eficaz es la confianza mutua, la cual debe asentarse a su vez sobre altos valores éticos. El siguiente apartado demuestra que, sin

la adhesión a unos principios éticos, poco puede hacer una mayor regulación para mejorar la confianza en los mercados financieros.

El rompecabezas de la ética y del cumplimiento de la legalidad

Hoy día los reguladores financieros parecen creer que la estabilidad del sistema solo puede alcanzarse sobre la base del aumento cuantitativo de las normas. Aparentemente, se margina el hecho de que la confianza en los mercados también puede fortalecerse mediante el fomento de los valores éticos. La ideología dominante consiste en alcanzar niveles cada vez mayores de regulación y especificación. Sin embargo, este enfoque podría llegar a exacerbar la situación actual. Kaptein (2012) sostiene que existe un nivel óptimo de regulación para cada organización. Superado este nivel, el exceso de regulación solo servirá para desestabilizar la compañía, ya que se destinarán más esfuerzos a ajustarse a las reglas a costa de la eficacia operativa y de los principios éticos.

Andrew Haldane, director ejecutivo del Banco de Inglaterra, escribía hace poco lo siguiente en un documento dirigido a los banqueros centrales: “Las finanzas modernas son complejas y su regulación, casi con toda seguridad, demasiado compleja. Del mismo modo que no se combate el fuego con el fuego, no se combate la complejidad con más complejidad. [...] la complejidad requiere una respuesta reguladora basada en

EL COMPORTAMIENTO POCO ÉTICO EN FINANZAS; UN PROBLEMA CULTURAL



Daqui resulta uma grande incerteza, e a confiança mútua torna-se o factor que permite reduzir os riscos com mais eficácia.

O facto de a confiança do mercado poder ser estimulada pela promoção dos valores éticos foi descurado. Em qualquer sistema, um excesso de regulação que ultrapasse os níveis óptimos torna-se prejudicial. A complexidade não necessita de ser combatida com complexidade. O que é necessário é uma resposta baseada na simplicidade.

Os princípios éticos não se podem impor por legislação. As normas éticas são oriundas de valores e de incitamentos promovidos no local de trabalho. Há muitas empresas que confundem acção ética e conformidade legal. Qualquer regulamentação complementar é contraproducente porque nunca está completa e reduz o olhar crítico sobre as próprias acções.

la simplicidad” (Haldane & Madouros, 2012). Haldane demuestra la validez de su argumento mediante un repaso de la extensión de las leyes dirigidas a ajustar el sistema.

La ley Glass-Steagall —redactada en 1933 como respuesta a la Gran Depresión—constaba solo de 37 páginas, pero garantizó la estabilidad financiera general durante setenta años. En cambio, la ley Dodd-Frank del año 2010 —concebida como una medida legislativa para contrarrestar la actual crisis— alcanza las 850 páginas, con unas 400 páginas adicionales de manuales de implementación que aún están por llegar. El acuerdo Basilea I de 1988 solo constaba de 30 páginas. Este volumen se multiplicó por diez, hasta alcanzar las 300 páginas del Basilea II. El más reciente de estos acuerdos —el Basilea III, del año 2010— supera las 600 páginas, casi el doble de las del que le precedió. La extensión no es la única característica engorrosa de estos documentos, sino también su detallada precisión. Haldane afirma lo siguiente: “Este grado de complejidad también suscita serias dudas sobre la solidez del marco regulador, dado su exceso de parámetros” (Haldane & Madouros, 2012)

En este contexto, también es importante percatarse de que la aplicación de los principios éticos no puede asegurarse con leyes ni reglamentos. “Acotar la actuación de las organizaciones mediante procedimientos, sistemas y estructuras no ofrece garantías de que las personas harán lo correcto” (Kaptein, 2012). Los prin-

cipios éticos surgen de los valores e incentivos que se promueven en el lugar de trabajo, no de las normas impuestas. Sin embargo, muchas compañías confunden el cumplimiento de la legalidad con la actuación ética, dos conceptos muy diferentes. Para aclarar esta confusión, solo hay que preguntarse si la esclavitud o la segregación racial, ambas prácticas legales, eran también éticas.

Hoy día, y a causa del marco regulador sobredimensionado, las compañías prestan mucha más atención a las cuestiones legales que a las éticas. Los departamentos de Cumplimiento Normativo de la banca tienen a cientos de abogados en plantilla, pero casi ningún banco cuenta con un asesor ético. Además, la regulación adicional es desfavorable por otras dos razones: en primer lugar, nunca será completa, es decir, siempre habrá vacíos, áreas poco definidas y lagunas que podrán ser aprovechados por quienes los busquen; en segundo lugar, y como numerosos estudios han demostrado, una mayor regulación reduce, de hecho, la capacidad de pensamiento crítico de las personas respecto de sus propias acciones y hace que se limiten a aceptar las medidas y procedimientos que se les imponen, (Katz-Navon, *et al.*, 2005). El exceso de reglas perjudica los principios éticos, ya que las personas recurren a los textos legales en lugar de a su propia conciencia para juzgar lo que está bien y lo que está mal.

Por otro lado, deshacerse de todo el marco regulador no es la solución. De hecho, la falta de normas y de



Isto não significa que se deva reduzir a regulamentação e os mecanismos de supervisão, o que poderia ter efeitos desestabilizadores. Trata-se de encontrar o justo equilíbrio entre a escassez e o excesso. A parte que se segue concentra-se no carácter intrinsecamente bom ou mau das pessoas.

A utilidade dos indivíduos, guiados por expectativas racionais e pelos seus interesses pessoais, depende do consumo de bens materiais. Uma vez que as emoções não são avaliadas como pertinentes nem como fonte de felicidade, não há lugar para a caridade nem para o voluntariado. Deste modo, as pessoas não seriam dignas de confiança, mas sim muito egoístas e centradas em si próprias.

Segundo uma outra visão, a evolução pessoal assenta na virtude e na excelência, mas também em factores externos como a beleza, a saúde e as ligações sociais. A felicidade seria, pois, inacessível para quem se fechasse sobre si

mecanismos de control puede tener efectos desestabilizadores, como lo demuestra el ejemplo de la subida y colapso repentinos del mercado de derivados. Se trata más bien de encontrar un equilibrio adecuado entre el exceso y el defecto. Las normas constituyen factores estabilizadores importantes, pero deberían restringirse al mínimo necesario. La regulación apenas sirve para fomentar la ética y su exceso entorpece, sin duda, la aplicación de los principios éticos.

Comentarios preliminares sobre la ética en las finanzas

La siguiente sección del artículo reflexiona sobre si las personas son intrínsecamente buenas o malas. Lo anterior tendrá consecuencias de largo alcance, ya que las medidas a adoptar para asegurar la aplicación de los principios éticos dependerán de que se demuestre la naturaleza bondadosa o malvada de la gente. Posteriormente, se verificará si las malas personas del sector financiero son las únicas responsables de la reciente ola de escándalos y acciones fraudulentas.

¿Son las personas intrínsecamente buenas o malas?

Según la economía clásica y su modelo de *homo economicus*, la utilidad de un individuo se derivaría de su consumo de bienes materiales. Las expectativas racionales y el propio interés constituirían sus únicas motivaciones, y la felicidad de las

naciones podría medirse fácilmente mediante la suma de la utilidad de sus gentes. Esta teoría desdeña las posibilidades de sinergia entre individuos, es decir, según ella, un individuo no podría aumentar su utilidad por el hecho de que otro individuo se encontrase en mejores circunstancias. Dado que las emociones serían irrelevantes y no podrían constituir una fuente de felicidad, no habría lugar para la beneficencia o para las actividades de voluntariado. Una persona podría ser igualmente feliz rodeada de su familia y amigos que sola, en una isla desierta. Si esta teoría fuese correcta, deberíamos deducir que las personas son intrínsecamente malas y poco fiables. En una situación de escasez o limitación de recursos, el modo más fácil de aumentar la propia utilidad sería arrebatar a otros lo que les pertenece. Las personas tampoco tendrían interés en contribuir a los llamados bien y bienestar comunes. Este enfoque se corresponde con las opiniones del filósofo inglés Thomas Hobbes. Hobbes creía que las personas eran sumamente egoístas e interesadas y que, en ausencia de una autoridad externa, habría conflictos y guerras permanentes.

No obstante, Aristóteles y el filósofo francés Jean Jacques-Rousseau ofrecen un punto de vista completamente diferente. Según Aristóteles, para alcanzar la eudemonía (la felicidad o plenitud del ser) no solo se necesitaba exhibir la virtud, sino distinguirse en su práctica. Los factores externos, tales como la riqueza

EL COMPORTAMIENTO POCO ÉTICO EN FINANZAS; UN PROBLEMA CULTURAL



próprio. Assim, as pessoas seriam boas e a sua felicidade assentaria na cooperação com os outros.

Os estudos recentes feitos com crianças revelam mais predisposições naturais boas do que más. A entreatajuda ocorre de forma espontânea

As exceções, as pessoas que se comportam de forma não ética, seriam atraídas para o meio financeiro.

É importante que nos debrucemos sobre a vida de várias personalidades envolvidas nos escândalos éticos que recentemente assolaram instituições financeiras, começando por Kenneth Lay, o último CEO da Enron. Um homem muito respeitado, mas de dupla personalidade. A história de Lloyd Blankfein, CEO de Goldman Sachs desde 2006, é semelhante. Um homem muito respeitado no seio de uma empresa cuja cultura é descrita como impiedosa e severa.

za, la belleza o los vínculos sociales, también eran importantes. Para Aristóteles, una persona que viviese sola y aislada jamás podría alcanzar la eudemonía. Rousseau, por su parte, creía que las personas eran buenas por naturaleza. Al contrario que Hobbes, culpaba a la influencia corruptora del entorno, y no a las personas egoístas e interesadas, de la violencia y los conflictos. También sostenía que las personas podían y debían aumentar su felicidad mediante la cooperación con los demás.

La cuestión de si las personas son buenas o malas por naturaleza ha estado presente en las mentes de los científicos durante siglos. A este respecto, las conclusiones de las investigaciones realizadas recientemente con niños pequeños apuntan a una mayor probabilidad de que las personas sean naturalmente bondadosas. Hamlin, Wynn y Bloom (2007) demostraron que los niños de hasta seis meses de edad son capaces de juzgar de forma inconsciente a la gente según su comportamiento, distinguir lo correcto de lo incorrecto y tener preferencia por lo correcto ante una elección.

Otra investigación llevada a cabo por Felix Warneken y Michael Tomasello demostró que los niños de dieciocho meses muestran una inclinación hacia el comportamiento altruista: incluso en aquellas situaciones en las que las personas necesitadas eran extraños y no había nada que ganar, los niños ayudaron la gran mayoría de las veces (Warneken & Tomasello, 2006).

Bueno o malo: en las finanzas, eso no importa...

Sin embargo, si reconocemos que las personas son generalmente bondadosas, es decir, que no son meramente interesadas y que pueden cooperar con otros respetando las normas sociales, ¿de dónde vienen todos los escándalos financieros? ¿Deberíamos pensar que el sector financiero atrae únicamente a las pocas malas personas que existen o a aquellos con una inclinación hacia los comportamientos poco éticos?

Para analizar esta cuestión, necesitamos examinar las biografías de las distintas personas que se hallan detrás de algunas de las mayores conmociones éticas del pasado reciente en el mundo financiero. Kenneth Lay, último consejero delegado de Enron, se educó en el seno de una familia rural y su padre era un predicador baptista. Antes de incorporarse a Enron había sido oficial de la fuerza naval y, ya como consejero delegado de esta empresa, hizo donaciones a la beneficencia y a distintos centros oncológicos. Era una persona sociable y agradable. “Los empleados lo adoraban”, decía un ejecutivo sénior. No había absolutamente nada que pudiese indicar que sería el responsable de uno de los mayores escándalos corporativos de Estados Unidos. De hecho, es como si Lay tuviese dos caras. “Muchos [...] luchan por reconciliar las dos imágenes de Ken Lay: la primera era la de un multimillonario afable y con conciencia cívica que encabeza-



Richard Fuld, CEO de Lehman Brothers, e Kweku Adoboli, duas personalidades com um percurso notável, são outros exemplos relevantes. O mesmo sucede com Nick Leeson, cujas maquinações conduziram à derrocada do Barings Bank.

A cultura de empresa, que prevalece no seio das instituições financeiras, seria em parte responsável por práticas financeiras desleais. Um dos factores que originam estas acções condenáveis é o objectivo único do rendimento próprio no sector.

ba una iniciativa benéfica tras otra; la segunda era la de alguien que reinaba en una compañía en la que se generó una atmósfera de arrogancia y codicia” (Goldberg & Flood, 2002).

La historia de Lloyd Blankfein —licenciado en Derecho por la Universidad de Harvard y consejero delegado de Goldman Sachs desde el año 2006— es muy parecida. Durante su permanencia en el cargo, Blankfein hizo poco, por no decir nada, por cambiar la infame cultura de la compañía (Smith G., 2012). Al ser interrogado sobre él, su anterior jefe respondía: “Blankfein estaba dotado de una inusual combinación de humildad y conciencia de sí mismo, dos rasgos que no se asocian normalmente a los ejecutivos más exitosos de Wall Street” (Cohan, 2011).

Otros testimonios lo describen como una persona “muy agradable e ingeniosa”, además de “graciosa y divertida”. Aparentemente, todo el mundo quería a Blankfein en la empresa: “Es simplemente genial [...], te encantará”, decía uno de los ejecutivos (Pressler, 2011). Es extraordinario que alguien con estos rasgos de personalidad pudiese dirigir una compañía cuya cultura se describe como despiadada y repugnante.

Podría parecer que una persona como Richard Fuld, último consejero delegado de Lehman Brothers, sería mucho más apta para esa tarea. Lo llamaban “el gorila”, ya que se hizo conocido por su beligerante estilo de dirección. En un discurso público se refirió de la siguiente forma a los *traders* que se dedicaban a

la venta al descubierto de acciones de Lehman Brothers: “Lo que realmente querría hacer es hundirles el puño en el pecho, arrancarles el corazón y comérmelo antes de que muriesen”¹. Inspiraba una gran lealtad, principalmente mediante el miedo. “Los más cercanos a él se le sometían como los cortesanos a un monarca medieval y trataban de anticipar sus estados de ánimo” (Oliver & Goodwin, 2010).

Otro ejemplo de lo anterior lo constituye Kweku Adoboli, un *rogue trader* de UBS, que tomó riesgos excesivos y le costó al banco \$2300 millones. Dados los antecedentes de Adoboli, resulta bastante insólito que hiciese algo así. Adoboli proviene de una familia acaudalada y su padre era un experimentado diplomático de la ONU. Gracias a su agilidad lógica y matemática, Adoboli fue uno de los alumnos más brillantes de la prestigiosa escuela secundaria a la que asistió. En su último curso allí fue nombrado delegado de la escuela. Más tarde, se graduó con honores en Informática y Gestión por la Universidad de Nottingham (Russell, 2012). Las personas que lo habían conocido lo describieron ante el juez como alguien inteligente, honrado y generoso, en quien se podía confiar (Croft, 2012). Sin embargo, sus acciones no difirieron mucho de las llevadas a cabo por otro *rogue trader*, Nick Leeson, cuyas temerarias apuestas financieras hicieron que el Barings Bank perdiese \$1400 millones y

¹ www.youtube.com/watch?v=GZCmWkQuyPc



Estas prácticas, que visam privilegiar os interesses próprios à custa dos clientes, estão largamente difundidas no seio destas instituições.

Em termos científicos, uma tal dedicação a um único objetivo denomina-se “visão em túnel [ou ausência de visão periférica]”.

A concentração num único objetivo prejudica a capacidade de avaliação crítica.

O actual sistema de valor bancário não tem futuro se permanecer neste estado.

O problema não resulta dos bancos dirigidos pelo dinheiro mas sim dos esforços que as instituições financeiras concentram neste objetivo único que tem de ser alcançado: a maximização das previsões de rendimentos. Trata-se de uma tentativa, por ventura vã, de reconciliar capitalismo e ética, ao passo que o actual ambiente de negócios tende a ignorar as normas éticas.

quebrase. Al contrario que Adoboli, Leeson creció en una familia de clase trabajadora, nunca se graduó en la Universidad y terminó su educación en la escuela secundaria con calificaciones bastante exiguas. Sus profesores lo consideraban un estudiante y matemático mediocre (AETN UK, 2013). Respecto a su personalidad, se dijo que tenía un comportamiento manipulador y falso con quienes le rodeaban. Leeson se describía a sí mismo como un cínico a quien no importaban los demás².

¿Por qué es difícil actuar éticamente en las finanzas?

El apartado anterior ha servido para demostrar que, aparentemente, las prácticas financieras poco éticas son llevadas a cabo tanto por buenas como por malas personas. Su implicación en actividades cuestionables desde un punto de vista ético se produce independientemente de sus antecedentes, educación y personalidad. Sostengo que la cultura corporativa dominante en las entidades financieras es, en gran medida, la culpable. A continuación, identifico los aspectos más destacados de esta cultura, aquellos que conducen a los comportamientos poco éticos en las finanzas, y reflexiono sobre ellos.

Un factor importante en el desencadenamiento de muchas de las prácticas poco éticas en las finanzas es la orientación extrema hacia un único objetivo: los ingresos anuales.

² www.youtube.com/watch?v=xfdtK-B_c7c

Prácticamente toda la organización se centra en generar grandes cifras de volumen de negocio. Se dice que los bancos se han “centrado en los ingresos y no en otros aspectos de su funcionamiento” (*The Economist*, 2013). La presión para cumplir con los planes presupuestarios hizo que algunos bancos engañasen a sus clientes de forma intencionada y pusiesen en peligro relaciones de larga duración. Por ejemplo, se descubrió que Barclays “se concentraba en los ingresos a expensas de sus clientes” (Mustoe, 2013). Goldman Sachs admitió haber engañado a sus inversores al ocultarles información relevante. Sin embargo, por otro lado el banco ganó miles de millones gracias a las transacciones poco éticas realizadas a costa de sus propios clientes (Nasiripour, 2011).

Este tipo de prácticas están muy extendidas en el sector. Un antiguo profesional de la banca escribe que una expresión muy habitual ahora es la de “IBG, YBG”, ‘I’ll be gone, you’ll be gone’ [‘yo me iré, tú te irás’] (...) las consecuencias a largo plazo no importan, lo único que importa son las ganancias de este año”. Tres *rogue traders* tristemente célebres (Leeson, Kerviel y Adoboli) se defendieron unánimemente con el argumento de que sus bancos los animaron a asumir más riesgos con el fin de aumentar los beneficios potenciales, algo que constituía la política general de dichos bancos.

En ciencia, la dedicación total a un solo propósito se denomina “visión de túnel”. Se ha demostrado



As profissões nos sectores financeiro e bancário figuram entre os mais bem pagos do mundo.

A célebre tendência psicológica do “efeito de afastamento” está aqui bem presente, sendo as motivações intrínsecas gradualmente dominadas pelas extrínsecas. O sentido da moralidade, a igualdade e a contribuição para a sociedade foram substituídas pelos elevados salários e outras regalias.

experimentalmente que prestar demasiada atención a un objetivo determinado entorpece la capacidad de las personas para juzgar de forma crítica las situaciones y llegar a conclusiones correctas. “La concentración en la meta pasa a convertirse en una fijación, y otras cosas importantes se dejan por el camino. Al igual que sucede con la visión de túnel, lo demás queda en la oscuridad, no importa, no se ve” (Kaptein, 2012).

El actual sistema de valores de la banca y su dependencia excesiva de los aspectos monetarios no tiene futuro. Para entender lo anterior, hay que percatarse de cuán alejados están los financieros y las entidades a las que pertenecen de la economía real. En una infame entrevista sobre la crisis actual, un *trader* decía: “A nosotros no nos preocupa tanto la economía (...). Nuestro trabajo es hacer dinero (...). Personalmente, he soñado con este momento durante tres años. Cada noche, cuando me voy a dormir, sueño con que haya otra recesión”³. Se dice que en Goldman Sachs se hacía referencia a los clientes con el término “marionetas” y que en las reuniones internas no se prestaba atención a la forma en la que el banco podía ayudar a sus clientes, sino al dinero que podía hacer a costa de ellos (Smith G., 2012).

Desde mi punto de vista, el problema no es tanto que la actuación de los bancos esté motivada por el afán de lucro, sino que las entidades financieras están totalmente concentradas

³ Goldman Sachs Rules the World. Disponible en www.youtube.com/watch?v=CTE6nXyKSnQ

en alcanzar un único objetivo: cumplir sus previsiones de ingresos. En el sistema capitalista es natural que los negocios persigan mayores ventas. Sin embargo, nuestro mundo se ha hecho demasiado complejo e interrelacionado como para concentrar toda la energía en una única meta y desdeñar completamente los demás aspectos. El presente texto constituye un tímido intento de reconciliar capitalismo y ética, algo que muchos sostienen que ya no es posible. El capitalismo es el mejor sistema económico que jamás haya desarrollado la humanidad: incrementa la productividad y genera oportunidades para todos. Sin embargo, las entidades financieras necesitan ampliar su gama de objetivos con el fin de desempeñar adecuadamente el papel que la sociedad les ha asignado. En un entorno laboral en el que se hace tanto hincapié en alcanzar una única meta, es probable que los principios éticos se dejen de lado.

Las primas reemplazan a los motivos intrínsecos

Los profesionales de la banca y financieros pertenecen a una de las profesiones mejor pagadas. En su primer año de trabajo, los analistas de los bancos de inversiones ganan una media de \$100 000 y dicha cantidad se incrementa hasta superar los \$400 000 en el caso de los directores ejecutivos (Rapoza, 2013). Sin embargo, estas son solo cifras promedio para el sector en su conjunto. Las grandes firmas pagan mucho más. De los casi 30 000 empleados



A análise da imagem própria e dos desmesurados egos deve ser tida em conta nos casos de práticas financeiras desleais. Os trabalhadores da banca foram progressivamente perdendo o sentido da proporção e da humildade. Várias razões explicam esta tendência: a grande dimensão das instituições bancárias, a eficácia dos lobbies do sector, o estilo de vida luxuoso de muitos trabalhadores e a dependência das nossas vidas em relação a um sector bancário que tudo gere.

de Goldman Sachs, cerca de 1000 recibieron \$1 millón o más durante el año 2008. En 2009, el promedio de las primas recibidas por persona en dicho banco se estimó en \$675 000 (Quinn, 2009). Jerome Kerviel reconoció durante su juicio que había realizado transacciones arriesgadas con la esperanza de recibir una gran prima: esperaba conseguir 600 000 euros por sus resultados de 2007 (Benedetti-Valentini, 2008). Los profesionales de la banca de Wall Street estaban tan acostumbrados a recibir grandes retribuciones que, en medio de las enormes pérdidas y los multimillonarios rescates financieros pagados por los contribuyentes del año 2009, se concedieron a sí mismos un total de \$18 400 millones en primas (Shnayerson, 2009).

En psicología existe un fenómeno muy bien identificado conocido como “efecto de exclusión”. Dicho efecto se reduce a la sustitución gradual de los motivos intrínsecos por los motivos extrínsecos a la hora de emprender una acción determinada. En el caso de los enormes salarios de los profesionales de la banca, es plausible que las recompensas económicas hayan suprimido sus motivos intrínsecos, tales como el sentido de la moralidad, de la equidad o de la aportación a la sociedad. En otras palabras, la conciencia de un financiero podría hacerle preferir embarcarse en proyectos más ventajosos desde un punto de vista social; sin embargo, la perspectiva de una gran prima influirá en las decisiones que tome.

David Green investigó este fenómeno. Green ofreció a sus estudiantes una recompensa si estudiaban más. Sin embargo, una vez retirada dicha recompensa, sus estudiantes estudiaron menos que antes (Greene, Sternberg & Lepper, 1976). En esencia, la recompensa se convirtió en la motivación de las acciones de los estudiantes, en lugar del propio estudio. Del mismo modo, las primas constituyen la motivación de los profesionales de la banca, y no lo que hacen y por qué lo hacen.

La autoimagen y el “ego inflado”

Otro elemento importante en el análisis del origen de las prácticas poco éticas en las finanzas es la cuestión de la autoimagen, también denominada “efecto Galatea”. Esta teoría establece que las creencias sobre uno mismo pueden afectar en gran medida a las propias acciones y actitudes.

En muchos testimonios, los empleados de la banca aparecen convencidos de su superioridad, en cuanto a las reglas generales y las normas sociales se refiere. Un antiguo agente financiero hablaba de una atmósfera de “egos inflados”. El comentario hecho por el consejero delegado de Goldman Sachs, Lloyd Blankfein, en el que decía que los profesionales de la banca hacían “el trabajo de Dios” ha recibido críticas y censuras generalizadas (Phillips, 2009). En un informe interno de Barclays se decía lo siguiente: “[...] ciertos agentes



O efeito Pigmalião é um fenómeno contrário, que assenta na percepção dos outros e das suas expectativas em matéria de comportamento. Os serviços financeiros são os que inspiram menos confiança. De acordo com esta teoria, se as pessoas pensarem que os banqueiros não são dignos de confiança, então há uma probabilidade elevada de que de facto assim seja.

A pressão do tempo é um factor importante que também justifica as práticas não éticas que prejudica a capacidade de se distanciar e de avaliar com objectividade. Em alguns bancos a semana de trabalho abrange 70 a 80 horas, podendo por vezes chegar às 100 horas.

financieros parecían haber perdido el sentido de la proporción y de la humildad” (Treanor, 2013). La impresión de estar por encima de las reglas conduce al desdén de las normas comúnmente aceptadas, lo que sin duda ha desempeñado un papel en el desencadenamiento de algunas de las prácticas poco éticas de las entidades financieras.

Esta alta autoestima procede de, al menos, cuatro fuentes. En primer lugar, muchas de estas entidades se consideran “demasiado grandes para caer”, lo cual constituye una ventaja en sus relaciones con los reguladores y la opinión pública, quienes tienen que prestar mucha atención a lo que los bancos dicen y hacen.

En segundo lugar, el sector financiero cuenta con algunos de los grupos de presión de mayor tamaño y eficacia. Por ejemplo, a comienzos de la primera década de este siglo, dichos grupos probaron su efectividad al asegurarse de que el mercado de derivados permaneciese sin regular. En 2011, en el sector financiero estadounidense se gastaron casi \$500 millones en intentos de presión (Opensecrets, 2011).

En tercer lugar, las elevadas retribuciones y el lujoso estilo de vida convencieron a muchos de su estatus privilegiado. En último lugar, las finanzas afectan a la vida de todos, pero solo unos pocos son conscientes de ello. De hecho, esto es algo que los profesionales de la banca saben muy bien, lo que les da la impresión de tener poder y autoridad. Es

famosa aquella afirmación de un *trader*, que decía así: “Los gobiernos no dirigen el mundo, es Goldman Sachs quien lo hace”⁴.

También merece la pena mencionar el fenómeno opuesto: el denominado “efecto Pigmalión”, el cual corresponde a la percepción que los demás tienen de alguien y al comportamiento que esperan de él. Según el Barómetro de Confianza de Edelman del año 2013, el sector de los servicios financieros continuaba siendo el menos fiable, valoración que recibía por tercer año consecutivo (Edelman, 2013). El problema es que si la opinión pública cree que los profesionales de la banca no son dignos de confianza, según la teoría anterior hay una mayor probabilidad de que esto sea realmente así.

Las expectativas que imponemos a otras personas las llevan a actuar de acuerdo con dichas expectativas. Por ejemplo, el “efecto Pigmalión” desempeñó un importante papel en muchos de los recientes fraudes contables. Una de las razones por las que se falsificaron los estados financieros de HealthSouth o Enron fue para satisfacer las elevadas expectativas expresadas por los analistas de mercado (Associated Press, 2006).

Otro ejemplo de este tipo de actuación lo ofrece el gobierno griego, que pidió a Goldman Sachs que le ayudase a ocultar las verdaderas dimensiones de su deuda (Balzli,

⁴ Goldman Sachs Rules the World. Disponible en www.youtube.com/watch?v=CTE6nXyKSnQ



A fortíssima concorrência interna constitui um outro factor que justifica a emergência de práticas desleais. A excessiva rivalidade interna incita as pessoas a fazerem batota e a contornarem as regras, a corrida aos prémios apenas acentua esta tendência.

As instituições financeiras alimentam esta competitividade pela via de métodos de avaliação extenuantes e extremamente difíceis. As remunerações elevadas já não constituem o meio de adquirir bens de consumo mas antes um dado essencial da autoimagem de cada um tendo como objectivo derradeiro o reconhecimento.

2010). Si los griegos no hubiesen esperado que Goldman Sachs pudiese ayudarles, nunca hubiesen recurrido a este banco, el cual no habría tenido la ocasión de actuar de forma poco ética.

La presión temporal

El cuarto elemento conducente a las prácticas poco éticas en las entidades financieras es la constante presión temporal. Los plazos ajustados son muchas veces beneficiosos, ya que hacen que las personas trabajen de forma más intensa y eficaz. Sin embargo, el trabajar siempre con fechas límite, sin tiempo para reflexionar sobre la aportación que realiza cada uno, tiene su coste. Podría parecer extraño, pero de hecho, los efectos de la presión temporal constante son muy parecidos a los de la “visión de túnel” descrita en la anterior sección del presente artículo: básicamente, lo que hace es bloquear la capacidad de las personas para juzgar las situaciones desde una perspectiva diferente. Un experimento dirigido por John Darley y Daniel Batson demostró que las personas tienden a invertir tanta energía en cumplir los plazos que no valoran adecuadamente las situaciones, por lo que reaccionan de manera inapropiada (Darley & Batson, 1973). Los bancos son lugares conocidos por la elevada cantidad de horas que se trabaja en ellos. Un antiguo empleado de banca afirmaba: “Uno no sabe hasta qué punto puede trabajar — casi como un esclavo— si no ha sido agente financiero. [...] No se trata

solo del número de horas, sino de la presión temporal extrema y constante” (Smith Y., 2010). La semana laboral normal es de 70 u 80 horas (Comstock, 2010), aunque cuando es necesario puede llegar a las 100 horas o más.

La competencia interna

Otro elemento conducente a las prácticas poco éticas de la cultura corporativa de las entidades financieras es la extrema intensidad de la rivalidad interna. Según diversas investigaciones, la competitividad de mediana intensidad en el entorno de trabajo es muy favorable. Sin embargo, se ha demostrado que un exceso de rivalidad induce a las personas a saltarse las reglas o a interpretarlas a su manera. La verdad de esta afirmación se demuestra sobre todo en aquellos entornos en los que se introducen sistemas de recompensa en los que todo es para el vencedor. Ante la posibilidad de no conseguir asegurarse el primer premio, es probable que las personas cuestionen sus principios éticos, los cuales podrían verse comprometidos.

Se sabe que tener un puesto en el sector financiero implica desenvolverse en un ambiente de gran competitividad. Un informe independiente sobre la cultura de Barclays decía así: “El ganar a toda costa tiene un precio: problemas colaterales de rivalidad, arrogancia, egoísmo y falta de humildad y de generosidad” (Treanor, 2013). La cultura de Enron también se basaba en el conflicto y la competitividad constantes. La



Três razões externas explicam esta constante competição: o sector atrai cada vez mais estudantes, é muito homogéneo ao nível do perfil dos seus trabalhadores e, finalmente, os resultados que estes obtêm são facilmente comparáveis.

A ausência de personalidades fortes e de uma verdadeira diversidade, que caracteriza o sector, é um desafio para as normas éticas. As empresas formatam os colaboradores para que estes prefiram a entidade patronal à própria família.

Os trabalhadores recrutados devem encaixar no molde para que se mantenha a melhor homogeneidade possível. Cada recrutamento pode incluir até uma dezena de entrevistas para lisonjear o candidato e torná-lo ainda mais dedicado à empresa.

compañía desarrolló los sistemas de evaluación más duros y rigurosos de EE.UU. y cada año se despedía a entre un 10 y un 15 % de los empleados por sus bajas calificaciones (Thomas, 2002). Por un lado, en las entidades financieras suele haber poca estabilidad, por no decir ninguna, en lo que al futuro del empleo se refiere. Los directores mantienen constantes sesiones de control y los peores empleados son despedidos rápidamente. Por otro lado, la mayoría de los bancos cuentan con clasificaciones públicas de motivación sobre sus mejores empleados. Lo que es más, la jerarquía interna —también conocida como *escalafón*— se utiliza para seducir a los empleados con la perspectiva de un ascenso rápido. La mayoría de los profesionales de la banca son personas de gran ambición y muy centradas en su carrera profesional. Normalmente, las reglas de los ascensos quedan claramente expuestas en los documentos internos, de modo que nadie pueda llamarse a engaño respecto a lo que se espera de él. Lo que agudiza la competitividad interna es el hecho de que muchos financieros han dejado de percibir sus retribuciones anuales como un medio de vida y de subsistencia. Para ellos, el salario se ha convertido en un elemento clave de su proceso de autoevaluación. Persiguen mayores primas para conseguir reconocimiento y construir su autoestima⁵. Además, existen al me-

⁵ Ethical Risks: Why do good people end up doing bad things? Extraído de www.youtube.com/watch?v=XtFiHb_c6n4

nos tres razones externas para este elevado nivel de competitividad. En primer lugar, cada año acceden al mercado laboral un número considerable de licenciados en Economía y Finanzas. Dado que el mundo financiero ofrece salarios por encima de la media, son muchos los que desean emprender una carrera en este sector. La segunda razón es que las finanzas constituyen un entorno muy homogéneo. Las personalidades, habilidades y capacidades de los financieros, así como su cultura del trabajo, son muy parecidas. Prácticamente, el único factor diferenciador es la experiencia. Lo anterior facilita las comparaciones y las sustituciones internas. Lo que es más, dado que las culturas corporativas son casi idénticas en todo el sector, también es fácil incorporar a personas de otras compañías. El tercer factor que aumenta la rivalidad interna es el hecho de que los resultados de los empleados son fácilmente comparables en términos de los ingresos generados para la compañía.

La ausencia de una diversidad verdadera y de individuos fuertes

El desafío final para el mantenimiento de principios éticos descansa en el hecho de que los entornos de trabajo en las entidades financieras son muy homogéneos. Las compañías imponen a sus empleados reglas y normas estrictas con el objeto de asegurar la unanimidad de actitudes y formas de pensamiento. A uno de los empleados de Goldman Sachs se



Os estudos mostram que as pessoas adoptam com muita facilidade as normas e acções que lhes são impostas pelo seu ambiente profissional. As normas éticas apresentam tendência para serem mais facilmente infringidas em ambientes homogéneos com uma forte lealdade específica da cultura de empresa. O exemplo dado pelos quadros superiores é, pois, determinante.

le prohibió estrictamente hablar con la prensa o salir de fiesta en grupos de más de doce personas, y se le instruyó sobre el tipo de ropa que era admisible llevar en el lugar de trabajo (Comstock & Wachtel, 2011). Se dice que en Lehman Brothers se despedía a las personas por llevar la ropa equivocada y que se les indicaban las organizaciones benéficas con las que podían colaborar⁶. Se esperaba que los empleados mostrasen un compromiso sin límites con la compañía. “No era raro que se pidiese a los asociados que cambiasen la fecha de su boda” (Smith Y. 2010). Una antigua becaria de Goldman Sachs afirma que su periodo de prácticas en el banco fue “profundamente angustioso” y que se sintió “adoctrinada” (Wachtel, 2011). No obstante, muchos profesionales de la banca no dudan a la hora de hablar de su amor por la compañía. De hecho, parece como si la entidad hubiese reemplazado a la familia.

El primer paso para conseguir la homogeneidad, el compromiso y la subordinación de los empleados se da durante el proceso de contratación. Normalmente, los bancos de inversiones más importantes solo se dirigen a los licenciados de un número limitado de escuelas. La principal tarea de los encargados de la selección de personal es la de valorar si los candidatos encajan bien en la cultura corporativa. También buscan

⁶ Lehman Brothers Terrifying Culture Exposed... Extraído de www.huffingtonpost.com/2010/03/22/lehman-brothers-terrifyin_n_508594.html

una orientación hacia el dinero y la llamada *pulsión*. Los bancos más importantes pueden llegar a mantener hasta diez entrevistas con los mejores candidatos antes de hacerles una oferta⁷. La principal razón de este proceso no es la de llegar a conocerles mejor, sino la de hacer que los nuevos empleados se sientan agradecidos por la oportunidad que se les está dando al contratarles. De nuevo, todo está diseñado para aumentar su lealtad hacia la firma y su compromiso con ella. Asimismo, la existencia de diversidad en los bancos de inversiones es un mito. El afirmar que todo el que se gradúa en una escuela de negocios de primera línea y hace los exámenes del CFA disfruta de una vida de lujo, está orientado hacia el dinero y tiene como únicos amigos a sus compañeros de trabajo es solo ligeramente exagerado.

Tres experimentos independientes dirigidos por Philip Zimbardo (Zimbardo, 2007), Solomon Asch (Asch, 1955) y Stanley Milgram (Milgram, 1963) demostraron que las personas son muy propensas a aceptar las normas y acciones impuestas por el entorno, el grupo o la autoridad superior, sin mayor reflexión sobre lo que dichas normas y acciones representan. Lo anterior es especialmente cierto en el caso de aquellos individuos con baja autoestima y que se ven a sí mismos más

⁷ Overview of the Investment Banking Analyst Recruiting Process. Extraído de <http://investmentbankingjobs.guru.wordpress.com/2008/08/22/overview-of-the-investment-banking-analyst-recruiting-process/>



A indústria financeira é um elemento chave para que a economia possa reerguer-se. A responsabilidade passou a ser um dado essencial. A cultura de empresa, muito criticável, desempenhou um papel negativo na crise recente. É indispensável desenvolver uma acção rápida para a resolver. A nossa tendência é censurar as pessoas em vez de nos interessarmos pelas lacunas existentes no sistema como um todo.

como productos del entorno que como fuerzas motrices. Un banquero júnior a quien se indica cómo vestir o con qué organizaciones benéficas colaborar, y que ni siquiera puede decidir la fecha de su boda pertenece, sin duda, a este grupo. En una cultura corporativa tan homogénea y de lealtad tan elevada es más probable que se violen los principios éticos, ya que se espera que todo el mundo “se atenga a las instrucciones” y no haga demasiadas preguntas. En la práctica, todo depende de unos pocos altos ejecutivos y de si estos son capaces de dar un buen ejemplo a los profesionales de la banca de clase media, los cuales se limitan a adoptar las normas y comportamientos que se transmiten en sentido descendente a toda la organización.

Conclusiones

El sector financiero constituye un elemento clave para volver a encaminar la economía, la cual jamás ha sido mayor ni más importante que hoy día. Sin embargo, estas grandes

dimensiones traen aparejada una mayor responsabilidad. Las entidades financieras no superaron la prueba de la crisis económica del año 2008. Desde entonces, y como consecuencia del plan de resistencia de la banca, pocas cosas han cambiado. De vez en cuando, una nueva historia sobre prácticas fraudulentas sale a la luz.

La deficiente cultura corporativa de los bancos ha desempeñado un papel negativo en la reciente crisis, y es necesario adoptar medidas urgentes para remediar el daño. Con suerte, el presente diagnóstico sobre sus puntos más débiles servirá a este propósito. La conclusión final de este artículo es que la opinión pública se precipita muchas veces a la hora de culpar a individuos concretos, a los que acusa de codicia, arrogancia o temeridad. En cambio, presta poca atención a los defectos del sistema. •

Bibliografía

AETN UK (2013). Nick Leeson: Rogue Trader. Extraído de www.crimeandinvestigation.co.uk/crime-files/nick-leeson-rogue-trader/biography.html

Andre, C. & Velasquez, M. (2013). What is Ethics ?. Extraído de www.scu.edu/ethics/publications/iie/v1n1/whatis.html

Asch, S. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193.

Associated Press (2006). Enron witness: executives fudged numbers. Extraído de www.sptimes.com/2006/02/02/Business/Enron_witness__Execut.shtml

Balzli, B. (2010). Greek debt crisis: How Goldman Sachs helped Greece to mask its true debt. Extraído de www.spiegel.de/international/europe/greek-debt-crisis-how-goldman-sachs-helped-greece-to-mask-its-true-debt-a-676634.html

EL COMPORTAMIENTO POCO ÉTICO EN FINANZAS; UN PROBLEMA CULTURAL



Benedetti-Valentini, F. (2008). Ker-
viel Losses Erase Promotion Chances
for Clerks. Extraído de [www.bloom-
berg.com/apps/news?pid=newsarchive&r
efer=home&sid=ac7IQ1PTV_yE](http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&refer=home&sid=ac7IQ1PTV_yE)

Cohan, W. D. (2011). Where Blanken-
fein came from. Extraído de [http://mana-
gement.fortune.cnn.com/2011/04/21/
where-blankfein-came-from/](http://management.fortune.cnn.com/2011/04/21/where-blankfein-came-from/)

Comstock, C. (2010). Goldman
Sachs's Alison Mass: I Work 70-80
Hours, I Have 2 Kids, I "Non-Profit,"
And I Work Out. Extraído de [www.
businessinsider.com/goldmans-alison-
mass-2010-7#ixzz2Ujrc51Dw](http://www.businessinsider.com/goldmans-alison-mass-2010-7#ixzz2Ujrc51Dw)

Comstock, C. & Wachtel, K.
(2011). 15 reasons you do not want to
work at Goldman Sachs. Extraído de
[www.businessinsider.com/goldman-
sachs-job-sucks-2011?op=1](http://www.businessinsider.com/goldman-sachs-job-sucks-2011?op=1)

Croft, J. (2012). Rise and fall of
Adoboli the family man. Extraído de
[www.ft.com/intl/cms/s/0/91a2bd5c-
2e9a-11e2-9b98-00144feabdc0.html](http://www.ft.com/intl/cms/s/0/91a2bd5c-2e9a-11e2-9b98-00144feabdc0.html)

Darley, J.M. & Batson, C.D. (1973).
From Jerusalem to Jericho: A study
of situational variables in helping be-
havior. *Journal of Personality and Social
Psychology*, 27, 100-108

Edelman (2013). 2013 Edelman
Trust Barometer Reports Financial
Services is Least Trusted Industry Glo-
bally. Extraído de [www.edelman.com/
news/2013-edelman-trust-barometer-
reports-financial-services-is-least-trus-
ted-industry-globally/](http://www.edelman.com/news/2013-edelman-trust-barometer-reports-financial-services-is-least-trusted-industry-globally/)

Goldberg, L. & Flood, M. (2002).
The rise of Ken Lay as dramatic as his
fall. Extraído de [www.chron.com/busi-
ness/enron/article/The-rise-of-Ken-Lay-
as-dramatic-as-his-fall-1963106.php](http://www.chron.com/business/enron/article/The-rise-of-Ken-Lay-as-dramatic-as-his-fall-1963106.php)

Greene, D., Sternberg, B. & Lepper,
M.R. (1976). Overjustification in a token
economy. *Journal of Personality and So-
cial Psychology*, 34, 1219-1234

Hamlin, J. K., Wynn, K. & Bloom,
P. (2007). Social evaluation by prever-
bal infants. *Nature*, 450, 557-560

Haldane, A. & Madouros, V.
(2012). The dog and the Frisbee.
Extraído de [www.bankofengland.
co.uk/publications/Documents/spee-
ches/2012/speech596.pdf](http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/speeches/2012/speech596.pdf)

Kaptein, M. (2012). Why good
people sometimes do bad things: 52
reflections on ethics at work. Extraído
de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.
cfm?abstract_id=2117396](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2117396)

Katz-Navon, T., Naveh, E. & Stern,
Z. (2005). Safety climate in health care
organizations: A multidimensional ap-
proach. *Academy of Management Jour-
nal*, 48 (6), 1075-1089

Milgram, S. (1963). Behavioral study
of obedience. *Journal of Abnormal and So-
cial Psychology*, 67 (4), 371-378

Mustoe, H. (2013). Barclays Report
Finds Bonuses Incapable of Justifica-
tion. Extraído de [www.businessweek.
com/news/2013-04-03/barclays-report-
finds-bank-too-complex-criticizes-
pay#p1](http://www.businessweek.com/news/2013-04-03/barclays-report-finds-bank-too-complex-criticizes-pay#p1)

Nasiripour, S. (2011). Goldman
Sachs Ripped Off and Mised Clients.
Extraído de [www.huffingtonpost.
com/2011/04/15/goldman-sachs-levin-
investigation_n_849708.html](http://www.huffingtonpost.com/2011/04/15/goldman-sachs-levin-investigation_n_849708.html)

Oliver, J. & Goodwin, T. (2010).
Dick Fuld and the fall of Lehman
Brothers. Extraído de [www.director.
co.uk/ONLINE/2010/11_10_vince_ca-
ble_responsible_capitalism.html](http://www.director.co.uk/ONLINE/2010/11_10_vince_cable_responsible_capitalism.html)

FINANCE & THE COMMON GOOD/BIEN COMMUN



Opensecrets (2011). Lobbying Spending Database. Extraído de www.opensecrets.org/lobby/top.php?showYear=2011&indexType=c

Phillips, M. (2009). Goldman Sachs' Blankfein on Banking: Doing God's Work. Extraído de <http://blogs.wsj.com/marketbeat/2009/11/09/goldman-sachs-blankfein-on-banking-doing-gods-work/>

Pressler, J. (2011). It's Too Bad. And I Don't Mean It's Too Bad Like 'Screw 'Em. Extraído de <http://nymag.com/news/business/lloyd-blankfein-2011-8/>

Quinn, J. (2009). Bankers to receive huge bonuses despite financial crisis. Extraído de www.telegraph.co.uk/finance/recession/5154915/Bankers-to-receive-huge-bonuses-despite-financial-crisis.html

Rapoza, K. (2013). How much do Wall Streeters Really Earn. Extraído de www.forbes.com/sites/kenrapoza/2013/03/13/how-much-do-wall-streeters-really-earn/

Russell, J. (2012). UBS rogue trader Kweku Adoboli : profile. Extraído de www.telegraph.co.uk/finance/financial-crime/9690390/UBS-rogue-trader-Kweku-Adoboli-profile.html

Shnayerson, M. (2009). Wall Street's 18.4 Billion Bonus. Extraído de www.vanityfair.com/politics/features/2009/03/wall-street-bonuses200903

Smith, G. (2012). Why I Am Leaving Goldman Sachs. Extraído de www.nytimes.com/2012/03/14/opinion/why-i-am-leaving-goldman-sachs.html?pagewanted=all&_r=1&

Smith, Y. (2010). Indefensible Man. Extraído de www.nakedcapitalism.com/2010/03/indefensible-men.html

The Economist. (2013). Twilight of the gods - special report on international banking. May 11- May 17 2013, 16

Thomas, C.W. (2002). The rise and fall of Enron. Extraído de www.journalofaccountancy.com/Issues/2002/Apr/TheRiseAndFallOfEnron.htm

Treanor, J. (2013). Barclays independent review: bankers tried to win at all costs. Extraído de www.guardian.co.uk/business/2013/apr/03/barclays-pay-profits-independent-review-salz

Wachtel, K. (2011). Hollywood Darling Brit Marling on why she quit banking for film. Extraído de www.businessinsider.com/brit-marling-sundance-another-world-arbitrage-richard-gere-2011-7#ixzz1SYrMzOCA

Warneken, F. & Tomasello, M. (2006). Altruistic helping in human infants and young chimpanzees. *Science*, 311, 1301–1303

Zimbardo, P. (2007). *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. New York: Random House Trade Paperbacks

