

Durante el 2° Congreso Latinoamericano de Calidad en la Industria del Petróleo y del Gas, que se realizó en Bariloche del 28 al 31 de marzo pasado, tuvo lugar la mesa redonda “Ética y calidad” que analizó los aspectos relevantes en la legislación internacional respecto de la ética corporativa, su evolución histórica y la situación presente.

Estuvo integrada por los siguientes disertantes: Ignacio A. González García, vicepresidente primero de IDEA, presidente de la Comisión de Auditoría del Consejo Profesional de Ciencias Económicas; Carlos Manfroni, abogado, Certified Fraud Examiner; Raúl Ángel Rodríguez, gerente de Gestión de producto de Repsol YPF y Leonardo Gadotti, consejero del Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás. La mesa fue moderada por Silvio Schlosser, director ejecutivo de la Fundación Repsol YPF.

La que sigue es una síntesis y adaptación de las presentaciones.

Ética y calidad



Responsabilidad social empresaria

Silvio José Schlosser

Director ejecutivo de la Fundación YPF

El tema de la ética, los negocios y la calidad presenta ciertas tensiones. Su inclusión en una mesa de discusión dentro de la industria petrolera no es sino el reflejo de la relevancia que está cobrando esta temática en nuestra sociedad y en el mundo. No hay más que leer los diarios de los últimos días y de las últimas semanas para ver que siempre hay alguna invocación a la ética.

En un mundo donde todos los productos comienzan a ser excelentes y muy similares, las empresas se diferenciarán por su responsabilidad social y los clientes compararán en aquellas donde se identifiquen con sus valores éticos (The Prince of Wales International Business Leaders Forum).

Hasta hace poco sólo se vinculaban los problemas éticos con los países en desarrollo y en particular con la corrupción a nivel de los funcionarios de Estado en esos países. Sin embargo, el mundo de los negocios languideció con las historias de Enron, Worldcom, Anderson, Parmalat, etc., pero al tiempo que van apareciendo estos casos de corrupción empresaria, mundialmente se observa una tendencia a un mayor nivel de aproximación entre la empresa y la sociedad. Ello ha derivado en el concepto de **responsabilidad social empresaria** que, de alguna manera, refleja el resurgimiento de los valores éticos en la sociedad y manifiesta la necesidad que sienten



las empresas de involucrarse a través de sus iniciativas con la sociedad civil. Así, alternan así, las visiones de los agentes económicos alejándose o acercándose a valores morales y éticos, íntimamente ligados a los distintos cultos y corrientes del pensamiento.

El Premio Nobel de Economía Amartya Sen presentó en un simposio reciente, organizado por el BID, la sugerencia de que los postulados individualistas de Adam Smith, padre del capitalismo, podrían afectar la relación entre la ética y el mundo de los negocios al enunciar que el bienestar de la comunidad surgiría no de la benevolencia del carnicero, del cervecero o el panadero sino de la consideración que ellos hacen de sus propios intereses. No obstante, en su teoría de los sentimientos morales publicada con anterioridad, Smith invoca al comportamiento generoso, la comprensión y el actuar en función del colectivo como marco ético para el desarrollo del intercambio.

La Argentina, durante las últimas décadas, se ha visto inmersa en un decaimiento de los comportamientos éticos y, por lo tanto, un aumento constante de los índices de corrupción tanto en el sector público como en el privado, lo cual queda evidenciado en el posicionamiento al tope de los informes anuales de Transparency Internacional, al ocupar el lugar del país menos transparente en una región de por sí mal posicionada.

En efecto, Latinoamérica enfrenta índices severos de desempleo con un promedio del 16% y de pobreza, de un 40%; a los que se suman situaciones de exclusión de sectores que quedan fuera de los límites del sistema social, del mercado de trabajo, del sistema educativo, de los mercados de consumo, etc. Si bien estas son cuestiones de carácter económico y social, al mismo tiempo implican un conflicto con la ética de las sociedades y de la democracia.

También la desigualdad, que alcanza los niveles más altos en Latinoamérica, es promotora del empobrecimiento de la población, especialmente por la brecha educativa que produce y que excluye del mercado a gran parte de la misma. La equidad es un camino trazado por la ética con toda fuerza tanto en el Antiguo como en el Nuevo Testamento.

El desafío ético de América latina es desarrollar nuevos valores que aseguren que a una mayor eficiencia económica corresponda una mayor eficiencia social.

La Argentina está inmersa en un sistema carente de conducta ética y, en ocasiones, el mismo sistema poco transparente estimula a algunas organizaciones a tomar actitudes poco éticas.

Actuar éticamente puede tener un costo en el corto plazo, pero en el largo plazo actuar éticamente aumentará la competitividad y conseguirá aportes de nuevos inversores.

El informe sobre desarrollo mundial de 1997 muestra que un Estado efectivo es vital para el desarrollo.

Utilizando datos de 94 países a lo largo de tres décadas, el estudio muestra que no son sólo las políticas económicas y el capital humano sino la calidad de las instituciones de un país lo que determina los resultados económicos. Las instituciones determinan, en efecto, el entorno en que operan los mercados. Un entorno institucional débil permite mayor arbitrariedad por parte de las agencias estatales y los funcionarios públicos.

En cualquier sociedad el contexto institucional condiciona el funcionamiento del intercambio; éste no puede funcionar eficazmente si los agentes económicos están sometidos a un esquema burocrático y oneroso o a un sistema judicial ineficaz, en el que las reglas de juego carecen de estabilidad.

Al Estado, a las ONG y a la sociedad en su conjunto les cabe una alta responsabilidad para fijar condiciones de contexto que promuevan la ética en los negocios. Para ello se requiere que haya seguridad jurídica, eliminación de competencia desleal, evasiones, contrabando, etc. y un cambio en los patrones culturales de los dirigentes.

En los países desarrollados el modelo empresario gana con la sociedad y no por la sociedad. Para ello, las empresas tienen que modificar la visión de corto plazo por la del largo plazo, lo que a su vez demanda mayor seguridad jurídica, pues para obtener beneficios hay que tener un excelente producto y/o servicio y ello requiere el flujo de nuevas inversiones que permitan mejorar los procesos para competir en forma venajosa en un mundo globalizado.

La corrupción es éticamente inmoral, pues reasigna recursos generando mayor inequidad y pobreza. En el ámbito público ello genera mayor endeudamiento y distracción de recursos. Desde el punto de vista corporativo, la falta de ética también genera reasignación de recursos que, si bien podrían generar beneficios de corto plazo, terminan afectando la reputación de las corporaciones y con ello la factibilidad de recibir flujos de inversión para incrementar su competitividad en beneficio de la sociedad en la que operan.

Si bien en la Argentina los costos de falta de ética no están cuantificados en forma precisa, se estima que son mayores a los de los países desarrollados, que rondan el 6% de la facturación.

Una encuesta realizada por *Clarín* en 1997 reveló que cada año las empresas pierden 8500 millones de pesos por

fraude, lo cual ocasiona mayores precios que terminan pagando los consumidores o pueden derivar en quiebras de las organizaciones. En dicha encuesta, los empresarios consideraban al fraude y a las actitudes poco éticas como parte del costo argentino.

Frente a los agudos problemas actuales que afectan la vida cotidiana de grandes sectores de la población, devolver colectivamente los valores éticos al centro del escenario puede ayudar a encontrar soluciones inéditas, impulsar a la asunción de sus responsabilidades éticas por parte de los principales actores sociales, convocar a amplios consensos y movilizar enormes potenciales de trabajo voluntario, solidaridad y cooperación. Todo ello significa lanzar un fuerte mensaje de esperanza.



Transitar el camino ético

Ignacio González García
Vicepresidente primero de IDEA

Teniendo en cuenta las circunstancias muy especiales que tiene este tema, trataremos aquí de actuar como disparadores de ideas. Hanelman, descubridor de la homeopatía, decía que la diferencia entre medicina y veneno es un problema de dosis. Y la realidad es que al transitar el camino ético tenemos un problema de dosis: para encontrar el justo medio y el equilibrio, eso es absolutamente vital, para encontrar el buen camino. Creo que en realidad tenemos que plantearnos de qué manera surge toda esta moda ética, o sea ¿qué pasó? Es decir, ¿de golpe nos volvimos todos en búsqueda de lo bueno? Quizás la turbulencia, la globalización, quizás un montón de inequidades que produce el sistema, que a largo plazo puede ser bueno, provocan desequilibrios temporarios, y los desequilibrios temporarios provocan preguntas importantes. Entonces, creo que es importante la constante búsqueda del equilibrio y del balanceo para lograr que esto no sea tildado de un lado y del otro.

El supremo bien jurídico a proteger y mantener en el tiempo

Para ello voy a mencionar otro concepto que es el del supremo bien jurídico a mantener, que es el ente, sin el ente no existen comportamientos jurídicos éticos, no éticos, absolutamente nada. Quiere decir que el supremo bien jurídico a mantener es el ente, fuente de trabajo, de tecnología, fuente de progreso, fuente de que la sociedad y la humanidad vayan progresando. Desde ya les digo que soy un optimista y, como tal, siento que la humanidad siempre ha ido mejorando. Miren el siglo anterior, aún

con todo el estrés y la problemática de hoy, la sociedad fue siempre mejor. Los desempleos que tenemos hoy por la tecnología o por distintas circunstancias, pero no tenemos la fiebre negra, que hace dos siglos atrás se comió la tercera parte de la población de Europa.

El ciudadano empresario ha adquirido identidad y es evaluado en el foco de la mira de la sociedad civil, lo acaba de decir Silvio, cuando los productos sólo se distinguen en la presentación o en el *packaging*, la ciudadanía elige el producto del ciudadano empresario que se porta mejor.

¿Únicamente maximizar utilidades?

Ha pasado mucha agua bajo los puentes desde que en 1970 Milton Fridman dijera que el único objetivo de la empresa es maximizar las utilidades; en ese momento hablaba desde los accionistas solamente, hoy hablamos de satisfacción de todos los que estamos bajo el paraguas de la empresa, o sea todos los grupos de interés. Maximizar utilidades únicamente pareciera tener la característica de la resolución meramente académica de una problemática, en un nivel de asepsia con poca "contaminación" de la realidad.

Ese es un avance muy importante y creo que un problema que tenemos principalmente con muchísimas de las empresas públicas es que están sometidas a un "cortoplacismo" feroz, el "cortoplacismo" del trimestre, de la rentabilidad del trimestre o de lo que va a escribir el periodista del *Wall Street Journal*, que va a hacer caer el precio de la acción. O sea que hay que comenzar a pensar en el largo plazo. No en vano Bill Gates ha suspendido la preponderancia de que los comportamientos éticos de su empresa estén sometidos a la obtención de un resultado determinado.

Crisis

Ayer se mencionó en la inauguración el tema de la crisis: lo voy a tocar el tema, porque me parece que hoy más que nunca la crisis que enfrenta nuestro sector adquiere una enorme oportunidad. Lo habrán escuchado en un montón de cursos, que la palabra crisis es china y que en China representa oportunidad nunca más que ésta. Una buena oportunidad, para ejercer la responsabilidad social, donde todos –no sólo el ámbito empresario– debemos pensar qué se hizo bien y qué se puede hacer mejor, sacando conclusiones positivas para el futuro. Creo que es ético por las generaciones que tenemos a nuestro alrededor que el salto sea para adelante, que tenga que ver con el futuro, transparentando y comunicando a la sociedad civil, de ninguna manera para identificar culpas. La sociedad argentina tiene un tema psicológico no resuelto, en el permanente análisis y distribución de las culpas. El salto de la calidad en la visión implica, a veces, la decisión de cicatrizar. Los españoles después de 1.200.000 muertos en su guerra civil, donde se mataron hermanos contra hermanos, dijeron "tenemos que cicatrizar por la sociedad de mañana". Y creo que el salto en la calidad de la visión va a ser posible si no nos quedamos en el corto plazo.

¿Moda? ¿Atajo para el mejoramiento de imagen? ¿Único camino?

¿Es la ética una moda? ¿Es una nueva manera de hacer negocios? ¿Es una manera sofisticada de hacer imagen ▶

corporativa? Sé ético, sacá fotos de cómo protegés a los pibes, hacé este tipo de marketing social, parezcamos que somos todos éticos, etc. Es una respuesta a la demanda creciente de la sociedad civil, lo que es cierto que la identificación del comportamiento corporativo por la sociedad civil ha llegado para quedarse y no se irá.

Muchas de estas razones apuntan al *boom* ético, pero la sociedad civil va a controlar de manera creciente los comportamientos empresarios, algo que en un comienzo fue un ramillete de eventos, y creo que lo tenemos que tener en cuenta cuando planteamos nuestros programas empresarios: que esto no es un evento, es un proceso; no un proceso en la concepción de organización empresaria sino un proceso en el camino. Los objetivos son buenos pero en la realidad el comportamiento ético está en el tránsito, la manera en que transitemos es la manera de llegar al comportamiento ético y, seguramente cuando lleguemos al objetivo del comportamiento ético que alguna vez habíamos planificado, ese objetivo se corrió para atrás y vamos a tener que seguir en el tránsito, y esa es una actitud permanente.

O sea, ética no es un evento, no es un folleto, no es un grito diciendo lo que todos tienen que hacer sino que es una pauta cultural que tengo que incorporar y capilarizar en toda la gente que forma la organización. La ética no se declama ni se proclama, ni se enuncia, solamente se practica.

Vuelvo a la homeopatía: la dosis sigue siendo la diferencia entre medicina y veneno, no podemos llevar al prurito ético al infinito y, entonces, sacrificar al ente. Tampoco podemos dejar de ser tan éticos para privilegiar el ente en el corto plazo y no tener ente en el futuro. Hoy día el libro que más se está leyendo es de Tom Morris, que dice: "si Aristóteles condujera la General Motors". ¿Qué quiere decir? Ya vamos a hablar en la parte final del resumen de lo que es *business facts*, los berretines, las metodologías que tienen en vigencia en el futuro. Cuando querés cambiar algo desde las raíces necesitas columnas y necesitás columnas para fundar cualquier cosa, y para eso hay que volver a los clásicos.

La cronología era Sócrates, Platón y Aristóteles que decía que la ética era algo que tenía que ver con la sabiduría, con la búsqueda de la virtud, con la clasificación de las formas del bien y, entre otras cosas, la sabiduría y la virtud nos tenían que ayudar a distinguir entre el bien y el mal.

Quiero destacar algo que tiene mucho que ver con esta reunión: en la Antigua Grecia la palabra 'arete' significaba tanto ética como excelencia, podía comprenderse como una acción de fortaleza, calidad y excelencia. Quiere decir que aquellos que están haciendo calidad están cumpliendo con el mensaje griego de la ética.

¿Qué es la ética?

¿Y qué es la ética? Según Tom Morris: "la ética trata de las personas espiritualmente sanas en sus relaciones sociales armónicas". La generación de la confianza va a ser vital: hoy en día el Banco Mundial clasifica a los proyectos de acuerdo con su capital físico, capital financiero y capital humano, funcionamiento del capital humano, capacidad del capital humano de aglutinarse, capacidad del capital humano de tejer alianzas estratégicas en función del bien común, capacidad de armonizar, de construir cosas en

común. Y Fukuyama ve el capital social como "constructor fundamental de la confianza". Aquellos que les guste el tema y lo quieran meter en las organizaciones les recomiendo un libro de Alain Peyrefitte que se llama *La sociedad de la confianza*; dice que la sociedad de la confianza es fundamentalmente más barata, porque si hago un contrato y son pocos los controles que necesito para confiar en el cumplimiento del mismo es más barato que si tengo que poner tres cuerpos de auditores para ver si el acuerdo de alianza estratégica se cumple. Entonces estamos en una sociedad donde la demanda de confianza va a ir creciendo y esa demanda tiene mucho que ver con la ética. Creo que ahí hay un filósofo que habla del riesgo moral, muchos de los límites de la ética están dados por la definición de este riesgo moral, que dice que puede ser definido como las acciones que adoptan los agentes económicos al maximizar su utilidad en detrimento de otros, en situaciones en las cuales quienes las llevan adelante no se tienen que hacer cargo del ciento por ciento de las consecuencias o los terceros involucrados no tienen percepción total de sus derechos.

Probablemente, una parte ética va a ser transmitirle a la gente cual son sus derechos, abrirse, transparentarse, comunicarse.

Algunos datos trascendentes

Los cuatro perfiles gestionados por la empresa actual no los voy a mencionar porque son autoexplícitos, pero les doy un montón de datos de qué es lo que opina la sociedad para fundamentar lo que estoy diciendo.

Tienen la encuesta Imory, donde se destaca que las empresas donde la sociedad civil piensa que tiene que haber mayor ética son las empresas de bebidas alcohólicas, las petroleras, las tabacaleras y las empresas químicas; después dice que el 74% de los encuestados quiere productos que no dañe el medio ambiente.

Otra encuesta, Ipsos, refleja que la gente quiere trabajar y generar trabajo. Llamativamente, brindar nuevos bienes y servicios relacionados con calidad alcanza sólo el 6%, porque lo ven en el nivel de ética relacionado con el producto final y no con los procesos de reparación y producción que están atrás del producto final.

En otra encuesta, el sondeo empresarial sobre emisiones, la responsabilidad hacia el cliente, la preservación ambiental y la reducción del impacto representan factores como del 72%.

En 1987 hicimos un trabajo en IDEA sobre responsabilidad social empresarial y nos dio, en base a una de las encuestas, que el 87% de los consumidores está dispuesto a cambiar del producto A al B, a similar precio y similar calidad, en la medida que perciba que el comportamiento del ciudadano B es superior al comportamiento del ciudadano A. ¿Qué quiere decir su percepción? La sociedad civil manda, la sociedad civil tiene conductas que hacen que la economía no es lo que uno cree que debe ser sino que la economía es lo que la gente cree que es. Si todos nosotros pensáramos que hoy habría una devaluación, no habría dos personas acá, estarían todos corriendo para comprar o para vender. La realidad es que estamos todos acá porque tenemos confianza y la percepción de que no va a haber devaluación.

Dos conceptos muy importantes, sacados de la justicia distributiva: dar a cada uno lo suyo y, respecto a nuestros

hijos y nuestros nietos, en caso de consumirse, deberá incurrirse en costos innecesarios para reponerla. El consumo es un costo necesario del producto o servicio que estamos haciendo hoy, no del de futuro. Debería dejar de ser un problema de las futuras generaciones absorber los costos de regenerar lo que las otras en el pasado hayan destruido consumiendo. No diferir hacia el futuro responsabilidad de este tipo.

Quiero rescatar que la calidad no está relacionada únicamente al producto pero sí a la manera de hacer el producto, cómo las máquinas son operadas, las formas en que se trata el ecosistema, etcétera.

Del cortoplacismo al paradigma de la trascendencia y la sustentabilidad en el mediano y largo plazos

Nosotros tenemos nuestra presión, la presión de los mercados que exigen más y mayores niveles de exigencia, tenemos sorpresas: el caso Enron. Durante 38 años fui socio de PriceWaterhouseCoopers y me tocó vivir cuarenta compañías y entre ellas, otras visiones. Lo que se está generando, lo que veo que está ocurriendo, y veo empresas que tienen departamento de marketing donde van hacia el marketing social, porque me importa ser ciudadano corporativo, me importa que me juzguen por las percepciones.

En el año 1260, los prestamistas de Brujas habían puesto un frontispicio que decía: "en el mediano plazo la usura no es pecado, es mal negocio"; o sea, ellos ya se habían dado cuenta.

Yo diría que la ética es un concepto integral, no es una pauta cultural, no es responsabilidad de un sector, está metida en el sistema sanguíneo linfático de la empresa, está en la misión, en la visión, está en las estrategias y en las tácticas y saben que está en lo que todos los dirigentes transmitamos hacia abajo. O sea, la ejemplaridad es funda-

mental en los comportamientos éticos.

La versión libre de mi interpretación de la ética respecto de la calidad es que las pautas culturales que permiten generar la actitud permanente de la empresa, de enviar al mercado productos y servicios de la calidad objetivo definida, siendo los mismos producidos de acuerdo con técnicas predeterminadas adheridas a las normas básicas de la calidad y el procesamiento reconocido. La reputación es clave.

Vean los comentarios sobre el libro verde de las comunidades europeas, donde hablan de aspectos filosóficos. La *Caux Round Table* fundada en 1986, que agrupa a los empresarios mundiales más destacados, tiene dos ideales éticos principales: uno es la dignidad humana y, el otro, es la creencia en el vivir y trabajar juntos para defender el bien de todos, casi aristotélico.

Cuando lo que realmente cuenta es la gente

Podemos hacer procesos, sistemas, comités, controles, reuniones, etc. La ética está en la gente, la ética está en el comportamiento de la gente a nivel individual y colectivo. Cuando la ética se transpira a nivel equipo, a nivel de organización que aprende; cuando el liderazgo de una compañía demuestra que la ética es un concepto que está enraizado en una organización, entonces tendremos una conciencia que va a dar con la aptitud. Nuestra Argentina y otros países de Latinoamérica debemos fortalecer mucho nuestra actitud, nuestras conductas, y en general somos muy buenos en lo relacionado con la aptitud.

Creo firmemente que con voluntad política se pueden modificar muchas cosas y, al respecto, tenemos que decir que a los responsables nos queda llevar delante con la ejemplaridad, porque la realidad es que nos toca un mundo turbulento pero siempre ha sido mejor, y el mundo va inexorablemente en busca de comportamientos éticos y antropocéntricos centrados en el bien común del hombre. ▶



Desarrollo de la ética empresarial

Carlos Manfroni

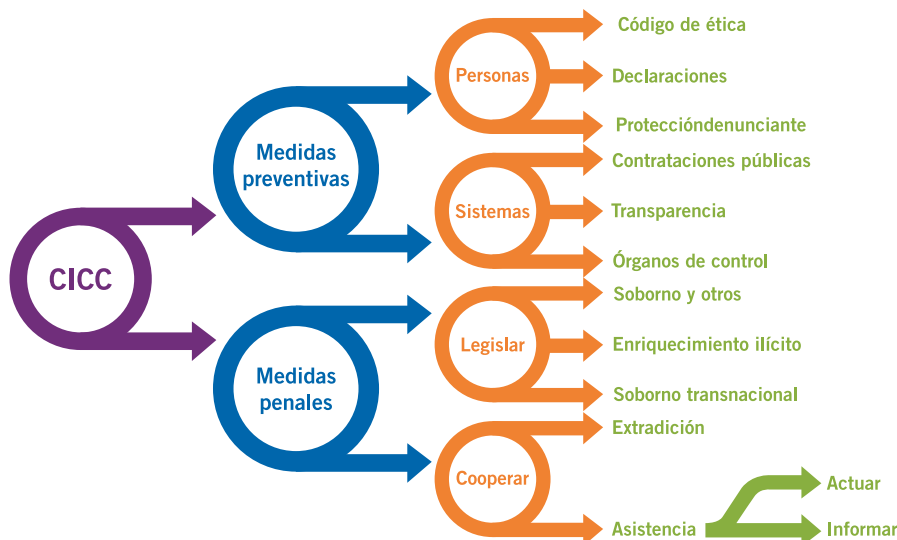
Abogado, Certified Fraud Examiner

Tal vez alguno se pregunte qué tiene que ver la prevención de la corrupción en los gobiernos o el desarrollo de la ética empresarial con el tema de la calidad. Estoy seguro que con la ética empresarial todos estarán de acuerdo en que es un punto importante dentro de la calidad, pero qué tiene que ver la prevención de la corrupción en los gobiernos con esto. Hay un jurista que decía que un simple decreto puede convertir a toda una biblioteca jurídica en ceniza, en polvo, porque la vuelve inútil. Creo que también la falta de ética en los gobiernos pueden convertir todo el esfuerzo de una empresa, todo el trabajo de una organización, las conclusiones de un magnífico congreso, en algo inútil, porque los gobiernos cuando son corruptos no eligen en base a la calidad de lo que se les vende, no regulan en orden a la calidad del mejor producto, de lo que se espera de las empresas, sino en base al soborno que reciben. También estoy de acuerdo en que la ética se practica y no se declama, por eso prefiero hablar de virtudes y no de valores, pero vamos a ver qué ocurre cuando la ética no se practica, cuáles son las consecuencias cuando los gobiernos son corruptos, cuando los funcionarios violan las leyes. No creo que el costo de la corrupción puede medirse. ¿Cuál es el costo de la corrupción? ¿La suma de todos los sobornos que se le pagan a los gobiernos? Esta es una parte mínima, insignificante, del costo de la corrupción, porque quien ha pagado un soborno, ya que ha aceptado ensuciar-se las manos con el pago de ese soborno, va a tratar de que

esto sea un gran negocio para él y va a cargar sobre los costos lo que ha debido pagar de soborno, sino mucho más, y acá no termina el costo de la corrupción.

Vito Tanzi, que fue director del FMI, dice que los gobiernos con corrupción generalmente deciden mal las inversiones, toman mal las decisiones estratégicas, eligen obras faraónicas, obras que no son necesarias, que después son mal equipadas y descuidan el mantenimiento de las que ya existen. Ahí tenemos otro costo de la corrupción pero no terminan los costos que nos ocasiona la corrupción. Existe un costo muchísimo mayor que es el de las inversiones que no se realizan. En este momento hay muchas compañías hablando a una de las tantas consultoras de inversión que hay en el mundo, diciendo “tengo trescientos millones de dólares para invertir en la Argentina; no, mejor mándalos a Chile, ahí hay mucha corrupción, vas a hacer mejor negocio, no hay reglas claras”. No podemos tener idea de la cantidad de inversiones no realizadas porque no existe seguridad jurídica y este costo de la corrupción es muchísimo más que los otros, es inconmensurable.

Si tenemos en cuenta la variación de los flujos de capital en la última década del siglo, las inversiones extranjeras directas, las exportaciones mundiales, vamos a ver que hay un crecimiento exponencial: es un crecimiento tan grande que no es un mero salto cuantitativo, es un salto cualitativo, se trata de un cambio de era. Lo que ha ocurrido es que los países de media y baja renta, en principio y de acuerdo con este cuadro, debieron haber sido los más beneficiados por este enorme cambio mundial. Digo debieron haber sido los más beneficiados porque si ustedes se fijan cómo crecieron las exportaciones mundiales y cómo crecieron las exportaciones en los países en desarrollo van a ver que la proporción es mayor a favor de los países en desarrollo; lo mismo para las exportaciones extranjeras directas. ¿Qué es entonces lo que ha ocurrido, qué película está ocurriendo que vemos a los países en desarrollo todavía sumidos en la misma pobreza que antes que empezara la globalización? Que la diferencia se la comió la corrupción de los gobiernos demagógicos o no demagógicos, esa diferencia que el ▶



capitalismo produce a favor de los países en desarrollo y, además, esa cuenta la carga de manera hipócrita, perversamente en contra del capitalismo. Se desacredita el mercado libre, el capitalismo, y la gente no repara en que la culpa de todo esto la tiene la corrupción.

Consciente de esto, la comunidad internacional ha empezado a tomar algunas medidas porque sabe que el capitalismo debe sostenerse con medidas jurídicas.

El primer convenio internacional firmado, y que es un precedente revolucionario: la Convención Interamericana contra la corrupción, es un tratado que firmaron todos los países de América y ratificaron en el marco de la OEA y que tiene medidas preventivas y penales que los países se comprometieron a adoptar.

Las medidas preventivas aplican a las personas y a los sistemas, a saber:

- Código de ética para los funcionarios públicos y mecanismos para hacerlos cumplir: esto es una práctica que ha sido tomada de las empresas multinacionales que ya tenían código de ética y la delegación de los Estados Unidos, que fue la que propuso en el marco de la OEA las medidas preventivas, las ha trasladado al mundo gubernamental.
- Declaraciones juradas patrimoniales de los funcionarios: algunos dirán que esto no sirve para nada; siempre digo que nadie roba para sus nietos, algunos dirán que sí, pero lo que es muy difícil es que alguien robe, solamente, para sus nietos. Nadie roba al Estado, comete fraude y guarda todo en una cuenta secreta y vive austeramente como un monje franciscano. Eso no es posible, no coincide con la descripción psicológica y sociológica del corrupto. Puede haber alguna excepción, pero el corrupto es un tipo visible que quiere mostrarse, exhibirse y, en algún lado, se pisa.
- Protección del denunciante: es necesario que los países den protección y deben comprometerse a ello.
- Contrataciones públicas transparentes: que tengan adecuada publicidad, que aseguren la equidad y que sean al mismo tiempo eficientes. Hay un acuerdo que la Argentina no ha firmado aún que es el Acuerdo de la Organización Mundial de Comercio sobre contrataciones públicas. Ese acuerdo tiene muchos detalles importantes sobre cómo los países deberían hacer las contrataciones públicas, donde la licitación pública sea la regla y no la excepción, que haya una autoridad independiente para decidir sobre las adquisiciones, que no haya discriminación por el origen, por la nacionalidad de los productos ni por las especificaciones técnicas, como las licitaciones a medida conocidas por todos y que los pliegos sean accesibles, no hay por qué pagar un pliego una fortuna cuando todos los ciudadanos tienen derecho a conocer cómo está comprando el Estado.
- Transparencia contable: la convención pide medidas que aseguren que las empresas van a tener una contabilidad tal que permita a sus propios empleados detectar actos de corrupción. Esto está tomado de las normas de la Security Exchange Commission de los Estados Unidos que pide una contabilidad con detalle para detectar los actos de corrupción y estimula la participación de la sociedad civil. Nosotros hoy tenemos un decreto de reciente emisión, el 1172 de 2003, que permite a los ciu-

dadanos requerir información del Estado, y el Estado está obligado a darla. En los Estados Unidos los que más utilizan este sistema son las empresas que quieren saber qué es lo que está haciendo el Estado con sus competidores y con los contratos públicos.

- Organismos de control: para cuidar que todo esto no sea mera poesía.
- Medidas penales: se ha comprometido a legislar determinados delitos en sus códigos; sobornos, administración fraudulenta, la imposibilidad de un funcionario para justificar un crecimiento patrimonial desmedido y, a la inversa, un delito que sólo estaba legislado en los Estados Unidos y que es el soborno transnacional: es la entrega de dinero, promesas, ventajas o bienes de valor pecuniario o no pecuniario a un funcionario público de otro estado para que ese funcionario haga o deje de hacer algo relativo a sus funciones en el contexto de una transacción comercial internacional. En definitiva, no es el soborno pagado al funcionario del propio país sino al de otro país en una licitación internacional. Y esto es muy importante porque alcanza no sólo a los gerentes de las empresas sino a todos los gerentes, empleados y hasta los accionistas de las filiales en el exterior, que prevé penas de prisión y también fuertes multas, algunas a cargo de la empresa y otras a cargo del empleado que la empresa no puede subsidiar. Además, no sólo a las empresas norteamericanas sino a todas las empresas que coticen en la bolsa de los Estados Unidos. Después de la Convención de París de 1997, casi todos los países europeos, Japón y algunos países de América se comprometieron a dictar legislación similar a la de los Estados Unidos y ya lo han hecho: España, Francia, Alemania y Japón.
- Medidas de cooperación: extradición, asistencia que puede consistir en una obligación de informar o en una obligación de actuar, como por ejemplo: incautar una prueba o detener a una persona. Aquí tenemos una gran novedad revolucionaria que hace que ya no sea más oponible la politividad del acto para evitar una extradición: lo primero que dicen los funcionarios corruptos es que son perseguidos políticamente; la convención dice que esto no es más un motivo aunque se trate de un funcionario político o de un acto que se le atribuya un componente político debe otorgarse la cooperación, debe hacerse lugar a la extradición. Otra medida revolucionaria es que ya no hace falta que los pedidos de cooperación pasen por los jueces, pueden ser solicitados por un organismo administrativo que le pide información a otro organismo administrativo de otro Estado.

El secreto bancario cae, ya no es oponible frente a investigaciones.

La convención es retroactiva en el tiempo.

Quiero comentar un caso de soborno internacional: el caso de United States of America contra Metcalf & Eddy. Es un caso que se desarrolló en Egipto o, mejor dicho sobornando al gobierno de Egipto. M&E es una compañía norteamericana que tiene asiento en dos estados de los Estados Unidos que se dedica a lo ambiental; por otro lado, hay un organismo del gobierno de Egipto que es parecido a lo que era para nosotros Obras Sanitarias de la Nación. Este orga-

nismo público impulsó dos proyectos financiados por la Agencia Internacional para el desarrollo de los Estados Unidos que implicaban contratos diversos en dos fases. Para las dos fases fue designada la misma compañía. ¿Designada cómo? En principio, las propuestas fueron evaluadas por un comité técnico de esta entidad gubernamental de Egipto. El director de este organismo viajó dos veces a los Estados Unidos durante la fase uno. Hasta acá estamos dentro de los límites, porque aun la Agencia Internacional Anticorrupción prevé que se pueden pagar viajes de promoción o de explicación del producto. Pero qué ocurre. Que este director, que tenía que viajar a la sede en Massachussets, viajó a Washington, a Chicago y a Florida; no era muy lógico el itinerario. Durante la primera fase y todavía en territorio de los Estados Unidos, este funcionario firmó una orden que recomendaba a la compañía que le había pagado el viaje, no obstante el comité se reunía en julio de 1995 y la estaba recomendando en octubre de 1994, cuando todavía estaba en territorio norteamericano. En la segunda fase la cosa se agrava: un empleado de M&E le escribió una carta al funcionario ejecutivo del organismo egipcio comentando el interés de la empresa de participar de la fase dos y requiriendo su apoyo frente al organismo gubernamental de los Estados Unidos y de Egipto.

El funcionario fue invitado a un segundo viaje, haciendo escala en París, Boston, San Diego y no viajó solo: lo hizo con la esposa e hijos. Le pagaron el 150% más de los viáticos que él mismo había estimado; además, en los Estados Unidos la compañía le pagó todos los viajes y entretenimientos que consumió y pagó para que él y su familia viajaran en primera. Hubo una acusación respecto a ellos, a la compañía, que tuvo en cuenta que los empleados subalternos no habían recibido un programa de capacitación adecuada. Esto terminó con un acuerdo con el fiscal, como suele ocurrir muchas veces en los Estados Unidos, e incluyó una serie de acciones correctivas a desarrollar.

Como habrán visto, también creo que el comportamiento ético se practica y no se declama, pero tenemos que tener remedios para cuando no se practica. Y que haya sanciones que van más allá de lo formal y que están en la comunidad internacional. La peor sanción es que los capitales –hoy que existe la fibra óptica y la computadora– ponen *enter* y se van.



Aplicación práctica de los conceptos éticos en la empresa

Raúl Ángel Rodríguez

Gerente de Gestión de producto, Repsol YPF

Después de estas movilizantes exposiciones que me precedieron voy a tratar de desarrollar una aplicación práctica a esta realidad de la empresa a estos conceptos éticos.

Hemos elegido el desarrollo para la implantación de una visión estratégica de Repsol YPF, vamos a contar el proceso de trabajo, los compromisos, los valores éticos y profesionales que sirven de sustento a la misma y, finalmente, cómo se busca implantarla en todo el mundo en el que actúa Repsol YPF.

El proceso de trabajo comenzó haciendo participar a los 255 directivos de la empresa en el mundo, revisando la visión y los valores de Repsol YPF, extrapolarlo esto al ▶

trabajo en equipo de once directores seleccionados; finalmente, el Comité de Dirección definió la visión estratégica. ¿Qué es la visión? Es donde queremos llegar, no es más que un camino hacia el futuro, es el norte que nos va a guiar y para eso tenemos que estar sólidamente sustentados en compromisos; como se dijo antes, no son solamente los accionistas los que buscan algo de la empresa, también están los clientes, los empleados, los socios y proveedores y la sociedad en su conjunto. Esta visión sustentada en estos compromisos necesita algo fundamental, valores sólidos para poder lograrlo. La visión que Repsol YPF ha elegido, que la alta dirección ha aprobado y la que está vigente actualmente es la siguiente: ser una empresa internacional petrolera y gasífera integrada, admirada, orientada al cliente y a la creación de valor.

Nuestros compromisos son con todos los *state holders*: los clientes, accionistas, empleados, proveedores y socios y la sociedad en su conjunto.

¿Qué esperan nuestros clientes y qué esperamos nosotros?

Obviamente satisfacer sus expectativas y, para ello, tenemos que anticiparnos y conocerla adecuadamente. Los accionistas por supuesto quieren la máxima rentabilidad, pero también exigen transparencia en la gestión.

Nuestros empleados necesitan oportunidades de desarrollo profesional, mediante meritocracia y, así mismo, nuestro compromiso es potenciar el sentimiento de orgullo de formar parte de esta empresa internacional.

Nuestros proveedores y socios esperan –y esperamos de ellos– establecer relaciones de aportación recíproca y de respeto mutuo.

Y, finalmente, la sociedad espera que contribuyamos al desarrollo sostenible en la mejora del entorno social, en un marco de respeto total por los derechos humanos, el medio ambiente y la seguridad.

Los valores éticos que Repsol YPF ha tomado como base para el desarrollo de su visión son la integridad, la transparencia, la responsabilidad y la seguridad.

Siempre es bueno repasar que significa cada uno.

La integridad está asociada a los comportamientos: la rectitud, la honradez, la honestidad; no se escriben, se manifiestan en comportamientos y estos son los valores que tenemos que compartir y desarrollar.

La transparencia en dos canales, tanto la información como la comunicación. La información veraz y la comunicación clara y oportuna.

La responsabilidad: entender cuáles son nuestras responsabilidades, asumirlas y actuar conforme a ellas.

La seguridad, básicamente en el contexto de seguridad en el trabajo, compromiso constante con la seguridad de las personas y esto desarrollándolo y orientándolo a toda la organización.

Estos valores éticos necesitan de una documentación, de un respaldo, de un origen y para ello tenemos un pivote: el código ético, que engloba las pautas generales que rigen las conductas de la empresa y de todos los empleados en el cumplimiento de las funciones de acuerdo con las leyes y culturas de cada país.

También tomamos el compromiso de apoyar los principios universales en materia de derechos humanos, de trabajo y de medio ambiente que las Naciones Unidas está

impulsando fuertemente como materia optativa para todas las organizaciones en el mundo. El contrato directivo es el reglamento interno de conducta del grupo Repsol YPF en el ámbito del mercado de valores, la declaración de conocimientos y aceptación. Todos los directivos de la empresa deben firmar este contrato y atenerse a las consecuencias de su cumplimiento.

Pasamos a los valores profesionales: el liderazgo, la orientación a resultados, la innovación y la orientación al cliente.

El liderazgo entendido como un concepto de cooperación, delegación y trabajo en equipo.

La orientación a resultados: una gestión ágil y flexible, una palabra que se ha dicho mucho en este congreso: procesos, procesos eficientes que tienen que ver con los resultados que obtendrá la empresa.

Innovación permanente tanto en el desarrollo tecnológico como en la gestión del conocimiento.

Orientación clara al cliente para conocer y anticiparnos a sus expectativas y poder satisfacerlas en tiempo y forma, rápida y ágilmente.

Ahora tenemos que implantar la visión, obtener el compromiso de toda la organización con esta visión estratégica. La visión también se difunde y se implanta dándola a conocer, haciéndola creíble y evidenciando el compromiso; es decir, vivirla, tenemos que vivir la visión y ella va a seguir siendo nuestro norte.

Para ello los directivos juegan un papel importante en tres niveles:

Por un lado, la reflexión con uno mismo, de manera que se pueda desarrollar el perfil directivo, hacer un diagnóstico de las fortalezas y las desmejoras, difundir la visión, actuar con el ejemplo y establecer planes de acercamiento entre la visión y los valores.

Y la unidad, porque todos los indicadores de seguimiento de resultados de la unidad evidentemente tienen que estar totalmente alineados con esta visión.

Finalmente, tenemos el plan de despliegue que se está llevando a cabo y que tiene iniciativas concretas.

¿Qué queremos hacer?

Queremos comunicar, pero no alcanza con eso; aparte queremos comprometer, queremos adecuar los comportamientos de los directivos y, finalmente, esto se va a traducir en adecuación de los sistemas.

Y para ello tenemos iniciativas de alineación de comunicación interna y externa, de alineación estratégica de toda la compañía y de formación del perfil directivo.

La comunicación interna es contribuir a que todas las personas comprendan y se involucren con la visión estratégica. Como dijimos antes, que la sientan y la vivan, que se comprometan.

La comunicación externa es llegar a todos los demás *state holders* aparte de los empleados, de manera que el compromiso de reputación corporativa sea cabalmente entendido por ello y evaluado en su cumplimiento.

La alineación estratégica de la compañía significa alinear el plan estratégico y el plan de cada unidad de negocios de Repsol YPF con esta visión estratégica. No puede haber ninguna heterogeneidad entre el plan estratégico y la visión estratégica de la compañía y, para ello, lo más lo más práctico es incluir en el programa de dirección por objetivos, objetivos tanto en la unidad de negocios como individuales que

aceleren la implantación de valores éticos y profesionales.

Con respecto a la formación y perfil directivo, obviamente el objetivo es asegurar que los directivos de Repsol YPF tengan las competencias necesarias para alcanzar la visión estratégica, porque finalmente este es un trabajo de hombres, todos debemos estar alineados con la visión.

¿Quiénes son los líderes de esto? Esto está totalmente impulsado por la alta dirección y sin ella es imposible lograrlo.

¿Quién es el público? ¿Quiénes son todos aquellos que están involucrados en forma activa o pasiva en este plan de despliegue? Por supuesto los directivos, los responsables con gente a cargo, todos los profesionales, toda la comunidad de Repsol YPF, todos los que estamos en Repsol YPF y, finalmente, todos los grupos de interés que actúan con nosotros.

Este es el plan de despliegue que se está desarrollando y esperamos que sea exitoso.



Transformación a la economía global: la experiencia en Brasil

Leonardo Gadotti

Consejero del Instituto Brasileiro de Petróleo e Gás

Las discusiones de la ética y la calidad en la industria del petróleo son un tema que nos afecta, especialmente en estos momentos de transformación de la economía global.

Brasil está consolidando un proceso de apertura de su economía. El objetivo de esta exposición es discutir la experiencia brasileña en el proceso de apertura de mercado y su relación con la ética en los negocios.

El proceso de apertura de mercado en Brasil se divide en tres momentos: entre 1990-94 el escenario era el inicio de apertura del mercado interno y la adaptación a un mundo globalizado. Los principales efectos fueron la privatización de estructuras estatales, los precios y los mercados bajo el control del gobierno, las inversiones y la necesidad de expansión para los mercados externos. Fue un período de gran inseguridad en lo que se refiere a los acontecimientos futuros; sin embargo, había esperanzas de que surgirían grandes oportunidades de negocios.

Entre 1994-99 el escenario era de transición hacia una nueva estructura legal y reguladora que apoyara la economía de mercado. Se establecen marcos reguladores, se consolidan mecanismos de protección al consumidor, se crea la defensa de la competencia y se establece un plano de ajuste fiscal con aumento en la carga tributaria. Fue un período de profundo ajuste en la base legal y reguladora para poder aceptar al nuevo escenario del mercado, al mismo tiempo en que se trataba de resolver los enormes problemas macroeconómicos que subsistían a través de varias décadas.

Desde 1999 hasta hoy, el escenario es de adaptación de los distintos sectores económicos a las nuevas reglas del mercado, donde se está viendo un aumento de eficiencia y productividad, mayor acceso a los mercados internacionales, mayor competencia con reducción de márgenes y el consecuente beneficio al consumidor. Pero también con aumento de la piratería e invasión fiscal generando competencia desleal. Este proceso de adaptación ha sido difícil principalmente para algunos sectores. Por un lado, hay empresas que trabajan dentro de las reglas y, por otro, los oportunistas que buscan el lucro fácil y rápido sin respetar las leyes y reglas del mercado.

El proceso de apertura trajo beneficios inmediatos a la sociedad como competitividad y acceso a nuevos productos y servicios; sin embargo, un marco legal insuficiente como ▶

el de los sectores de distribución de combustibles favoreció una competencia desleal basada principalmente en la evasión de impuestos. Esta situación de desequilibrio creó un ambiente desfavorable para la planificación a largo plazo y para la inversión de las empresas. Las corporaciones interesadas en un marco ético pasan a ocupar un papel interesante en el ambiente de los negocios. Las acciones adoptadas para enfrentar estos problemas están basadas en:

- Crear conciencia en los poderes públicos, los formadores de opinión y la sociedad en general.
- Influir positivamente las discusiones sobre la evasión y modelos reguladores.
- Patrocinar la difusión de mejores prácticas y valores éticos a aplicar en los negocios.
- Difundir las experiencias de mercados más maduros.
- Considerar al consumidor como aliado en el proceso de cambio.

A través de estas acciones se busca mejorar la capacitación de inversiones, la aplicación de las leyes, la competencia justa y las instituciones gubernamentales fuertes.

Para que las acciones pudieran ser aplicadas en la práctica, las corporaciones tuvieron que reconocer y concientizar a la sociedad de que la lucha por los valores éticos en los negocios debe estar por encima de la competencia individual de las empresas, de las organizaciones gubernamentales y de los intereses políticos y económicos. En Brasil, las asociaciones de industrias y las asociaciones no gubernamentales son las que han incursionado las propuestas para mejorar el ambiente de negocios. En el sector petróleo, tres instituciones trabajan en ese sentido: IBPyG, Instituto Brasileiro de Petróleo y Gas; el SIDICOM, sindicato nacional de distribuidores de combustibles y lubricantes, que representa a los sectores *downstream* de las petroleras más tradicionales, y el Instituto Brasileiro de Ética que incluye también a los sectores de cigarrillos, refrescos y cerveza.

Hablando específicamente sobre los resultados concretos de la búsqueda de un ambiente ético y competitivo, el sector de combustibles ha logrado excelentes resultados,

fundamentalmente en tres áreas: la legislación tributaria, la recaudación de impuestos (se realiza sólo sobre la refinación, reduciendo así la evasión fiscal) y nuevas propuestas del sector que se están discutiendo en el Congreso nacional para incluirlas en la reforma tributaria que se votará en los próximos dos años.

En el área reguladora y legal, un permanente contacto con el órgano regulador y el Congreso nacional en la discusión de leyes que afectan el funcionamiento del sector.

Ahora estamos discutiendo un nuevo marco regulador con el gobierno.

En cuanto a la piratería y adulteración de productos, con el apoyo del gobierno y del ministerio público, el Poder Judicial y la política se han garantizado mejoras en la fiscalización y sanción de los agentes involucrados en fraude y adulteración. Si observáramos los números de evasión fiscal sólo en el sector de combustible, en el año 2002 y 2003, el gobierno perdió aproximadamente 1100 millones de dólares por año; eso representa aproximadamente el 8% de lo recaudado en el sector de combustible.

Las inversiones de las empresas crecieron en el último año; sin embargo, las expectativas para este año son de obtener un 30% en la evasión de impuestos, con un impacto directo en la mejora de la competencia.

Si miramos hacia el futuro podemos ver que las empresas van a ser elegidas por su comportamiento ético en relación a sus proveedores, colaboradores, clientes y a la sociedad. Los líderes deberán estar en sintonía con el desarrollo social económico sustentable apoyado en bases éticas que tengan como objetivo no sólo generar utilidades para las empresas sino también contribuir al desarrollo social y humano.

Los modelos de gestión construidos desde la óptica de resultados financieros están en extinción, el éxito de una actividad será consecuencia del equilibrio entre sociedad y empresa.

Por último, no menos importante, empresas y gobiernos deberán buscar constantemente mecanismos que garanticen la ética y los negocios. ■