

**XXVII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**LA TÉCNICA DE ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO,
¿DEBE ESTAR SUBORDINADA A LA ÉTICA EMPRESARIAL?**

Autores:

**Sergio Andrés Ghedin (*)
Nélida M. L. de Trabucco (**)
Iris Edit Martin (***)**

(*) Univ. de Morón, Univ. de Buenos Aires, Inst. Univ. Gastón Dachary

() Univ. de Morón, Univ. de Buenos Aires, Univ. Arg. de la Empresa**

(*) Univ. de Morón, Univ. de La Matanza, Univ. de Buenos Aires**

Buenos Aires, Noviembre de 2004

INDICE

RESUMEN	Pág. 2
INTRODUCCIÓN	Pág. 3
1.- HACIA LA GESTIÓN ÉTICA EN LA EMPRESA	Pág. 4
1.1.- La ética es un instrumento de cambio?	Pág. 4
1.2.- ¿Qué hacer para hacerlo bien?	Pág. 4
1.3.- Valores de la empresa	Pág. 4
1.4.- La creatividad, instrumento de la innovación	Pág. 4
1.5.- Un motor de cambio: El conocimiento	Pág. 5
1.6.- Bases para un modelo de Gestión Ética	Pág. 5
2.- RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA	Pág. 5
2.1.- Crítica a la postura de Friedman.....	Pág. 6
3.- CUÁL ES LA FINALIDAD DE UNA EMPRESA?	Pág. 7
3.1.- Por qué es intuitivamente atractivo usar las utilidades para el rendimiento de una empresa?	Pág. 8
4.- ANÁLISIS DE COSTOS-BENEFICIOS VS. ÉTICA	Pág. 10
5.- DESPUÉS DEL ESCÁNDALO, ¿UN GIRO ÉTICO?	Pág. 13
5.1.- Comité de ética- un caso actual	Pág. 15
6.- CONCLUSIÓN	Pág. 16
BIBLIOGRAFÍA	Pág. 18

LA TÉCNICA DE ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO, ¿DEBE ESTAR SUBORDINADA A LA ÉTICA EMPRESARIAL?

RESUMEN:

Es sabido que cualquier proyecto serio se inicia difundiendo clara y concretamente cual es la visión, la misión y los valores (ética o cultura empresarial).

Si una empresa quiere prosperar y desarrollarse deberá ofrecer a los clientes buena calidad, precio y un servicio excelente. Para hacer las cosas bien se necesita saber hacer, poder hacer, y querer hacer.

Los valores de una empresa sirven de base para establecer cualquier planificación estratégica y para orientación del comportamiento de los trabajadores.

La concepción del conocimiento como valor estratégico de las organizaciones está actualmente en auge. El conocimiento ha llegado a ser considerado como un recurso más de la empresa y por tal motivo existe la necesidad de gestionarlo.

¿Deberíamos considerar la que responsabilidad social de la empresa es únicamente aumentar sus utilidades dentro de un marco legal? o ¿actuar éticamente y promover razonablemente el bien común?. El tema en discusión no es lo que las metas de la empresa son en realidad, sino lo que deberían ser.

Las utilidades constituyen al parecer una forma de evaluar cómo una empresa ha empleado sus recursos, sin embargo, si usamos las utilidades como parámetro para la eficiencia podemos terminar por alabar no a los más eficientes sino a los más avaros.

Más apropiado para una empresa que maximizar las utilidades sería generar tanto valor económico como sea posible, en una forma consistente con todas sus responsabilidades y que distribuya ese valor económico equitativamente entre todos sus stakeholders.

¿La técnica de análisis de costo-beneficios es inútil?. Consideramos que esto no es así. Pueden ser muy útiles si son utilizadas dentro de una estructura de principios éticos.

Las empresas, ¿tienen interés por la formación ética de sus empleados?. Lo cierto es que la demanda existe, pero la oferta no está en condiciones de satisfacerla, o no es lo que las empresas necesitan. Por lo pronto, este problema se traslada al sistema educativo.

Con la clásica afirmación "Business are Business" (los negocios son los negocios), pareciera que no se deben mezclar los negocios con la moral, pero en los últimos tiempos ha aparecido un nuevo slogan: "GOOD ETHICS, GOOD BUSINESS" (Buena ética, buenos negocios).

Al contrario de lo que se podría pensar, la evidencia empírica demuestra que las empresas con una fuerte cultura ética obtienen a largo plazo, mejores resultados que aquellas que no la tienen.

INTRODUCCIÓN:

“El director de orquesta:

Un dinámico hombre de empresa, dueño de varios negocios y con una gran experiencia en métodos de trabajo y organización personal, decidió financiar, con propósito de lucro, una orquesta sinfónica de reciente creación. Asistió al primer concierto, pasándose todo el tiempo tomando apuntes. Al día siguiente le envió al director el siguiente instructivo.

- 1- No debe usted permitir que algunos músicos dejen de tocar cuando usted se da vuelta hacia el otro lado. Es preciso que sigan tocando todos, aunque no los esté mirando. La inactividad de unos es un mal ejemplo para los demás.*
- 2- Si la partitura indica que algún músico debe dejar de tocar su instrumento por un rato, usted se encargará de que entretanto toque otro instrumento. No quiero que nadie descanse en horas de trabajo.*
- 3- Observé que había 12 violines y que todos tocaban lo mismo. Esto es despilfarro. Le ordeno utilizar un solo violín, y si quiere más volumen, ponga amplificador.*
- 4- Hay instrumentos que repiten lo que otros ya tocaron antes. Debe usted eliminar estos compases de la partitura, porque es absurdo que los metales pierdan el tiempo volviendo a tocar lo que ya tocaron las cuerdas.*
- 5- Finalmente, usted deberá ordenar que los músicos toquen un poco más rápido, para que la duración del concierto sea menor, con el consiguiente ahorro en salarios, luz y gastos generales.”*

Autor desconocido

En los años setenta del siglo XX surge con fuerza en Estados Unidos la Business Ethics (ética de los negocios), que buena parte del mundo europeo prefirió rotular como Ética de la empresa. Tal vez porque el capitalismo norteamericano del que hablaba Michel Albert, llevaba a concebir la empresa como un negocio de usar y, si conviene, tirar, mientras que el capitalismo renano invita a entender la empresa como un grupo humano, que lleva adelante una tarea valiosa para la sociedad, la de producir bienes y servicios, a través de la obtención del beneficio. La empresa, desde este punto de vista europeo, no se usa y se tira, se “emprende” con espíritu creador.

La nueva ética empresarial se extendió por Europa, América Central, América del Sur y Oriente, y resulta curioso comprobar como las personas se asombran cuando alguien pretende vincular dos términos como: “ética” y “empresa”.

Parecen olvidar que el fundador del liberalismo económico, Adam Smith, era profesor de filosofía moral y creía en la economía como una actividad capaz de generar mayor libertad y, por ende, mayor felicidad. Y parecen olvidar igualmente que, junto a *La riqueza de las naciones*, escribió Smith una impresionante *Teoría de los sentimientos morales*. Con todas las insuficiencias que pueda contener el pensamiento de Smith y sin apostar por el liberalismo económico, conviene recordar, sin embargo, que la empresa industrial no nació de espaldas a valores éticos.

1.- HACIA LA GESTIÓN ÉTICA EN LA EMPRESA

1.1.- La ética es un instrumento de cambio?.

Es sabido que cualquier proyecto serio se inicia difundiendo clara y concretamente cual es la visión, la misión y los valores (ética o cultura empresarial). Si tenemos en cuenta que los valores son el conjunto de convicciones en que se basan todas las normas y las acciones de una organización, es más que evidente la importancia que tiene no solo el enunciarlos, sino el asumirlos y utilizarlos como instrumento de cambio para alcanzar la excelencia empresarial.

1.2.- ¿Qué hacer para hacerlo bien?.

Si una empresa quiere prosperar y desarrollarse deberá ofrecer a los clientes buena calidad, precio y un servicio excelente, lo que se consigue con más facilidad si la mayoría de los trabajadores son personas de calidad, no sólo a nivel técnico, sino a nivel humano, es decir, personas realizadas. Para hacer las cosas bien se necesita saber hacer, poder hacer, y querer hacer.

- ✓ **Saber hacer:** El conocimiento y la capacitación tienen gran relevancia a la hora de trabajar con calidad.
- ✓ **Poder hacer:** Implica disponer de los medios necesarios para hacer un trabajo y facilitar la realización del mismo, por ejemplo a través de la delegación de responsabilidades.
- ✓ **Querer hacer:** Una persona puede contar con el conocimiento y medios necesarios para hacer un trabajo, pero si no está dispuesta a hacerlo, será difícil que lo haga y mucho menos que lo haga bien. Para que los trabajadores se comporten de manera excelente, se debe actuar con ciertas líneas de acción básicas como la motivación, la participación, la ética y la creatividad.

1.3.- Valores de la empresa

Los valores de una empresa sirven de base para establecer cualquier planificación estratégica y para orientación del comportamiento de los trabajadores.

Entre los más significativos, se deben tener en cuenta:

- La orientación al cliente
- La orientación a los resultados
- La mejora continua
- La calidad personal
- La identificación con la organización
- La innovación permanente
- El respeto al entorno

1.4.- La creatividad, instrumento de la innovación

A las personas que se destacan por su creatividad, se las suele calificar de "creativas". Lo cierto es que todas las personas tienen cierto nivel de creatividad, pero estar dotado de ciertas cualidades no es suficiente y hay que desarrollarlas

convenientemente con la formación adecuada y la práctica. Las personas autorrealizadas suelen ser las más creativas.

Para que un grupo de trabajo, por ejemplo de mejora continua o comité de calidad, sea lo más eficaz posible, los componentes deben tener una personalidad creadora y por ende llevar implícito un cierto nivel de realización personal. Por otra parte, se sabe que a lo largo de la historia los inventos y avances que se han producido, (como mejora de la calidad de los productos) han sido el fruto de la capacidad creadora de las personas, fundamentada en la formación, la reflexión y el trabajo.

1.5.- Un motor de cambio: El conocimiento.

La concepción del conocimiento como valor estratégico de las organizaciones está actualmente en auge. Tal es así, que está presente en muchas de las publicaciones relacionadas con la gestión empresarial.

El conocimiento ha llegado a ser considerado como un recurso más de la empresa y por tal motivo existe la necesidad de gestionarlo. No es por casualidad ni por moda, sino que hay causas mucho más profundas como lo son la competitividad, la dinámica del cambio, la nueva cultura empresarial, la creatividad, la satisfacción de los clientes, las nuevas tecnologías, la complejidad del comportamiento de las personas, la reducción de costos, etc.

1.6.- Bases para un modelo de Gestión Ética.

Para optimizar el funcionamiento, hay que actuar sobre los tres factores claves que inciden directamente sobre las actividades de cualquier empresa:

- ❖ Los procesos
- ❖ Los problemas
- ❖ Las personas

Cuando se realiza una actividad, sea cual fuere el área de la empresa, está relacionada necesariamente con alguno de estos tres factores, por lo que, comenzando por las áreas más críticas, deberán tomarse alguno/s de lo siguientes cursos de acción:

1. Optimizar procesos claves: ¿Cuáles?
2. Resolver problemas críticos: ¿Cuáles?
3. Elección de personas: ¿De qué manera?
4. Formar a los trabajadores: ¿Con qué conocimientos?

2.- RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

El profesor Milton Friedman ha argumentado de manera muy congruente a favor de la tesis que debe tener una empresa respecto a su responsabilidad: “debe maximizar las utilidades para sus accionistas operando dentro de los límites que fija la ley” sus argumentos están citados en un artículo del año 1970 denominado “la responsabilidad social de la empresa es aumentar sus utilidades”.

En opinión de ese autor la responsabilidad de las empresas es respetar ante todo las leyes que protegen el interés público; pero ir más allá de ese planteo equivaldría a tener ejecutivos que se arrojarían atribuciones de redistribuidores, quienes tomarían el dinero de los accionistas para gastarlo en lo que ellos definirían como interés social

general; como si fueran un especie de cobradores de impuestos que se han designado a si mismos.

Por lo tanto Friedman propone que será mejor que todos los ejecutivos se concentren en maximizar las utilidades pues de esa manera dice citando una frase de Adam Smith serán “guiados por una mano invisible” con más eficacia a promover el bien de la sociedad.

Hay que subrayar que de ninguna manera se opone a la caridad. Su postura es que si una empresa gasta dinero apoyando causas valiosas en lugar de distribuir el dinero entre los accionistas, con ello se impide que éstos apoyen las causas que prefieran. El curso de acción acertado sería distribuir las utilidades entre los accionistas de modo que cada uno de ellos haga la contribución que quiera o no haga ninguna.

Otra postura es la que suscribe Max Weber en *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, al defender que el espíritu del capitalismo precedió a su encarnación económica, porque la ética protestante conformaba ese espíritu que alentó el cuerpo del capitalismo.

Sin entrar en la polémica sobre si la Escuela de Salamanca precedió al espíritu protestante como inspirador del capitalismo, no está de más recordar aquel ánimo del empresario con vocación del que hablaba Weber.

2.1.- Critica a la postura de Friedman

Es claramente impropio la proposición de que no hay responsabilidades éticas que vayan más allá del cumplimiento de la ley⁽¹⁾. Hay tres razones por las cuales las obligaciones legales son insuficientes para cumplir con las exigencias morales y éticas.

En primer lugar, como consecuencia de los efectos negativos que a menudo acompañan su imposición, las normas legales no abarcan todas las obligaciones morales y éticas de importancia.

Como ejemplo: el deber legal de un padre para con sus hijos sería mantenerlos (comida, ropa, educación y evitar maltratos físicos). A todo el mundo le resulta evidente que las obligaciones morales de un padre para con sus hijos son mucho más extensas que éstas, pero la ley concluye, que con lo anterior es suficiente.

En segundo lugar, la ley reacciona lentamente por necesidad, y puede pasar mucho tiempo desde el momento de que el problema se identifica hasta que se aprueba una ley adecuada para resolverlo.

En tercer lugar, es posible que haya leyes vigentes moralmente objetables (leyes que aprobaban la esclavitud; el apartheid, o la discriminación religiosa).

Entonces es posible suponer que con sólo cumplir la ley automáticamente no se habrán cumplido todas las obligaciones que tenemos con los demás. Es de señalar que no existe razón aparente alguna por la cual las reglas éticas deban diferir cuando las personas actúan corporativamente o cuando lo hacen en forma individual.

No se puede justificar que todo el superávit generado por la empresa deberá ser distribuido a los accionistas, aunque ello es la expectativa razonable y por esa razón invierten dinero en la empresa. La ley es clara en el sentido de que los activos de una compañía no pertenecen a los accionistas sino a la compañía.

⁽¹⁾ *La postura de Friedman ha sido criticada desde varias perspectivas, entre las que se encuentran: Shaw y Barry (1992) p 214; Goodpaster y Mathew (1982), Grant (1991), Stone (1975), pp. 80-87, Parkinson (1993), pp 335-337.*

La práctica usual no justifica una expectativa por parte de los accionistas que recibirán toda la utilidad de la empresa, muchas hacen donativos para causas valiosas y toman parte en asuntos que superan sus obligaciones legales estrictas. Si el compromiso que una empresa tiene de actuar éticamente y promover razonablemente el bien común, se expresa con claridad en su misión, sus objetivos y en otras declaraciones de intención que tiene la compañía, los inversionistas potenciales contarán con la debida información antes de destinar sus fondos a la empresa y asimismo podrán evaluarla a través de indicadores como el FTSE4Good y el Dow Jones Sustainability⁽²⁾.

El análisis económico puede demostrar que bajo condiciones de competencia perfecta y en el supuesto que no se dé ninguna otra forma de falla de mercado (existencia de externalidades) se maximiza la satisfacción de la demanda efectiva (respaldada por la posesión de dinero) de bienes y servicios.

A menudo no se dan las condiciones de la competencia perfecta, ni tampoco algo que se le aproxime. A menudo ocurre que las empresas no tienen que pagar todos los costos reales de sus actividades, como por ejemplo cuando una empresa contamina el medio ambiente⁽³⁾

Empresas excelentes serían las que bregan por la calidad, armonizan las capacidades del grupo desde el ejercicio del liderazgo, se forjan día a día un *buen carácter* y tratan de crear un “clima ético”, en el que el grupo percibe que en los distintos niveles las decisiones se toman contando con valores éticos. Para colaborar en esa tarea existen instrumentos bastante perfilados, como pueden ser los códigos éticos, los comités de seguimiento y las auditorías, siempre que se entienda que el modo de obligar “ético” no es el modo de obligar “jurídico”, porque lo ético pasa siempre por ese difícil – pero insoslayable – tamiz de la convicción, que no se resuelve con sanciones externas.

Etzioni ha señalado que el ejercicio de la responsabilidad social es una forma en que las empresas internalizan algunos de sus costos externos y así promueven una asignación de recursos más eficientes. Este autor ha expresado: “la moralidad y la ética es una forma muy importante por la que los factores externos se introducen en nuestras deliberaciones y toma de decisiones.... En verdad, la moralidad es un mecanismo mucho más utilizado, menos costoso y menos coercitivo para atender a los intereses comunes que los estímulos gubernamentales o los incentivos públicos suministrados a través del mercado”⁽⁴⁾

También puede suceder que un mecanismo de libre mercado margine a las personas con desventajas naturales (defectos físicos o mentales, ancianidad, falta de educación, etc.)⁽⁵⁾

3.- CUÁL ES LA FINALIDAD DE UNA EMPRESA?

El tema en discusión no es lo que las metas de la empresa son en realidad, sino lo que deberían ser. La candidata más posible sería maximizar las utilidades. No obstante se puede afirmar que padece de tres limitaciones básicas:

⁽²⁾ *El FTSE4Good mide el rendimiento de las compañías que cumplen con estándares de responsabilidad social ; fue creado por FTSE Group, un joint venture entre el diario Financial Times y la Bolsa de Londres, cuyo objetivo es la creación y gestión de índices y los servicios de datos vinculados con ellos. Los índices de sustentabilidad del Dow Jones fueron creados en 1999 para medir el rendimiento financiero de las empresas que adoptan criterios de sustentabilidad.*

⁽³⁾ *La referencia al problema general de los factores externos Coase (1960)*

⁽⁴⁾ *Etzioni (1988), p.34; Gauthier (1984) capítulo 4.*

⁽⁵⁾ *Veljanovski (1984) p. 22.*

1. Es seriamente deficiente desde un punto de vista ético. Básicamente, es que la firma que se esfuerza por maximizar las utilidades tendrá que actuar de varias formas inmorales; tendrá que ignorar ciertas responsabilidades importantes que tiene, sobre todo para con sus stakeholders.

2. También es seriamente deficiente desde un punto de vista práctico al tratar a los gerentes y a los empleados como simples manos contratadas. Lo que se consigue es alejarlos y limitar su dedicación a la empresa.⁽⁶⁾

3. Es excesivamente etnocéntrico. Refleja los valores y preferencias de una sola cultura, básicamente la angloamericana. La opinión dominante en Japón es muy diferente: las firmas japonesas ven en los accionistas sólo uno de los grupos que deben satisfacer, y de ninguna manera el más importante. La opinión de Europa continental está a medio camino de estas dos.⁽⁷⁾

Sería inducir a confusión comparar el desempeño de una compañía estadounidense con una compañía japonesa cotejando las utilidades que informan. La compañía japonesa pudo haber sido más innovadora y eficiente y haber generado más valor que la estadounidense. Sin embargo, como la empresa japonesa hace énfasis en la distribución de ese valor entre sus empleados por medio de salarios más elevados, mayor estabilidad en el empleo, y entre sus clientes por medio de precios más bajos (lo cual representa distribución de ese valor generado), lo que se considera costo en el primer caso y disminución de precio de venta en el segundo, sus utilidades contabilizables subestimarán el valor económico que ha generado. A su vez, la compañía estadounidense podría haber generado menor valor para empezar pero, ya que no distribuye ese valor a cualquiera que no sea un accionista, es posible que reporte utilidades más elevadas.

3.1.- Por qué es intuitivamente atractivo usar las utilidades para el rendimiento de una empresa?

Las utilidades constituyen al parecer una forma de evaluar cómo una empresa ha empleado sus recursos en la producción de bienes o servicios con valor económico, es decir, cuán eficiente fue. Esto, sin embargo, utilizado como parámetro de eficiencia confunde dos asuntos totalmente diferentes:

- 1) La generación de valor económico
- 2) La distribución de valor económico

De forma tal que sistemáticamente castiga a quienes, sin importar con que eficiencia generaron valor, tienen un sistema de creencias que lo lleva a distribuirlo en forma más amplia.

Si usamos las utilidades como parámetro para la eficiencia podemos terminar por alabar no a los más eficientes sino a los más avaros.

Si queremos medir cuán eficazmente una empresa ha llevado a cabo la función económica de transformar recursos de bajo valor en bienes y servicios de valor elevado,

⁽⁶⁾ *Una de las principales conclusiones de la investigación que Collins y Porras llevaron a cabo es: "...Maximizar el patrimonio del accionista o la maximización de utilidades" no ha sido la fuerza motriz dominante a lo largo de la historia de las empresas visionarias... Aún así, es paradójico que las empresas visionarias hagan más dinero que las impulsadas nada más que por las utilidades"*

⁽⁷⁾ *La obra de Rappaport y Jensen ha ejercido especial influencia. No obstante como Kay señala, ello no ha perjudicado a los accionista en acciones.*

no podemos usar parámetros de contabilidad tradicional, es preciso recurrir a la contabilidad de gestión. Desde esta perspectiva, un parámetro adecuado para el valor generado por una empresa es el valor económico de sus outputs menos el valor económico de sus inputs.⁽⁸⁾

El costo económico de un recurso se mide con exactitud por su costo de oportunidad.⁽⁹⁾ Por ejemplo el costo económico de la mano de obra que utiliza una empresa se mide mejor por cuanto se les hubiera pagado a los empleados de la misma en el mejor trabajo alternativo abierto a ellos, que por la cantidad que el presente empresario les paga. El primero es un buen parámetro del costo de oportunidad de esa mano de obra; el segundo podrá incluir, además del costo de oportunidad una proporción del valor generado por empresa que distribuye a sus empleados.

Donde se encuentran diferencias también entre cifras contables y conceptos económicos es en la medición de los costos del capital. El parámetro contable tradicional de ese costo esta dado por las imputaciones de la depreciación más los costos del interés cuando los fondos son de terceros. En cambio desde la óptica de la economía debe considerarse además el costo del capital propio como un interés a tasa sin riesgo en la economía y un adicional para cubrir el riesgo de la empresa específica en la cual se invierten los fondos.

Otra gran diferencia que pueden encontrarse entre utilidades y el valor generado por una empresa puede ser la derivada de los factores externos. Por ejemplo la energía eléctrica generada en una planta de energía nuclear podrá parecer bastante barata si es que la compañía no refleja los costos que genera al crear desperdicios que tendrán que ser almacenados bajo medidas de seguridad por miles de años, siempre que sus operaciones impongan grandes costos a la comunidad, por los cuales la empresa no está obligada a pagar; es una realidad que la empresa está destruyendo valor en lugar de generarlo.

Como hemos visto, más apropiado para una empresa que maximizar las utilidades sería generar tanto valor económico como sea posible, en una forma consistente con todas sus responsabilidades y que distribuya ese valor económico equitativamente entre todos sus stakeholders.

Dos características diferenciadas del fin de la empresa son:

- La generación del valor económico está sujeta al cumplimiento de todas las responsabilidades.
- No todas las empresas tienen obligación de generar valor económico, o tanto valor económico como sea posible.

La actividad empresarial persigue una amplia variedad de metas, y no sería inmoral si todos sus miembros acuerdan hacer énfasis en ciertas metas no económicas.

⁽⁸⁾ Dado que no hay manera práctica de determinar cuanto estarían dispuestos a pagar los consumidores por los bienes o servicios que les brinda la empresa, tienen que tomarse como parámetros del valor que poseen para ellos los bienes y servicios que han comprado.

⁽⁹⁾ Los argumentos de este concepto se apoya en Kay, Davis, Flanders y Star. Kay señala que el concepto de valor económico que los economistas llaman renta o utilidad supernormal se remonta a Ricardo; la concepción de que la renta es el objetivo primario de la actividad económica fue desarrollada por Schumpeter.

Por ejemplo: Un periódico con características ideológicas cuyo interés no sería la renta, o un empresario que abre un negocio en su pueblo natal con el objetivo principal de brindar oportunidades de empleo.

4.- ANÁLISIS DE COSTOS-BENEFICIOS VS. ÉTICA

Por ejemplo: imaginemos un fabricante de licuadoras. La empresa acaba de desarrollar un nuevo modelo y ahora un ingeniero jefe de desarrollo de producto le ha enviado un informe donde afirma que, en virtud del diseño de la licuadora, existe un serio riesgo de que un niño pueda sufrir un grave accidente al usar el aparato en forma imprudente. El ingeniero ha intentado estimar la frecuencia de esos accidentes y piensa que, en promedio cada 2 años un niño podría sufrir un accidente mortal y tres niños al año podrían sufrir lesiones graves que requerirían internación durante un lapso mayor a una semana. El informe también señala que de cambiarse el diseño de la licuadora a fin de eliminar ese riesgo el costo adicional por licuadora sería de \$ 4,-. Ya que la empresa espera vender unas 50.000 licuadoras por año el costo total adicional en el cual la compañía tendría que incurrir a fin de eliminar este peligro para los niños ascendería a \$ 200.000,-

No cabe duda que habría que tomar una decisión en torno a este problema hipotético. Al intentar resolverlo la mayoría de nosotros tal vez usaría versiones de principios como solidaridad, equidad, responsabilidad, eficiencia, abstenerse de dañar a un tercero, o la aceptación de efectos perniciosos y la cooperación en la inmoralidad.

Deberíamos considerar si hay diferencias apreciables entre aceptar la posibilidad de una muerte y matar a alguien; si es equitativo exponer a los consumidores a tales peligros; si el principal responsable de proteger a los niños de los riesgos emergentes sería el fabricante, el estado, o los padres de los niños.

A fin de tomar esa clase de decisiones los empresarios y funcionarios de gobierno que fijan políticas, usan muy a menudo el análisis costo-beneficio.

Este análisis permite expresar en una unidad de medida las ventajas y desventajas que derivarán de un curso de acción propuesto, en nuestro ejemplo: el rediseño de la licuadora para minimizar la cantidad de accidentes. Al analizarse varias alternativas permitirá evaluar la más beneficiosa.

En el ejemplo considerado ya se ha expresado en términos económicos los costos de modificar el diseño original del aparato por la cantidad que se produciría en un año (\$ 200.000,-); pero tratar de expresar en términos monetarios el valor de la muerte o de las lesiones que se pudieran evitar por medio del rediseño es mucho más difícil. No existe un mercado de vidas o sufrimiento humano, lo que implica que cualquier intento por averiguar el valor económico de tales situaciones se tendrá que hacer por medios indirectos.

Como ejemplo del cálculo, en general, mediante el análisis costo-beneficio de la asignación de un valor económico a la vida humana, el método más común es computar el poder de ganancia esperado de la víctima a lo largo de su vida, lo cual podrá ser adecuado para aplicaciones muy específicas pero no implica que si una persona pueda percibir una determinada cantidad de dinero por el resto de su vida, su vida valga ese monto. Afirmarlo equivaldría a adoptar la misma óptica que tenían los esclavistas del pasado acerca de la vida humana: "el único valor de la vida humana es lo que pueda producir para mí".

Este enfoque tiene otra insuficiencia en la forma de calcular, porque de acuerdo a él, la vida de una persona rica es más valiosa que la de una persona pobre, la de un hombre más valiosa que la de una mujer (estadísticamente un hombre gana más que una mujer), y la vida de una persona ya retirada no valdría nada en absoluto.

Otro enfoque a los efectos de valorizar la vida humana sería preguntarse: Cuánto esta dispuesta a pagar una persona a fin de proteger su vida?. Es una pregunta que una persona generalmente no se hace, pero sí normalmente tiene que decidir entre pagar o no cierta cantidad de dinero a fin de obtener un incremento marginal en seguridad, como por ejemplo instalar un dispositivo de seguridad en su coche que eliminaría una remota posibilidad de ser asesinado. Sin embargo podemos actuar a menudo en base a información insuficiente, o analizar de modo imperfecto la información con la cual se cuenta; esto hace que una persona pueda estar dispuesta a pagar muchísimo por una operación quirúrgica con alto riesgo y no por lo expuesto anteriormente.

Los analistas en función a lo comentado deben preparar estimaciones aproximadas del valor de una vida humana, midiendo cuanto estamos dispuestos a pagar para protección de riesgos mensurables.

La misma técnica se usa para ponerle valor al aire limpio, comparando el valor de una casa en un barrio con alto nivel de contaminación con el valor de mercado de una casa similar en un barrio de posición social parecida pero con aire limpio. Los análisis de costo-beneficio son muy utilizados entre los profesionales de la economía y de la gestión. Se ha usado en problemas de seguridad y productos para decidir el nivel de seguridad, en asuntos ambientales, como las decisiones relativas a la reducción de contaminantes que se esparcen en la atmósfera; en cuestiones militares, como la evaluaciones de estrategias alternativas y en otros problemas totalmente diversos.

La preguntas que surgen referidas específicamente al análisis de costo-beneficio pueden ser las siguientes:

Son confiables los datos que se usan?

Es adecuada la estadística aplicada?

Es posible extrapolar algunas conclusiones específicas a otras situaciones?

Muchas de estas objeciones se pueden responder con la introducción de técnicas apropiadas, sin embargo hay objeciones que son más radicales y que afectan la esencia misma de la técnica.

Una consideración de las consecuencias probables de una acción es esencial a fin de actuar éticamente (lo exigen los principios de eficiencia y equidad), es algo radicalmente mal encaminado tratar de decidir si un curso de acción es correcto o incorrecto computando exclusivamente el equilibrio de decidir en base al análisis costo-beneficio.

Nunca podrá ser correcta la decisión de elegir dañar en un aspecto de su identidad personal a alguien sobre la base de tal análisis (es decir, sobre la base de que el análisis "prueba" que los beneficios de la acción van a superar a los costos). No es posible comparar el valor de las diversas clases de realización humana, no es posible sumar o restar diversas clases de bienes humanos como la vida, el conocimiento, la integridad, la amistad, la religión y el valor estético, porque son valores heterogéneos y no hay posibilidad de mensurarlos.

Con todo, la gente, a menudo, trata de usar técnicas de análisis de costo-beneficio para hacer esa comparación. Por ejemplo, tales personas dirán que una vida humana vale \$ 500.000,-; que un paisaje virgen (un medio para contemplar la experiencia estética) en tal o cual lugar, vale \$ 4.000.000,-, y un matrimonio exitoso \$ 200.000,-. Sin mayor dilación, concluiría de ello que es racional sacrificar tres vidas y ocho matrimonios exitosos por un paisaje virgen. En la realidad no hay ejemplos que sean tan descarados como este, pero la lógica que subyace a muchas aplicaciones del análisis de costo-beneficio se acerca bastante a esta caricatura.

¿Tienen algún sentido estos cálculos? ¿Es verdad, en cualquier sentido de la palabra “verdad”, que una vida humana vale \$ 500.000,- y un matrimonio exitoso \$ 200.000,- ?.

Por supuesto que no.

Se puede decir: “a mi me gusta más un buen libro que una buena sinfonía”. Yo puedo decir que estoy dispuesto a pagar tanto por el libro y tanto por la grabación de la sinfonía. ¿Comparo el libro y la sinfonía, o el conocimiento y la experiencia estética o más bien la fuerza de mi respuesta a ellos?

Esa comparación es de sentimientos y por lo tanto no puede ser valorada. De lo anterior surge algo muy simple que es necesario decir: si con técnicas de encuestas, métodos de análisis matemáticos y cálculos de costos más refinados concluimos que los habitantes de un cierto país le ponen en promedio un valor a sus vidas, no por ello tenemos la justificación moral de matar a un ciudadano de ese país, incluso si estuviéramos dispuestos a pagar \$ 500.000,- por el derecho a hacerlo.⁽¹⁰⁾

¿Significa esto que la técnica de análisis costo-beneficio es inútil?

Mucha gente piensa así. Algunos afirman que es realmente nociva.⁽¹¹⁾

Consideramos que es posible mantener una opinión más favorable. No son sustitutos de normas morales y principios morales, y por lo tanto nunca se la debe usar aislada de aquellos. Puede ser muy útil si es utilizada dentro de una estructura de principios éticos.

Un ejemplo de lo planteado anteriormente:

La señora N es una gerente de sucursal en el Banco ZX con mucho talento y recursos. El Presidente del Banco tiene la intención de reubicarla en la sucursal de Santa Rosa de Calamuchita que está en graves problemas. El presidente firmemente cree que la señora N es la única persona a su alcance capaz de revertir la situación de la sucursal y evitar su cierre. Su estimación es que cerrar la sucursal le costaría al banco \$ 1.000.000,- y provocaría que 37 personas pierdan su trabajo en un momento de difícil acceso a un empleo en Calamuchita.

Imaginemos además, que el esposo de la Sra. N se opone terminantemente a salir de la Capital Federal, y que N no considerará la posibilidad de mudarse a Calamuchita separándose de su familia. Recurriendo a técnicas sofisticadas de encuestas, y avanzados métodos matemáticos, un consultor contratado por el presidente ha llegado a la conclusión que el valor que la gente le pone a un matrimonio exitoso (en función de los sacrificios que están dispuestos a hacer para asegurar el éxito de sus

⁽¹⁰⁾En el sentido de querer hacerlo, sea como fin en si mismo o como medio para otro objetivo propio

⁽¹¹⁾Argumentos desde este punto de vista se encuentran en MacIntyre, Sagoff y Kelman.

matrimonios) es menor a 37 veces el valor que le dan a no estar desempleados, más \$ 1.000.000.-.

Incluso, si todo ello fuera así, no se justificaría que el presidente se proponga arruinar el matrimonio de la señora N eliminando así el obstáculo para que se mude a Calamuchita y salve la sucursal. Actuar de esa forma sería intrínsecamente inmoral, pues se propondría perjudicar a un ser humano en un aspecto de su identidad personal.

Ningún análisis de costo-beneficio por mejor resultado que diera anula las razones por las cuales un presidente debe evitar esas acciones.

Una situación distinta es emplear esa técnica dentro del marco de los principios éticos en lugar de cómo su sustituto. Es diferente usar a veces esta técnica para resolver el problema de si es justo un determinado curso de acción (principio de equidad) o eficiente (principio de eficiencia).

Por ejemplo: En una compañía industrial ha ocurrido un accidente. Como la empresa produce en forma continua, ahora sopesa la posibilidad de tener que contar también con médicos en todos los turnos y además equipar la enfermería. Tomando esta acción se estima que podría evitarse una incapacidad promedio anual, como la pérdida de un brazo. Supongamos que dicha incapacidad se produciría como consecuencia de la negligencia de los trabajadores y no por parte de la empresa. Supongamos también que el costo anual estimado para llevar a cabo estas medidas sería de \$ 100.000,-

¿Como podría usarse la técnica de análisis costo-beneficio para una toma de decisión dentro del marco de los principios morales?

Para tomar la decisión los responsables deberían primeramente tratar el problema a la luz de todos los principios morales básicos. Si en esta fase la conclusión fuera que uno o más de estos principios exige o excluye cierto curso de acción, los responsables deberían estar dispuestos a actuar en consecuencia. Por tanto, se excluirían desde el inicio acciones tales como engañar a los trabajadores, pagar sobornos por informes falsos o el no cumplimiento de compromisos obligatorios, y también estarían dispuestos a compensar a las personas lesionadas por culpa de la empresa y cualquier otra cosa que exija la equidad.

En este punto puede ser útil el análisis de costo-beneficio. ¿Se puede considerar equitativo gastar los \$ 100.000,- con el objeto de estar en condiciones de prestar auxilio a alguien que se lesionó por su propia culpa en lugar de distribuirlo a los accionistas, aumentar los salarios, reducir los precios?.

Si el valor que se le asigna a la pérdida de un miembro del cuerpo humano pareciera rondar, por ejemplo en \$ 70.000,-, sería esto un argumento para concluir que la equidad no exija gastar los \$ 100.000,-. También esta conclusión sería válida considerando el principio de eficiencia.

5.- DESPUÉS DEL ESCÁNDALO, ¿UN GIRO ÉTICO?

Según algunas publicaciones, entre ellas del Financial Times, hay poco evidencia de que las empresas que contratan MBAs estén buscando alumnos con conocimientos de ética.

Pero, las empresas, ¿tienen un creciente interés por la formación ética de sus directivos?.

Lo cierto es que muchas empresas consideran que sus problemas éticos son específicos de cada una de ellas, y por esta razón organizan sus propios programas de formación en ética y cuestiones sociales. Entonces, ¿qué busca la empresa cuando quiere que sus directivos reciban una formación ética específica?; recetas como “no debe aceptar regalos de más de x valor”, o ¿una comprensión general de los problemas?, o ¿una discusión de fondo que haga aflorar los trapos sucios y las virtudes de sus directivos (que obviamente solo puede hacerse en casa)?.

Si las empresas no ponen énfasis en la formación ética de la personas que contratan, entonces puede ser que no lo consideren necesario. La ética, entonces, ¿sería una moda?.

Lo cierto es que la demanda existe, pero la oferta no está en condiciones de satisfacerla o no es lo que las empresas necesitan. Esta aseveración traslada el problema a la universidades.

Las universidades podrían decir que sus “productos” responden a la mejor tecnología como a la mejor calidad de sus cursos y programas. Lo cierto es que los centros educativos orientan sus ofertas de cursos a los que pueden serle al alumno más útiles para encontrar un empleo y triunfar en la vida, como finanzas y estrategias. Entonces, los MBAs, por ejemplo, ¿apuntan más a la rentabilidad económica de los cursos que a la formación de los alumnos?.

En general, los decanos y comités de contratación de las universidades no saben mucho de ética como disciplina científica y de lo que debe ser un profesor de ética de empresa. Es como si a la hora de cambiar una máquina la elección la hiciera una persona poco experta en la materia, y para hacerlo se fijara en las marcas y modelos de sus competidores. Parece que las universidades no están teniendo mucho éxito al momento de plantear sus cursos de ética.

Pero, ¿y los otros protagonistas, los alumnos?.

Según una simulación realizada y publicada por el Center for Business Ethics en 1999, los resultados mostraban que el ochenta y siete por ciento de los directivos habían tomado alguna decisión fraudulenta en esas simulaciones sobre casos reales. ¿Es razonable pensar que esos mismos directivos se preocupen por la calidad moral de los MBAs que contraten?. Además, en ese mismo estudio, el setenta y seis por ciento de los alumnos de postgrado de universidades norteamericanas estaba dispuesto a cometer fraude manipulando las cifras de gastos de las empresas.

Casos como los fraudes detectados y ampliamente difundidos en EEUU y Europa hacen innecesario cualquier comentario al respecto, pero deberían marcar un punto de inflexión en la preparación de los futuros ejecutivos de las empresas, pues se deberá dar mucha más importancia a su comportamiento ético en el manejo de los negocios, que a su afán de obtener el objetivo propuesto aún con premisas tan maquiavélicas como “que el fin justifique los medios”.

5.1.- Comité de ética- un caso actual

El fabricante automovilístico japonés Mitsubishi, en plena crisis de reputación tras los escándalos por negligencia, ha formalizado ya su nuevo Comité de Etica en los Negocios, al que ha incorporado a una amplia representación de sus 'stakeholders'.

Según informa la agencia de noticias Kiodo, los cuatro expertos externos incluidos en el Comité son el ex vicepresidente del consejo editorial del diario 'Yomiuri Shimbun' Konoe Kawagishi; el profesor de la Universidad de Tokio Takahiro Fujimoto; el director de la Asociación Japonesa de Especialistas en Consumo, Kazuko Miyamoto; y el abogado Kazuo Mura.

El Comité fue creado el pasado mes de junio, como punto central del programa de 'emergencia' de responsabilidad social corporativa anunciado en mayo por la compañía japonesa, y del plan general de reorganización destinado a reducir costos, recuperar la confianza del cliente y garantizar la responsabilidad de los directivos.

Este nuevo organismo, presidido por el ex fiscal y ex oficial del Ministerio de Justicia Noboru Matsuda --quien también fue el gobernador de la aseguradora Deposit Insurance-- asesorará a la dirección de Mitsubishi sobre la implantación de un modelo ético de negocio. Hasta la fecha, Mitsubishi disponía de un comité dedicado a la ética formado exclusivamente por personal interno.

Este organismo se completa con una Oficina de Promoción de la Responsabilidad Social Corporativa y un Comité de Reestructuración Corporativa. Los tres realizarán el seguimiento del comportamiento de la dirección de la compañía e informarán sobre el mismo con regularidad.

En virtud de este plan, todos los directivos de la empresa deberán firmar una 'declaración de responsabilidad' que hará las veces de código de conducta. Este código está siendo desarrollado con más precisión para implantar una regulación concreta en el interior de la compañía.

Asimismo, en la actualidad, se están impartiendo seminarios de ética a toda la plantilla, sean directivos o trabajadores, y todos los empleados deberán firmar la 'declaración de responsabilidad'.

Paralelamente, cada departamento celebrará reuniones para identificar posibles puntos débiles y desarrollar mecanismos de implantación y seguimiento de la ética. El primer estudio de evaluación se llevará a cabo en octubre y en noviembre se presentará el plan definitivo para promover la responsabilidad.

Hace varios años que Mitsubishi sufre problemas de reputación debido a las revisiones de vehículos defectuosos, pero en los últimos meses el caso se ha agravado, tras la detención de varios ex directivos de la empresa, acusados de negligencia profesional por haber ocultado defectos en vehículos de la marca, que se saldaron con más de treinta accidentes y al menos dos muertos.

6.- CONCLUSIÓN:

Con la clásica afirmación “**Business are Business**” (Negocios son negocios), pareciera que no se deben mezclar los negocios con la moral, pero en los últimos tiempos ha aparecido un nuevo slogan: “**GOOD ETHICS, GOOD BUSINESS** ” (Buena ética, buenos negocios).

Cuando se suele hablar de la moral y la ética de los negocios, generalmente se hace en referencia a las acciones puntuales como podrían ser los delitos cometidos por especialistas, la corrupción, el uso de la información para provecho personal, acoso sexual, etc..

De tal manera, nos surgen algunas preguntas. Por ejemplo, ¿una filial de empresa multinacional que se radique en un país poco sensible al cuidado ambiental, debe respetar las mismas medidas de protección ambiental que se aplican en países desarrollados?, o ¿un fabricante, puede contratar niños para la producción de sus bienes en países marginados?.

Habría que evaluar si transacciones de ese tipo tienen sentido para generar valor en la comunidad circundante, o sólo tienen sentido para quien las persigue.

Referirnos al giro ético es hablar de tener un comportamiento y un desarrollo de los negocios orientados en principios éticos de características universales.

Citando a Paul Harris, fundador de la institución de hombres de negocios y profesionales más importante a nivel mundial, sería sumamente relevante cumplimentar la premisa de la prueba cuádruple que enunciara hace casi cien años: **de lo que se piensa, de lo que se dice o de lo que se hace:**

1. Es la verdad?
2. Es equitativo para todos los interesados?
3. Creará buena voluntad y mejores amistades?
4. Será beneficioso para todos los interesados?

Si bien algunos estiman que las preocupaciones morales no tienen cabida en el mundo de los negocios, o la tienen de manera casi irrelevante, lo cierto es que tanto la teoría como la evidencia corroboran que el respeto irrestricto a ciertos principios y virtudes tienen un impacto muy positivo en el desarrollo de las empresas.

Ser **bueno** con los trabajadores, con el medio ambiente y con la comunidad, hace que la empresa sea más **bonita** ante los ojos de la opinión pública, de los accionistas y de los controles legales. Así, todo resulta más **barato**, porque los conflictos laborales, los costos ambientales, la pérdida de demanda, etc. pueden llevar a la empresa hasta el límite de la desaparición.

Al contrario de lo que se podría pensar, la evidencia empírica demuestra que las empresas con una fuerte cultura ética obtienen a largo plazo, mejores resultados que aquellas que no la tienen. Sin embargo, el desafío de llevar adelante esta propuesta, hace que los timoratos de toda la vida arrojen la toalla, porque el mundo les queda grande.

Si nos basamos en que el capital humano es uno de los mayores activos empresariales, si no el mayor, y tomamos conciencia que estas personas valen por si mismas, que se les debe respetar y que no se les puede tratar como un medio sino como un fin, habremos dado el primer paso para fundamentar éticamente las instituciones.

Una organización que viva según los cinco valores básicos: igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad, estará mejor preparada para el futuro que se avecina.

BIBLIOGRAFÍA

- Bonilla, Alcira B., La ética aplicada, Enoikos, U.B.A., pp. 42-48
- Chávarri Dicenta, Fernando, 'Filosofía y ética empresarial', Escuela Europea de Negocios S.L., España, 2002.
- Coase, R.H., "The Problem of social Cost", Journal of Economics, 3, 1960, p.1.
- Collins, J.C., and J.I.Porrás, Built to Last, New York, Harper Business, 1994.
- Cullen, Carlos A., El debate ético contemporáneo, Enoikos, U.B.A., pp. 26-32
- Davis, E., S. Flanders and J. Star, "Who Are the World's Most Successful Companies?", Business Strategy Review, 2, 1991, pp. 1-33.
- Deming, W. Edwards, "Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis", Ediciones Díaz de Santos S.A., España, 1989.
- Etzioni, A., The Moral Dimension: Towards a New Economics, New York, Free Press, 1988.
- Friedman, M., "The social responsibility of business is to increase its profits", New York Times Magazine, Sept.13 de 1970
- Gauthier, D., Morals by Agreement, Oxford University Press, 1984.
- Goodpaster, K.E., "Ethical Imperatives and Corporate Leadership", en Freeman, R.E., editor, Business Ethics: The State of the Art, Oxford, Oxford University Press, 1991.
- Grant, C., "Friedman Fallacies", Journal of Business Ethics, 110, 1991, p. 907.
- Hamel, G. Y C.K. Prahalad, Competing for the Future, Boston, Harvard University Press, 1994.
- Jensen, M.C., "Takeovers: Their Causes and Consequences", Journal of Economic Perspectives, 1988, pp. 21-48.
- Kay, J., Foundations of Corporate Success, Oxford, Oxford University Press, 1993.
- Kelman, S., "Cost-Benefit Analysis: An Ethical Critique", Regulation, reimpresso por Hoffman y Morer, editores, Business Ethics: Reading and Cases in Corporate Morality, 2a. Ed., New York, MacGraw-Hill, 1990.
- MacIntyre, A., "Utilitarianism and Cost/Benefit Analysis: An Essay on the Relevance of Moral Philosophy to Bureaucratic Theory", en Sayre, K., editor, Values in Electric Power Industry, Notre Dame, Ind., Philosophy Institute of the University of Notre Dame, 1977.
- Mishan, E.J., Cost-Benefit Analysis, 4a. Ed., Londres, Routledge, 1988.
- Moller, Carlos, "Calidad Personal: La base de todas las demás calidades", Ediciones Gestión 2000 S.A., 1ra. Edición, Barcelona, 2001.
- Parkinson, J.E., Corporate Power and Responsibility, Oxford, Clarendon Press, 1993.
- Rappaport, A., Creating Shareholder Value: The New Estándar for Business Performance, New York, Free Press, 1986.
- Safarano, José M., "Gestión & Costos Beneficio creciente Mejora continua", Carlos M. Giménez, Ediciones Macchi, 2001, Buenos Aires, Argentina, Cap. 3, pp. 91-93
- Sagoff, M., The Economic of the Earth: Philosophy, Law and the Environment, Cambridge, Cambridge University Press, 1988.
- Savater, Fernando, Valores Morales y Valores Científicos, Revista Ciencias Nro. 63, julio-setiembre 2001, España, pp. 4-10
- Schumpeter, J.A., The Theory of Economic Development, Boston, Harvard University Press, 1934.
- Sen, A., On Ethics and Economics, Oxford, Blackwell, 1987.
- Shaw, W.H., and V.Barry, Moral Issues in Business, 5a. Ed., Belmont, California, Wadsworth Publishing Co., 1992.

- Stone, C.D., "Should Trees Have Standing?, Toward Legal Rights for Natural Objects", *Southern California Law Review*, 45, 1971, pp. 450-501.
- Stone, C.D., *Where the law Ends*, New York, Harper & Row, 1975.
- Veljanovski, C.G., "The New Law and Economics: A Research Review, en Ogus y Veljanovski", editores, *Readings in Economics of Law and Regulation*, Oxford University Press, 1984.