

tada (la historia no es, finalmente, posible de planificación), a prevenir este peligroso resurgimiento.

De otro lado, *Cambio de Rumbo* constituye una fuente documentada y cuidadosa de la historia económica y política reciente del país, así como una sencilla hoja de ruta, para los próximos años, en cuanto a política macroeconómica se refiere.

Juan Mendoza

Thomas Piper, Mary Gentile y Sharon Daloz Parks. *Can Ethics be Taught? Perspectives, challenges and approaches at the Harvard Business School*, Boston Massachusetts: Harvard Business School, 1993, xvii, 176 pp.

El Planteamiento del Problema (Algunas ideas básicas del prólogo)

La discusión sobre el papel de la moralidad en los negocios es realmente muy antigua. A nadie escapa el hecho de que algunas áreas del quehacer humano están más cercanas que otras a las tentaciones de inmoralidad. Entre ellas, los negocios ciertamente ocupan un lugar expectante, al lado de otras como el derecho o la política, por ejemplo. La propia lengua popular se vale muchas veces de términos vinculados a las funciones excreticias para referirse a las cuestiones de dinero, y hasta el mismo psicoanálisis cree haber encontrado elementos de juicio que abonan esta concepción.

Por otro lado, las universidades y demás instituciones que forman a millones de alumnos en estas disciplinas han incluido, desde siempre, en sus currículos cursos que buscan preparar a sus futuros profesionales para que resistan los embates a los que con seguridad estarán expuestos. Es así que desde hace mucho tiempo se oye de la "deontología jurídica" o de la "moral profesional". Para muchos, sin embargo, -especialmente para los alumnos avanzados- estos cursos son "de relleno", por más que la institución se empeñe en calificarlos de "básicos", porque su objetivo es ayudar a formar la base del espíritu, se entiende, los cimientos de

la persona. El que, a pesar de todo, el curso sea a veces realmente básico, depende con frecuencia, antes que de su verdadera importancia, de la calidad individual del profesor que lo dicta, así como de su habilidad para desbrozar los prejuicios a los que se enfrenta. Tales esfuerzos, empero, tienen algo de aislado sembrío en el desierto, en medio de un contexto en el que la agresividad de la competencia se vuelve cada vez más descarnada; y la habilidad para la lucha, cada vez más sofisticada. Cunde la impresión de que sólo sobrevivirá aquel que sea capaz de valerse de las peores entre las malas artes. El poder seductivo de frases como: "el mundo es de los audaces" o "camarón que se duerme, se lo lleva la corriente", sobrepasa con creces los aislados esfuerzos que en las instituciones se hacen en contrario.

Hasta que el tercio final del siglo XX destapó una realidad mucho más cruda de lo que se imaginaba: presidentes cesados por sustentadas acusaciones de corrupción, escándalos de soborno y contubernio financiero con el hampa, masivas quiebras fraudulentas, empresarios suicidándose para llevarse bajo tierra el secreto de sus vergüenzas, cuentas secretas con fondos de dudosa procedencia por miles de millones de dólares.

La Respuesta de las Universidades

No era sino lógico que, amén de las iglesias, las primeras instituciones que enfrentasen abiertamente el problema, fuesen las universidades. Como toda institución bien pensante, éstas intuían en el afianzamiento de ese discurso, algo más grave aún que lo que en términos religiosos se conoce como pecado: advertían que en todo esto estaba entrando en riesgo la noción misma de pecado; dicho en lenguaje secular: la idea ética, la conciencia esencial de que unas cosas están bien y otras están mal, (dejando aparte, por ahora, el juicio acerca de cuáles son cuáles).

Es así que, ya desde principios de la década de los '80s, diversas universidades en otras tantas partes del mundo buscaron implementar programas más o menos integrales; primero para hacer un diagnóstico lo más objetivo

posible en sus respectivas comunidades, y luego para implementar programas más o menos completos que buscaran revertir las situaciones insatisfactorias que encontrasen. La obra que nos ocupa constituye el primer alcance de un vasto proyecto que al respecto dispuso la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard (en adelante: HBS - Harvard Business School).

Can Ethics be Taught?

En marzo de 1987 el decano de la HBS, John H. McArthur, anunció un importante donativo recibido por su institución, para llevar a cabo programas vinculados a los temas de ética y de liderazgo. En la introducción que hace al libro, McArthur refiere que en aquella época los "destapes" que se producían envolvían a conspicuas instituciones, supuestos pilares de su sociedad. Esto los obligaba a repensar de manera integral la estrategia de formación ética de sus educandos; y citando a Derek Bok, por entonces rector de la universidad, añade que: "Learning could not take place in an ethical vacuum, without the mooring of moral standards. Nor... could professionals from our graduate schools practice in a moral and ethical void"¹. El ambicioso proyecto se proponía pues: "... (to) break molds, reconfigure the landscape, and perhaps build a new kind of ethical emphasis into the fabric of our school..."

Conscientes como fueron de que: "no single approach is proving satisfactory, (de que) committed individuals... ultimately found themselves unable to scale up their activities into a large and durable effort, (así como de que) ...As a result, few of those who tried really changed the nature of the educational process at school..." (p.xi) - las autoridades de Harvard, apoyadas en sus ingentes posibilidades financieras, montaron un enorme operativo bautizado con el ambicioso título de **Program in Leadership, Ethics and Corporate Responsibilities**, destinado a convertir el tema en uno de sus objetivos formativos de fondo, de cara al tercer milenio. La obra acá reseñada no es sino la primera entrega de ese ambicioso programa. Con ella buscan también abrir el diálogo más

allá del propio claustro, "... (to) provide a map that other professional schools should find extremely useful." (p.xiii). Y conscientes también de la enorme importancia que tienen las llamadas escuelas de la vida, se refiere a ellas como "those corporations and institutions that hire our graduates, and which must take responsibility for helping those young people connect principle and purpose to their professional lives. For these organizations, too, this book has great relevance." (loc. cit.). Un plan de largo aliento, en suma, como son siempre las tareas de fondo. McArthur habla de plazos de veinte años; pero celebra con regocijo que el crisol del problema haya empezado ya a hervir, y que por fin sean tantos los colegas de su escuela que están abocados juntos a responder a tamaño reto, al que califica de "An extremely significant enterprise..." (loc. cit.).

El cuerpo del libro tiene una larga introducción a cargo de Thomas Piper, en la que se expresan muchas de las ideas ya expuestas, y que bajo el sugerente título de "Rediscovery of Purpose" encierra algunas afirmaciones que enuncian, en un nuevo tono, conceptos que hace tiempo habíamos dejado de oír, como por ejemplo que: "Cynicism must be replaced by a sense of purpose, worth, responsibility and accountability, and hope." (p.3). Reflexionando alrededor del tema de las graves responsabilidades que competen a los estudiantes de las ciencias económicas, Piper señala que sus futuras posiciones de poder suponen que un entrenamiento de sus "basic managerial skills in an atmosphere of uncritical moral and social premises leads not only to the proliferation of external regulation and adversarialism, but also to the widespread and justifiable lack of trust that diminishes the effectiveness of individuals and organizations." (p.5). Lo interesante de esta posición es que resalta una relación directamente proporcional entre moral y rentabilidad en los negocios; relación que hasta ahora se tenía falsamente por inversa.

Otro tema importante en este capítulo se refiere a la suposición de que los alumnos universitarios en los tramos finales de su carrera ya están totalmente formados y que nada los va a cambiar. Al respecto dice Piper: "We reject

this assertion emphatically. These students are at a critical stage in the development of their perceptions about capitalism, business practice, leadership, and the appropriate resolution of ethical dilemmas in business." (loc. cit.).

El cuerpo del capítulo está constituido por una serie de preguntas de fondo, como por ejemplo: ¿En qué contexto se inserta nuestro sistema capitalista democrático? ¿Puede este sistema derivar por su cuenta, alejándose de la cultura moral que nutre las virtudes y los valores de los que él mismo depende? ¿El mercado por sí solo "lo hace" siempre bien? ¿Cuál es el rol que verdaderamente le compete al mercado, al gobierno y a la empresa? ¿Ante quiénes son responsables los consorcios? ¿Cómo definir los criterios a aplicar en caso de conflicto de intereses entre los accionistas y la comunidad? ¿Cuán importante es tener la reputación de empresa confiable, íntegra y leal? ¿Cuán poderoso es el contexto organizacional en la determinación de la conducta individual? ¿Cuáles son nuestros modelos implícitos acerca de la naturaleza humana: Es verdad que lo único que nos mueve son el egoísmo y la ambición, o habrá en cada ser humano un sentido del deber y de la responsabilidad para con su comunidad? Y por fin, la pregunta más importante de todas: ¿Cómo puede alguien, confrontado con un serio dilema ético, alcanzar una decisión que sea competitiva, organizacional, económica y a la vez también éticamente sana?

El segundo capítulo titulado "Is it too late?" es un detallado informe sobre una investigación llevada a cabo por Sharon Daloz Parks; y por supuesto, su respuesta a la pregunta es NO. Claro que la propia doctora Daloz se apresura a aclarar que no se trata de hacer que los futuros hombres de negocios se vuelvan filósofos éticos, ni tampoco de inculcarlos, cosa que iría en contra del tan divulgado mito de una educación neutral en lo que se refiere a valores. Esforzándose mucho en no perder la perspectiva acerca de 'quiénes realmente son nuestros alumnos' - se aboca a la consideración de una gran variedad de temas, dentro de los que rescatamos: las formas en que se construye el significado de una vida; el riesgo del éxito; los credos vacíos; la moralidad como cuestión

interpersonal; la disposición para adentrarse en el complejo espacio de la ambigüedad moral; la vulnerabilidad al *ethos* convencional; la necesidad creada de esconder el fracaso; el tomar los negocios como un "juego"; el apartarlos a algún otro ámbito del conocimiento, ajeno a la vida personal y en donde rigen otras reglas que las morales; el cinismo, el individualismo y el aislamiento; y algunas consideraciones histórico-culturales, vinculadas a las brechas generacionales, al rol del pensamiento crítico diferencial, así como a la importancia determinante aunque relativa del trabajo tutorial y, sobre todo, a la integración de la reflexión ética a la totalidad curricular.

Los capítulos 3 y 4 -Engaging the Power and Competence of the Faculty, de Mary Gentile, y A Program to Integrate Leadership, Ethics and Corporate Responsibility into Management Education, de Thomas Piper- abordan una gran variedad de problemas prácticos en referencia a la implementación del programa. De ellos se desprende que los responsables no sólo lograron convencer a todas las instancias de su escuela, de capitán a paje, de la importancia fundamental del tema, sino que obtuvieron, además, algunos logros concretos dignos de mencionarse: sentaron un consenso sobre lo que se requería para enfrentar una problemática tan fundamental, desarrollaron la estrategia pertinente, consiguieron el apoyo institucional, lograron que se instituya un curso básico sobre el tema, que se añadan cuatro nuevos electivos, que los cursos fundamentales de especialidad incluyan un acápite de reflexión ética desde su propia perspectiva, y que un alto porcentaje del alumnado enriqueciese, a la par, su vida y la de su comunidad a través de actividades de servicio público.

Como dice Piper en el epílogo, esto no es sino el comienzo, y no permite, de ninguna manera todavía, cantar victoria, pues restan dos cuestiones fundamentales, ambas vinculadas a la comunidad: de un lado, la necesaria colaboración de la empresa, y del otro, los cambios sociales macrodimensionales que puedan insospechadamente producirse. "If companies do not take up this challenge -if they fail to work in partnership with schools to foster a

broad and all-embracing approach to Leadership, Ethics, and Corporate Responsibility—then our own unilateral efforts will certainly fail. The real issue, therefore, is not whether Leadership, Ethics and Corporate Responsibility can be integrated successfully into our educational programs and our organizations. Experience confirms that we can succeed in both fronts. The real issue is whether our collective will is sufficient in breadth and duration. It may not be. Business schools necessarily reflect the preoccupations and values of their broader social context. They embody (and even distill) the pragmatic, materialistic, restless quality of twentieth-century America."(p.168).

Una Última Reflexión Sobre Nuestra Realidad

Entre nosotros el tema ha sido motivo de abundante controversia. Hay desde quienes —en extraña mezcla de pensamiento decimonónico con el desasosegado pragmatismo materialista que denuncia Piper— piensan que la reflexión ética no tiene lugar en el entrenamiento de los estudiantes de las diversas ciencias económicas, hasta aquéllos, cuyos nobles esfuerzos quedan más o menos aislados y estériles, como los que se refieren en la introducción.

Dos de los intentos más consistentes han aparecido con diferencia de unos cuatro años: el de Bernardo Regal de la Universidad de Lima y el de Eduardo Schmidt de la Universidad del Pacífico². El hecho de que sus fechas coincidan tanto con el programa de Harvard nos permite darnos cuenta, no sólo de lo avanzado de las preocupaciones de más de un profesor peruano, sino también de que nos enfrentamos a un fenómeno de alcance mundial, subrayado muy especialmente, por el avance de las comunicaciones y sobre todo de la inscripción del comercio internacional en una economía cuya escala alcanza cada vez más una dimensión planetaria.

Ciertamente es de capital importancia considerar que las reflexiones precedentes (ni siquiera aquellas que denuncian frontalmente el vacío ético de la actual civilización) no provienen de ningún sector oscurantista o caver-

nario de la sociedad, sino antes bien, de aquellos que tienen el prestigio y la responsabilidad de formar a la avanzada profesional, económica y administrativa, de los EE.UU. y, por tanto, de alguna manera también del mundo. Nuestro país ha tenido, amén de grandes originalidades, una secular tendencia a imitar con enorme retraso las modas del mundo desarrollado, lo mismo en poesía que en economía. Hoy, sin embargo, las condiciones histórico-sociales por las que atravesamos —que incluyen, por igual, la punta de la avanzada, en más de un aspecto, y residuos medievales y hasta prehistóricos, en otros— representan un extraordinario campo de reflexión y cultura ética, cuyo desperdicio, en secular usanza nacional, sería realmente vergonzante.

Raúl Valenzuela

NOTAS

- (1) Todas las citas son de la edición dada en el encabezado. He preferido mantener la versión original en inglés, para evitar los riesgos del error de traducción por dificultades de contexto.
- (2) Bernardo Regal, *Fundamentos de Ética Profesional*, Lima: Universidad de Lima, 1988; y Eduardo Schmidt, *Moralización a Fondo. Un aporte a la luz de la teoría del desarrollo humano de James W. Fowler*, Lima: Universidad del Pacífico, 1993.

Gustavo Gutiérrez. *En Busca de los Pobres de Jesucristo. El pensamiento de Bartolomé de Las Casas.* Lima: Centro Bartolomé de las Casas, 1992, 700 pp.

El padre Gutiérrez es, sin duda alguna, uno de los pensadores más creativos e interesantes de nuestra patria. Es un hombre profundamente comprometido con la causa de Cristo que es, al mismo tiempo, la causa de los pobres; es decir, no sólo de aquellos que carecen de bienes materiales, sino de los despreciados, marginados, oprimidos o discriminados por factores económicos, o por razones raciales, religiosas, culturales o de cualquier otra índole.