

ÉTICA, RESPONSABILIDAD Y VISIÓN A LARGO PLAZO EN LA FORMACIÓN DIRECTIVA

JUANMA ROCA

Director del área de Sostenibilidad

MANUEL ESCUDERO

Director General

Deusto Business School

La consecuencia directa –decir indirecta sería quedarse escaso– de la crisis financiera mundial de los últimos tres años ha sido situar la ética en el centro del debate de la formación y desarrollo de los directivos. A decir verdad, una formación o desarrollo que no enfatizase desde el comienzo, desde la raíz, la ética sería cualquier cosa salvo formación, pues

el fin último de la formación debe ser la mejora y perfeccionamiento de la persona –en este caso, directivo– como persona. Por ello, desde el comienzo de este artículo cabe centrar la tesis única de este: la ética es la *conditio sine qua non* de la formación directiva, que debe partir de la ética para llegar hasta ella, y siempre con el propósito único de formar ejecutivos íntegros, honestos y cabales.

Desde el nacimiento de las primeras escuelas de negocios en EEUU, el elemento ética ha quedado aparcado en un segundo plano en detrimento del liderazgo. Este nunca será tal sino cuenta con aquella, pero en demasiadas ocasiones la ética se ha perdido en la oscuridad. Desde su origen, las escuelas de negocios norteamericanas hicieron gala de un ímpetu notable en la formación y desarrollo de líderes que dieran un nuevo impulso a la nación (EEUU) (1), en un momento de explosión industrial al calor del ferrocarril y automóvil. En ese momento, el país necesitaba buenos gestores y las escuelas de negocios se afanaron por formarlos con las mejores técnicas y herramientas.

Sin embargo, la crisis financiera de los últimos tiempos ha puesto el acento no tanto en esas técnicas

o herramientas sino en los comportamientos, en la esencia, en la persona. Dicho de otro, la crisis ha devuelto la ética a la palestra.

Basta analizar por encima la última década para observar cómo la ética ha tejido el debate intelectual y empresarial. Desde la caída de Enron –y Arthur Andersen–, Parmalat o WorldCom, hasta la más reciente quiebra de Lehman Brothers, la ética, ya sea en forma de fraude, desgobierno corporativo o ingeniería financiera, ha protagonizado el debate y los titulares de los principales medios de comunicación. Más que nunca, la realidad ha superado a la ficción –ficción hecha relato en forma de libro– en ese «Casino del diablo» en que «Los señores de las finanzas» han jugado sin escrúpulos en los últimos tiempos.

ÉTICA EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIO ¶

Es en este escenario donde la pregunta resuena por doquier: ¿dónde ha quedado la ética? El juicio de Lehman Brothers ofrece una respuesta más que cierta. Durante la vista del juicio por Lehman Brothers, Henry Waxman mostró al ya ex consejero delegado del banco de inversión, Richard Fuld, el sueldo que

había ganado este en los últimos ocho años (482 millones de dólares) y le dijo: «Tengo una pregunta muy simple y básica: ¿es justo?». Sobran las palabras y comentarios. Si acaso, solo uno: ¿se trataba acaso aquella escena de una lección de finanzas –Lehman Brothers, hasta entonces el cuarto banco de inversión del mundo–, liderazgo –Richard Fuld–, buen gobierno o tal vez de algo más profundo: ética?

La pregunta se responde por sí misma con una frase tan directa como concisa: la ética en los negocios no es importante; es lo único. Véase, sino, la película «La red social», donde se narra el nacimiento de una *start-up* llamada Facebook –hoy un fenómeno mundial–, pero que, más allá del proyecto emprendedor, deja tras de sí la sombra de la ética en forma de plagio, robo de ideas y propiedad intelectual. De nuevo, la ética envuelve la historia de éxito.

El debate de la ética no es, sin embargo, nuevo. De hecho, el carácter cíclico sine die de la ética en la formación de directiva tanto claroscuros aún sin revolver, empezando por el simple hecho de que, si aún sigue en el debate, es porque se trata de un debate inacabado o mal cerrado. Por ello, resulta más que necesario atajar el problema desde la base.

En 2002, por ejemplo, y desde entonces en numerosos foros y congresos internacionales, los decanos de las principales escuelas de negocios debatieron sobre este tema en la conferencia anual de la EFMD (European Foundation for Management Development), celebrada en Bangkok. La conclusión del evento fue clara: es necesaria una nueva generación de líderes responsables a nivel global; esto es, la responsabilidad social era una *conditio sine qua non* para el buen gobierno (2).

Fruto de ese manuscrito, la EFMD selló un acuerdo con el Global Compact de Naciones Unidas, por el cual ambos organismos se comprometían a ahondar en la ética, la responsabilidad social corporativa (RSC) y el compromiso con la sostenibilidad no solo en las empresas sino también dentro de las escuelas de negocios. De los sucesivos pasos dados en esa línea, el más significativo fue la introducción generalizada de la asignatura de responsabilidad social corporativa y, en otros casos, la de ética, que en ciertos centros ya se venía impartiendo desde tiempo atrás.

Pero, sin duda, el paso decisivo en esta línea han sido los *Principles for Responsible Management Education* (PRME) de Naciones Unidas, en una apuesta ineludible por la ética y la responsabilidad social (3). Más de 350 escuelas de todo el mundo se han adherido a estos principios, lo cual deja constancia de la buena acogida global de PRME y el empeño de las instituciones por la formación directiva responsable.

Numerosas escuelas han afilado en los últimos dos años el perfil ético-responsable del currículum de los

MBA como respuesta a la crisis. Ahora bien, reconociendo de entrada el camino andado en esta línea, esto no obsta para que el debate sobre la ética en la formación de los directivos se haya cerrado por completo.

Para el caso que nos ocupa, no interesa, sin embargo, ahondar tanto en reflexionar sobre la importancia inherente a la ética como en la existencia de una asignatura denominada *Ética*, algo que redundaría aún más en la cuestión planteada y que sirve como enlace a un debate, si cabe, más serio y turbio, esto es, ¿debe existir realmente una asignatura llamada *Ética* en las escuelas de negocios o, por lo contrario, muchos decanos consideran ahora que es imprescindible que la haya, cuando, en realidad, la ética como asignatura no es algo acotado a una materia en concreto sino que debería estar presente en todas las asignaturas del MBA?

Desde Deusto Business School no hemos sido ajenos a esta cuestión y la respuesta ha sido contundente: la ética, al igual que la sostenibilidad, tienen peso de sobra por sí mismas, pero, como fundamento del nuevo paradigma de los negocios del siglo XXI, vemos necesario que se enseñen de forma completamente transversal a todo el *currículum*, esto es, que tanto desde recursos humanos y estrategia a operaciones y *márketing*, la ética esté presente en todo momento en la toma de decisiones del directivo. Dicho de otro modo, separar la ética de la práctica de la dirección es aniquilar de raíz el espíritu de servicio que debe presidir a la dirección como profesión.

Sentadas las bases, para afrontar la respuesta necesaria resulta oportuno volver sobre el libro de referencia que, desde dentro de las escuelas de negocios, se escribió al respecto. Nos referimos al texto escrito por los profesores de Harvard Business School Thomas R. Piper, Mary C. Gentile y Sharon Daloz Parks, que publicaron en 1993 *Can Ethics Be Taught?* En el prólogo de este libro, el entonces decano de la HBS, John H. McArthur, inmerso en ese momento en un proyecto que buscaba introducir la ética en el currículum del MBA, aludió a las tesis de Piper, que durante toda la obra apeló a las *business schools* como *business of life*, escuelas de la vida, en donde los MBA servían a las empresas no solo para incrementar beneficios sino también para ser responsables ante los más jóvenes y la sociedad en general (4).

Los autores del citado libro no tardaron mucho en dar respuesta a la pregunta y, ante la hipótesis de si era demasiado tarde enseñar ética a los jóvenes (*It's too late?*), negaron la mayor y señalaron al momento que, aunque muchos crean que las cuestiones éticas se enseñan en la infancia y que ahí emana el comportamiento posterior (*ergo* las escuelas no influyen en absoluto en la ética de los alumnos y, por tanto, no deberían enseñarla), los profesores defienden abiertamente que, como en el caso del talento, la ética también se puede desarrollar a una edad más adulta.

El problema, matizan, es que «como la ética siempre ha estado arrinconada o marginada en los negocios, puede resultar costoso o mucho esfuerzo restaurarla en jóvenes ya adultos» (5). Y, por desgracia, añade Joel Podolny, ex decano de la escuela de negocios de Yale y actual vicepresidente de desarrollo de Apple, cuando algunos comenzaron a enseñarla tras el escándalo de Enron, lo hicieron «desde el vacío» (6), esto es, sin base desde la cual partir.

De todos modos, en la defensa a ultranza que realizan de la ética como materia, de forma progresiva la van ligando indisolublemente al liderazgo y otras materias propias del currículum básico del MBA, lo que plantea de nuevo el interrogante anterior: si la ética como tal debe ser una asignatura propia o debe formar parte, directa o indirectamente, del resto de materias básicas del programa, ya sea un MBA al uso o un programa de desarrollo directivo.

Sea en un caso o en otro, la enseñanza directiva debe encontrar en la ética la razón de ser y la base para su ejercicio en una escuela de negocios. Como han propuesto Dajak Jain y Matt Golosinski, esa respuesta ética debe ser la resultante de la siguiente pregunta: «¿Por qué estamos aquí? Una vuelta a lo básico» (7). Siguiendo esa pregunta inicial, Jain y Golosinski han diseminado el componente ético de la formación directiva en cuatro áreas; a saber: vasto conocimiento intelectual, experiential learning, perspectiva global y ética y valores.

A este respecto, liderazgo y ética resultan indisociables, lo cual lleva a plantear la formación directiva bajo el prisma del denominado «edificio del líder humilde y servidor». El cuadro 1 muestra la estructura de ese edificio, que ha de leerse de abajo arriba.

Pronto advertirá el observador atinado que las ocho plantas del edificio, incluida la planta baja, la humildad, contienen un evidente carácter ético. La ética, por tanto, circunda toda la estructura del edificio del líder humilde y, por tanto, parece más que obvia la relación directa entre liderazgo y ética. La estructura del edificio anteriormente mostrado se contrapone y se relaciona a la vez con los siete tipos de «mal liderazgo» que propone Barbara Kellerman, profesora de la Kennedy School of Government de Harvard Kellerman, en su libro *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*: incompetente, rígido, intemperante, insensible, corrupto, aislado o insular, y diabólico; en resumen, dice, ineficaz y poco ético (8). Frente al modelo de Kellerman, la ética desde la humildad preside al líder servidor.

Este simple ejercicio diferenciador entre lo ético y lo no ético podría realizarse, una a una, con las diferentes materias que comprende el currículum del MBA, como recursos humanos u operaciones.

Si la ética es transversal al comportamiento directivo, pues es inherente a la persona, así ha de ser su enseñanza en la formación directiva, algo que, a ju-

CUADRO 1
EL EDIFICIO DEL LÍDER HUMILDE Y SERVIDOR

Plantas	Cualidades/valores/virtudes
8.ª planta	Rendición de cuentas
7.ª planta	Confianza
6.ª planta	Credibilidad
5ª planta	Transparencia
4.ª planta	Responsabilidad
3.ª planta	Autenticidad
2.ª planta	Honestidad
1.ª planta	Integridad
Planta baja	Humildad

FUENTE: Adaptado de ROCA, Juanma. «Integridad y transparencia: el edificio del líder humilde y servidor», en *Harvard-Deusto Business Review*, septiembre de 2009.

cio del profesor de Stanford Jeffrey Pfeffer, aún no se ha interiorizado por completo en los centros. En este sentido, Pfeffer ofrece una de las perspectivas más afinadas a la hora de adentrarse en este enfoque de la ética. Como explica, los centros de formación directiva se han detenido desde su creación en el saber (know) y en el hacer (do), pero han dejado en un segundo plano el ser (be) (9). Y precisamente, sugiere el profesor, la ética se relaciona íntimamente con esa esencia, con el *ethos* de la persona.

La lectura desapasionada de Pfeffer se introduce directamente en el corazón de la cuestión planteada en el título de este capítulo: la enseñanza adecuada de la ética en el desarrollo directivo. Y en este sentido, el camino trazado por el profesor de Stanford insta a una educación relacionada no tanto con la clase magistral en sí –que también– sino con la formación en valores, el coaching y el mentoring, es decir, con la interiorización de esa mentalidad y ser éticos. No podrá dirigir con ética el directivo si desde lo más íntimo de su ser no entiende ni asume que la ética debe mover sus acciones, que la ética es el fundamento y motor de su actividad y que, a la postre, la ética es rentable (*ethics pays*).

Si se trata entonces, de liderazgo, ética y rentabilidad, la octava planta del edificio expuesto arriba, la rendición de cuentas (*accountability*) entra de lleno en el debate, lo cual recalca el carácter transversal de la enseñanza de la ética en la formación directiva.

En este apartado estrictamente financiero, si el alto directivo –en este caso, el alumno MBA o el ejecutivo que cursa un programa de dirección general– participa en su trabajo diario desde la base, la planta baja, con responsabilidad y honestidad, nunca se le ocurrirá echar mano de la ingeniería financiera para maquillar las cuentas de la compañía, pese a que, al hacerlo y mejorar los resultados de forma artificial, el mercado y los analistas le aplaudan. Pero solo actuará de forma cabal y honesta en la medida en que antes haya interiorizado la rentabilidad de ser así, es decir, ético y responsable. El conocer y hacer son, entonces, claves, pero deben sustentarse

en el ser. Y esto lleva a que la enseñanza directiva deba hacer tanto –o más– énfasis en la ética, en la esencia como persona, que en el conocimiento (habilidades y competencias) o en el hecho (ejecución).

Éste es sin duda uno de los desafíos aun pendientes en buena medida en la formación directiva, un desafío que la crisis ha puesto de manifiesto y en el cual las escuelas de negocios se han puesto a trabajar en serio con iniciativas como PRME.

De hecho, si Michael Porter y Mark Kramer observaron a finales de 2006 la relación directa entre responsabilidad social corporativa, estrategia y ventaja competitiva (10), de igual modo es necesario contemplar la ética como una forma de incidir en la estrategia para construir una ventaja competitiva.

El *desiderátum* propuesto alcanza el grado de *conditio sine qua non* cuando se observa la realidad. Así, si tres profesores de Harvard publicaron un libro para concluir si se podía enseñar ética, otros tres profesores observaron en 2006 las consecuencias de la no-ética. Apenas hace unos meses, uno de ellos, Donald McCabe, profesor de la Rutgers Business School, lo recordó en el *blog How to Fix Business Schools*, creado por *Harvard Business Review* en mayo de 2009. No tiene desperdicio el comentario de McCabe sobre los MBAs, que, sin embargo, podría aplicarse de forma inclusiva a los altos directivos. No en vano, muchos MBAs acabarán convirtiéndose con los años en altos ejecutivos:

«En 2006, Linda Trevino, Ken Butterfield y yo publicamos un estudio que mostró que los MBAs engañaban o hacían más trampas en los negocios que el resto de los graduados de EEUU y Canadá. ¿Por qué pasa eso? Creo que el mayor problema en este caso es la mentalidad de conseguir hacer todo realidad, la mentalidad de conseguir el éxito a toda costa, que muchos estudiantes llevan al juego, a los negocios, como sugiere Julia Kirby. Según mi investigación, la mentalidad de la mayoría de los MBAs –por término medio– es conseguir la mayor nota posible en el GPA, sin tener en cuenta el significado de eso. Después de todo, los estudiantes con las mejores calificaciones en el GPA consiguen las mejores ofertas y trabajos en la industria farmacéutica, tecnología y, sí, en finanzas, que son los sectores y empleos que más se codician y desean. El engaño parece indicar que los estudiantes del MBA simplemente se limitan a emular los comportamientos que consideran son necesarios más tener éxito en el mundo de los negocios. Salvo ciertas excepciones, la mayoría de los MBAs creen que el éxito viene de llegar al fondo de esa línea. Para ello, llegar al límite, a ese punto, va ligado al éxito personal» (11).

La lectura sosegada del texto anterior refleja la cruda realidad de algunos alumnos ávidos de éxito. A fuer de ser honestos –y por desgracia hasta la fecha, lo cual se muestra como un desafío para las escuelas de negocios en la formación ética de directivos–, es más que probable que, para esos miles de MBA que se gradúan al año en las escuelas de negocios de todo el mundo, la asignatura de Ética sea percibida como una materia menor en comparación con finanzas o contabilidad.

Eso, por parte de los alumnos. Pero el problema alcanza en ocasiones también al profesorado. En una institución en la que los profesores, muchos de ellos eminencias a escala internacional, tienen algo más que poder, es más que complicado convencerles de que de las cincuenta horas de clase que tienen –digamos, *marketing*–, dediquen tres o cuatro a hablar de ética y *marketing*, por ejemplo, en relación con la publicidad engañosa y todo lo concerniente a ella. Es más que probable que la contestación sea fulminante: *Ethics? That's not my business!* («¿Ética? No es asunto mío»).

Así las cosas, la solución merece algo más que una simple reflexión como esta; requiere del esfuerzo conjunto de alumnos, profesores y decanos, que deben inculcar en los miembros de sus respectivos claustros el sentido de misión de la escuela, más allá de enseñar una asignatura concreta. La visión holística del MBA debe primar en todo momento por encima de intereses particulares, y eso exige que la enseñanza también sea global y, por tanto, rompa los silos entre las materias.

A este respecto, las escuelas deberían pensar en eliminar los silos departamentales y pensar en el MBA como un todo en el que la ética desempeña un papel tan importante como cualquier otra área. No censuro, con esto, la existencia de una asignatura llamada Ética, pero quizá la mejor forma de enseñar ética sea involucrarla dentro del resto, para que el alumno comprenda *in situ* que la ética es transversal. Como dijo un alumno que preguntó a varios decanos que se reunieron en torno al *Financial Times* para debatir sobre el futuro de los MBA, «la toma de decisiones éticas se ha convertido en un desafío perenne en todos los MBA» (12), y eso exige, luego, que esa ética recorra todas las áreas de la empresa y del MBA.

Ese es, sin lugar a dudas, el gran desafío de las escuelas de negocios en la formación y desarrollo de directivos. Si la ética es transversal, la enseñanza de la ética debe serlo así también. No se puede entender la empresa sin la ética, fundamento del buen gobierno; ahora bien, circunscribir la ética a una asignatura menor dentro de todo el programa MBA es antiético y por ende antiempresarial. La ética riega toda la empresa, por lo que debe extenderse por toda la cadena de valor para construir una ventaja competitiva, como Porter y Kramer hicieron al ligar responsabilidad social y estrategia. Aunque, a diferencia de la RSC, la ética es una ventaja competitiva en sí misma; mientras que la *no-ética* es la defunción de la empresa y el triunfo del mal gobierno, como han demostrado Enron, WorldCom o Lehman, entre otros.

Uno de los investigadores más prolíficos en esta línea ha sido Rakesh Khurana, profesor de la Harvard Business School y autor de *From Higher Aims to Hired Hands: The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Ma-*

nagement as a Profession (Princeton University Press, 2007). El profesor de la HBS exige ir más allá, abrir nuevos caminos y romper brecha:

«Creo que, si queremos ir más allá de la ética, necesitamos alentar a los estudiantes y ex alumnos a comenzar a desarrollar la infraestructura externa que asegure que el MBA no se convierta en simplemente tres letras escarlatas. Se trata de que los estudiantes y los *alumni* operen a pie de obra. Si la idea únicamente se limita a convertir el MBA en unas siglas que sirven como conexión social que te introduce en una élite, entonces el MBA sufrirá las consecuencias y bajará su estatus dentro de la sociedad, debido a esos juegos y artilugios de magia y conexiones. Soy firme creyente del sistema de libre mercado. Pero lo que hace que ese sistema funcione es la habilidad del autogobierno. Si los líderes empresariales no adquieren ni adoptan esa capacidad de autogobierno, la sociedad regulará los negocios. Ya lo hemos visto con la [ley] Sarbanes-Oxley. Creo que ahora mismo estamos viendo nuevamente algo de eso. La regulación *per se* es un modo muy crudo de dirigir el mercado» (13).

Las palabras de Khurana son de tal nitidez y calado que resumen por sí solas. El mensaje propuesto es de tal profundidad y calidad intelectual que merece un comentario igualmente profundo. Más adelante incidiremos sobre algunos de los elementos citados por Khurana, pero para el caso que nos ocupa en este momento, queda patente que todas las consecuencias tienen su origen en el acertado enfoque y enseñanza de la ética como materia. Ahí radica la trascendencia de esta asignatura o contenido dentro del currículum de los MBA.

El paso al frente que solicita el profesor de Harvard encuentra rápidamente su respuesta al unísono en el decano de INSEAD, Frank Brown, consciente también de la importancia de ir más allá:

«Probablemente estamos lidiando ahora más que nunca con nuestros alumnos sobre dilemas éticos, retos y conflictos. Probablemente debemos fomentar aún más el debate y el desafío en nuestras clases. Revisamos ahora atentamente nuestros planes de estudio y el contenido del curso para asegurarnos de que son la base de todos los posibles. En la última década, hemos desarrollado cursos sobre responsabilidad social, pensamiento ético y sostenibilidad, cursos que antes no existían. Hoy en día, también damos a nuestros MBA la oportunidad de realizar experiencias prácticas [INSEAD utiliza simulaciones], a fin de mejorar su comprensión de negocio en distintos entornos. Pero ¿es suficiente? Creo que hay que utilizar la crisis para aprovechar la oportunidad para innovar, introducir nuevas ideas y examinar la manera de desarrollar el negocio de las escuelas de negocios» (14).

La postura de Frank Brown alude directamente al pensamiento crítico en un momento en que, como asegura, los desafíos éticos son mayores que nunca. Pero incluso al decano de INSEAD le entran dudas sobre los esfuerzos realizados hasta la fecha. «¿Es suficiente?», se pregunta. Es un comienzo, pero solo el comienzo; falta mucho camino aún por andar. Eso sí, al final de ese camino aparece la venta competitiva, sobre la que el propio Brown incide al final de su discurso: *Good ethics is good business* (15); en

otras palabras, que la ética es rentable..., y si es rentable, ¿no debería enseñarse dentro de la asignatura de Estrategia o en Finanzas.

No cabe duda de que el ethos que imprime la ética al directivo debe irradiar la enseñanza de la dirección de empresas. De hecho, como han propuesto los profesores Roland Christensen, David Garvin y Ann Sweet, la educación de negocios debería buscar, ante todo, el juicio y buen criterio a través de la discusión, debate y reflexión (16); es decir, a través del interior, del ethos, del directivo, fundamento y fin de la ética.

La formación directiva debe buscar el desarrollo personal y profesional de directivos responsables, y la ética enfatiza la parte personal del aprendizaje. Esto es, la excelencia directiva emerge hacia fuera de la persona, pero surge desde dentro de esta, por lo que los valores, principios y dogmas que esta haya interiorizado son claves en su posterior ejercicio profesional. Más que nunca, la formación directiva debe buscar la autorreflexión, diagnóstico y autoconocimiento de los directivos como personas, un área conocida bajo el nombre de *self-leadership* o *self-management*, y que entronca directamente con la psicología, la antropología y el coaching. Dicho en pocas palabras, antes que a ser buenos directivos, las escuelas de negocios deberían enseñar a esos directivos a ser buenas personas. La cuestión plantea obviamente el debate, pues resulta más que sencillo argumentar que las personas aprenden o deben aprender a ser buenas personas desde la familia o, llegado el caso, en la escuela primaria, no en una escuela de negocios. No cabe duda de que la ética y los valores deben impregnar la educación desde la infancia. Pero, del mismo modo, diferentes estudios del Aspen Institute han constatado que la formación ética que ofrecen las escuelas de negocios pueden variar –y mejorar– la escala de valores de los estudiantes, lo cual es, de por sí, muestra palpable de la bonanza del camino que hay que recorrer.

El camino, de todos modos, es largo y tortuoso, como asegura el profesor de Tuck Donald McCabe, para quien, «si engañar es un indicador de las escuelas de negocios, la generación de estudiantes de dirección de empresas de hoy en día encuentra más fácil justificar su cuestionable o dudoso comportamiento, pues esos jóvenes consideran que están más expuestos –y preparados– a los problemas éticos. Tienen, de hecho, el deseo de marcar el norte en la ética, pero para eso necesitan ayuda, aunque no lo vean así». Conviene quedarse con el mensaje ético de McCabe:

«Parece ser que a las escuelas de negocios y su proge- nie –especialmente aquellos que se vanaglorian de su valía y la confianza en sí mismos– les falta un cierto sentido de vergüenza. Bernard Madoff puede estar ahora en la cárcel, pero muchos otros, demasiados, que han engañado o tenido un comportamiento no ético están ahora en la calle. En Japón, la propia tradición cultural impone un sentimiento de vergüenza a los que han engañado o estafado. [Pero en Europa y Estados Unidos]

¿Podrán esos jóvenes, dentro de poco tiempo ejecutivos, pensar que pueden estafar, engañar, y a pesar de eso no arrepentirse, no sentir vergüenza por ello; y lo que es peor, seguir haciendo lo mismo con el paso del tiempo, e incluso si los cogen, salir al poco tiempo a la calle libres de culpa? A medida que la sociedad vaya aceptando tal comportamiento sin más y encima ese comportamiento se asocie cada vez más a un gran rendimiento en el mercado, creo que de hecho pueden creerlo y pensar de esa manera. Creo que la educación de negocios tiene que mirarse mucho al espejo y pedir una versión de la famosa cuestión planteada por el rabino Hillel: «Si no pienso en mí, ¿quién lo hará? Y si no lo hago ahora, ¿cuándo?» (17).

La frase del rabino resume de forma admirable la situación actual, una situación que ha llevado a las escuelas a responder de forma generalizada hacia la senda marcada por la sostenibilidad, ética y liderazgo responsable como fundamentos del management. Y no termina ahí la filípica de Donald McCabe, que sentencia como conclusión: «¿Se ha deteriorado tanto la relación con la ética entre los MBA y los hombres de negocios? ¿Qué implica eso?» (18). La apuesta de los alumnos de Harvard por el ya famoso *MBA Oath* o el *Professional Oath* que está intentado instaurar el *Global Compact* busca, precisamente, enraizar el trabajo directivo en la senda ética y responsable que demandan los nuevos tiempos.

El infausto recuerdo de Enron y demás aún está demasiado presente para que se pasen por alto las lecciones aprendidas de la caída en cadena de varios gigantes empresariales. Muchos ahora proclaman la ética como la gran olvidada, y algunos incluso dentro de las escuelas de negocios. Por eso, «si se quiere formar a directivos éticos, la ética debería ser un criterio de admisión al MBA» (19), una afirmación que constata que la apuesta definitiva por la ética en la formación directiva es y debe ser troncal y transversal no solo al currículum de los programas directivos, sino que toda la estrategia de los centros formativos debería estar alineada con esa ética. El nuevo paradigma de los negocios en el mundo global así lo demanda. De hecho, esa es la gran conclusión del informe mundial *A new era of sustainability*, elaborado en 2010 por Accenture y el Global Compact, a partir de encuestas a 750 CEOs mundiales (20).

La conclusión del informe era contundente: el 93% de los directivos encuestados afirmaron que la sostenibilidad será clave en el futuro próximo de sus negocios, y la apuesta por la sostenibilidad nace, o debería nacer, desde la apuesta por la ética personal del directivo. Si, como constata el estudio, la apuesta corporativa por la sostenibilidad es una necesidad, más aun debería ser la apuesta personal por la ética, pues los esfuerzos responsables provienen por la fortaleza y templanza ética del directivo. Por ello, la formación directiva debe sustentarse sobre este pilar, y para ello las escuelas de negocios deben andar el camino de la formación en ética y valores como algo central a la formación directiva.

La sociedad, las empresas y los directivos lo reclaman, y las escuelas deben responder –ya están respondiendo en su gran mayoría– con tino.

El profesor Robert Jackall advirtió en su magnífico artículo «Moral Mazes: Bureaucracy and Managerial Work», publicado en *Harvard Business Review* en 1983, el abismo que separa el «todo vale» de la ética. Como propuso en este brillante documento Jackall, los CEO dejan su puesto en manos de unos herederos que durante varios años han actuado como grandes aprendices para el puesto. En todo ese proceso, el primer ejecutivo les ha enseñado a ser los mejores por encima de todo; todo vale con tal de ser el mejor. Ese directivo enseñó a su pupilo a buscar siempre la A, la máxima calificación, costase lo que costase, sin importar el medio. Y así ese pupilo fue ascendiendo en la pirámide jerárquica más por las recompensas que recibía de seguir la máxima del «todo vale» que por sus valores personales. Así, hasta llegar a la cúspide, donde el *gap* entre sus valores competitivos y sus valores personales llegó al extremo.

Las escuelas han comenzado también la travesía deseada y necesaria de la ética, pero, como hemos dicho antes, el camino es largo y tortuoso, demasiado tortuoso para ser recorrido en solitario; más bien al contrario, exige el trabajo en equipo de escuelas, empresas, alumnos y profesores. Es el momento del cambio y, si el cambio exige líderes globales, los MBA solo actuarán como auténticos líderes globales si su liderazgo está asentado en sólidos valores éticos, y no solo ellos, sino también las organizaciones en las que trabajan.

Sólo se verá la ética de manera transversal cuando esta se estudie y se fomente no solo en el ámbito personal, sino también en el institucional. Y junto a la transversalidad, una metodología de enseñanza a la inversa, como apunta Roger Schank, que señala que la mejor manera de enseñar ética en un MBA es «poner a la gente ante situaciones en las cuales la honestidad es complicada y puede ir en contra del beneficio a corto plazo de la empresa. Ese es el camino, incluso teniendo en cuenta que la honestidad no se puede enseñar en clase» (21).

No es Shank el único que apunta en esta dirección. Desde Princeton, el profesor de bioética Peter Singer insiste en esta visión:

«La ética empresarial siempre ha tenido problemas que son diferentes de los de otras profesiones, como la medicina, el derecho, la ingeniería, la odontología o la enfermería. Recientemente, una de mis familiares tuvo un problema en el ojo y el médico general le envió a un cirujano oftalmólogo. Este le examinó el ojo, concluyó que no era necesaria la cirugía y la envió de nuevo al médico general. Esto es lo menos que se puede esperar de un médico especialista que ejerce éticamente su profesión, comentaron mis amigos de ese gremio. Por el contrario, es difícil imaginar que un vendedor de automóviles nos diga que realmente no necesitamos un coche nuevo. [...] ¿Acaso los administradores de empre-

sas están comprometidos con otra cosa que no sea el éxito de su compañía y el beneficio económico? Es difícil pensar que sí. En efecto, muchos directivos empresariales niegan que haya un conflicto entre el interés particular y el general. Ellos creen que «la mano invisible» preconizada por Adam Smith garantiza que la búsqueda de los intereses particulares en el libre mercado promoverá los intereses de todos». ²²

En el fondo, ese es el principal desafío con el que se encuentra la enseñanza de la ética en la formación directiva: que más allá de la necesidad de contar con directivos éticos, la propia esencia de la ética para atentar en primera instancia contra los paradigmas más asentados de la empresa y el capitalismo, como el de la mano invisible y el del beneficio a toda costa. Frente a esos paradigmas obsoletos, la ética debe presidir el nuevo paradigma de los negocios, y en este terreno las escuelas y centros de formación directivos han comenzado ya a jugar su papel protagonista. La ética, responsabilidad y visión a largo plazo deben presidir el ejercicio profesional del directivo, y las escuelas de negocios deben abrazar el mundo nuevo y el nuevo paradigma haciendo de estos ejes el motor de su oferta formativa.

Desde Deusto Business School así lo hemos visto y así lo estamos llevando a la práctica. De alguna forma, nos encontramos ante un nuevo punto de inflexión en la historia de las escuelas de negocios, como sucedió a finales de los años 50 del siglo pasado con los Informes de la Fundación Ford y la Fundación Carnegie. Ahora debemos dar el giro necesario en la dirección propuesta para encarar el mundo sostenible global.

NOTAS

- [1] GOMEZ, D.: «Practitioner's corner: The leader as a learner», en *International Journal of Leadership Studies* 2 (3), 2007.
 [2] Cfr. Newsletter Bulletin de la CEM, primavera de 2005.
 [3] Cfr. <http://www.unprme.org/index.php>

- [4] PIPER, Thomas R., GENTILE, Mary C. y DALOZ PARKS, Shanon. *Can Ethics Be Taught?*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts, 1993, prólogo, pág. xiii.
 [5] *Ibidem*, págs. 13-15.
 [6] PODOLNY, Joel. «The Buck Stops (and Starts) at Business Schools», *op. cit.*
 [7] JAIN, Dipak y GOLOSINSKI, Matt: «The enduring value of the MBA degree», en CANALS, Jordi (Ed.), *The future of leadership development*, Palgrave Macmillan, London, 2010, pp. 64-96.
 [8] *Vid.* KELLERMAN, Barbara, *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*, Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts, 1994.
 [9] Pfeffer, Jeffrey: «Leadership development in business schools: an agenda for change», en CANALS, Jordi (Ed.), *op. cit.*, pp. 218-240.
 [10] PORTER, Michael E. y KRAMER, Mark R.: «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review*, diciembre de 2006.
 [11] <http://blogs.harvardbusiness.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/mbas-cheat-but-why.html>.
 [12] <http://www.ft.com/cms/s/2/cf9176d4-51cc-11de-b986-00144feabdc0.html>.
 [13] Cfr. «The Future of Business Schools», *BusinessWeek*, 26 de mayo de 2009, *vid.* http://www.businessweek.com/bschools/content/may2009/bs20090526_498100.htm.
 [14] http://www.ft.com/cms/s/0/991d95ac-54dc-11de-b953-00144feabdc0,dwp_uuid=e43dfb7a-4551-11de-b6c8-00144feabdc0.html.
 [15] <http://www.ft.com/cms/s/2/cf9176d4-51cc-11de-b986-00144feabdc0.html>.
 [16] CHRISTENSEN, Roland C.; GARVIN David A; y SWEET, Ann (Eds.), *Education for judgement. The artistry of discussion leadership*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 1991.
 [17] <http://blogs.harvardbusiness.org/how-to-fix-business-schools/2009/04/mbas-cheat-but-why.html>.
 [18] *Ibidem*.
 [19] ROCA, Juanma, entrevista a Roger Schank, *op. cit.*
 [20] Para ver el informe completo *A new era of sustainability*, de Accenture y el Global Compact, *vid.* https://microsite.accenture.com/sustainability/research_and_insights/Pages/A-New-Era-of-Sustainability.aspx
 [21] ROCA, Juanma, entrevista a Roger Schank, *op. cit.*
 [22] Cfr. SINGER, Peter. «¿Pueden las actividades empresariales ser éticas?», «Negocios», *El País*, 11 de julio de 20009, pág. 33.