

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**IMPORTANCIA DE LA ÉTICA PARA EL PROFESIONAL DE
LA BANCA: ANÁLISIS DEL CASO BANCO BARINGS –
SINGAPUR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE
LA AGENCIA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR
Ana Úrsula Yarango Pérez

Chiclayo, 12 de noviembre de 2015

Información General

1. **Facultad y Escuela:** Facultad de Ciencias Empresariales. Escuela de Administración de Empresas.
2. **Título del Informe de tesis:** Importancia de la ética para el profesional de la banca: Análisis del caso Banco Barings – Singapur desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia.
3. **Autor(a) y firma:** Ana Úrsula Yarango Pérez.
4. **Asesor(a) y firma:** Mgt. Eduardo Arturo Zárate Castañeda.
5. **Línea de investigación:** Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social.
6. **Fecha de presentación:** 11 de mayo de 2018.

IMPORTANCIA DE LA ÉTICA PARA EL PROFESIONAL DE LA BANCA: ANÁLISIS DEL CASO BANCO BARINGS – SINGAPUR DESDE LA PERSPECTIVA DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA

POR:

Ana Úrsula Yarango Pérez

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rocío Elizabeth Saavedra Yorente

Presidente de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova

Secretario de Jurado

Mgt. Eduardo Arturo Zárate Castañeda

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

Dedicatoria

La presente tesis está dedicada a mis padres, quienes han estado conmigo en los buenos y malos momentos de mi vida, a quienes les debo todo lo que soy. Gracias por tanto amor, apoyo y comprensión.

Dedico este trabajo también a mis tíos Ronald y Martha.

Agradecimiento

Especial agradecimiento a mi asesor Eduardo Zárate Castañeda, por su apoyo en esta investigación.

Resumen y palabras clave

La presente tesis titulada: “Importancia de la ética para el profesional de la banca: Análisis del caso Banco Barings – Singapur desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia”, aborda la problemática de una posible incongruencia de intereses en el mundo empresarial. Se propuso determinar las lecciones aprendidas del caso para los profesionales de la banca, para evitar situaciones como las acontecidas con el Banco Barings.

Para el desarrollo de esta investigación fue necesario analizar, desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia, la incongruencia entre intereses individuales y organizacionales acontecidos en el caso Banco Barings, así como identificar las condiciones que incentivaron la inclinación desordenada por las utilidades. Al concretar estos puntos, consideré necesario determinar la implicancia de la ética en el mundo de la banca. Finalmente, determino las virtudes necesarias en un profesional de banca para evitar conductas incompatibles con el actuar moral.

De este estudio se concluyó que en la delegación resultante de esta teoría existe la posibilidad de que surjan conflictos de interés entre principal y agente, ya que el agente trabajaría por cumplir sólo los objetivos personales dejando de lado los de la organización.

En el caso Barings, la incongruencia de intereses fue posible porque existían una serie de factores que contribuían a incrementar el deseo del beneficio propio. Por eso, la ética no es un complemento opcional dentro de la organización, es el elemento principal, debe primar en el momento de tomar decisiones.

Palabras claves: Teoría de la Agencia, Ética, conflicto de intereses, riesgo operativo, Banco Barings.

Clasificación JEL: G41, M12.

Abstract and keywords

The present thesis entitled: "Importance of ethics for the banking professional: Analysis of the Barings - Singapore case from the perspective of the Theory of the Agency", addresses the problem of a possible incongruence of interests in the business world. It was proposed to determine the lessons learned from the case for banking professionals, to avoid situations such as those that occurred with Banco Barings.

For the development of this research, it was necessary to analyze, from the perspective of the Theory of the Agency, the incongruence between individual and organizational interests that occurred in the Banco Barings case, as well as to identify the conditions that encouraged the disorderly inclination for profits. In specifying these points, I considered it necessary to determine the implication of ethics in the world of banking. Finally, I determine the necessary virtues in a banking professional to avoid behaviors incompatible with moral behavior.

From this study it was concluded that in the resulting delegation of this theory there is the possibility that conflicts of interest arise between the principal and the agent, since the agent would work to fulfill only the personal objectives, leaving aside those of the organization.

In the Barings case, the incongruence of interests was possible because there were a series of factors that contributed to increasing the desire for personal gain. Therefore, ethics is not an optional complement within the organization, it is the main element, it must prevail at the moment of making decisions.

Keywords: Agency theory, Ethics, conflict of interest, operational risk, Barings Bank.

JEL Classifications: G41, M12.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción	9
II. Marco Teórico	11
2.1. Antecedentes del problema.....	11
2.2. Bases teórico científicas	13
2.2.1. Teoría de la Agencia y conflicto de intereses	13
2.2.2. Riesgo Operativo.....	26
2.2.3. Ética en los negocios	46
2.2.4. Caso Barings Bank – Singapur: ejemplo de falta de ética en el profesional de la banca	76
2.2.5. Principales lecciones del caso Banco Barings.....	89
III. Metodología.....	103
3.1. Tipo y nivel de investigación	103
3.2. Diseño de la investigación.....	103
3.3. Población y muestra	104
3.4. Criterios de Selección.....	104
3.5. Operacionalización de variables.....	105
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	105
3.7. Procedimientos	105
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	105
3.9. Consideraciones éticas.....	106
IV. Resultados y discusión	107
V. Conclusiones.....	110
VI. Recomendaciones	112
VII. Lista de referencias	115

I. Introducción

Al ser humano a veces se le olvida que él es la primera víctima o el primer beneficiario de sus actos. En el mundo de los negocios, especialmente en la banca, suelen olvidar este hecho. Por el deseo de lograr ganancias a corto plazo, se toman decisiones demasiado riesgosas, poniendo en peligro hasta la economía del país; pero ¿Qué motiva realmente al deseo desordenado de ganancias en estas personas? Esta pregunta genera incertidumbre, ya que se sabe que muchos de estos ejecutivos con ambición a las utilidades son *Master in Business Administration*, no tienen necesidades económicas y son egresados de las mejores escuelas de negocios del mundo.

En base a lo anteriormente mencionado, Polo (1996) nos dice: “Se suele afirmar que los negocios son los negocios; y hay que responder: los negocios no son negocios, sino que los negocios son negocios si son éticos. Y si no lo son, no son negocios, sino malos negocios.” Ahí radica la necesidad de tener a la ética como “ingrediente” en todas las operaciones que se realizan diariamente en el sector bancario.

Como claro ejemplo de este deseo desordenado por las utilidades sin conciencia ética tenemos el caso del Banco Barings en Singapur. Singapur es una isla y ciudad situada al sur del Estado de Johor en la Península de Malasia y al norte de las islas Riau de Indonesia, es el cuarto centro financiero más importante del mundo, y juega un papel preponderante en el comercio internacional y la economía mundial.

Desde una perspectiva general podemos decir que todas las crisis bancarias comienzan por el pequeño margen que queda en las operaciones tradicionales, por lo que, las empresas financieras, han decidido entrar en nuevos mercados. Es decir, han aumentado el nivel de riesgo en sus operaciones, incluso no sólo trabajando por cuenta de sus clientes, también por cuenta de los intereses propios, lo que pasó con la oficina en Singapur del Banco Barings.

Nick Leeson (responsable de la quiebra de Barings), estaba motivado por las grandes sumas de dinero que recibía por sueldos y comisiones. Provenía de una familia modesta, por eso, el cambio de status lo llevó a desordenes y excesos que eran conocidos por sus superiores en Londres, pero ellos no tomaron medidas en el caso. En la revista *Mural* (1999) se mencionó en un artículo que “Barings perdió en 1995 unos 800 millones de dólares porque su delegado en Singapur asumió posiciones equivocadas en el mercado de derivados”.

Es necesario que las empresas busquen profesionales plenamente capacitados y éticos, ya que “cuando los profesionales en las ciencias económicas y administrativas toman sus decisiones en el ejercicio de sus respectivas profesiones, los criterios comerciales prevalecen sobre los valores éticos”. (Schmidt, 2001, p. 22).

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del problema:

Llaguno, J. (2011) nos explica que la problemática de la gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito en el ámbito europeo. Aprobado el texto definitivo del denominado Comité de Supervisión Bancaria (Basilea II), con especial y novedosa regulación del riesgo operativo, amanece como inminente su integración de la regulación bancaria de la UE, y, por tanto, su pronta implantación y supervisión por las autoridades monetarias y financieras. Esta nueva normativa, de carácter flexible y profesional, introduce en el seno del gobierno corporativo de las entidades de crédito nuevos elementos que afectarán a su cultura interna (cultura de gestión de los riesgos), afectando a las decisiones estratégicas y a la organización de las entidades, incentivando a la mejora de la calidad de sus procesos, servicios y operaciones. Todo lo cual supone un acicate para perseguir la eficiencia continua a nivel individual y a nivel del sistema financiero, con visos de adquirir dimensión estratégica. De esta manera, se abre un espacio para la investigación y creatividad en la aplicación y desarrollo de los postulados científicos de la Economía de la Empresa, con posibilidades de incorporarlos a otros sectores empresariales de similar afectación por los riesgos operativos.

López, J. (2002) menciona que la Teoría de la Agencia ha emergido en los últimos años como una de los principales paradigmas para explicar el fenómeno de la retribución de directivos.

En este trabajo se lleva a cabo una revisión de los principales trabajos empíricos que han abordado la relación entre riesgo y retribución bajo el enfoque de la teoría de la agencia. Los resultados indican que: 1) la manera en que el riesgo es definido y medido puede conducirnos a resultados distintos de los que se derivan de la teoría de la agencia; 2) además, para la misma medida de riesgo empresarial, la relación entre riesgo empresarial y retribución por incentivos puede ser distinta. Por la tanto, estos resultados cuestionan en cierto modo la capacidad de la teoría de la agencia para predecir en qué manera el riesgo empresarial afecta a la estrategia de retribución de directivos.

Caballero, T. (2004) determinó cuál es el valor agregado con el que cuentan los estudiantes de la carrera profesional de contabilidad que estudian en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, desde el punto de vista de la ética profesional. El autor elaboró esta

investigación por la preocupación de que algunos contadores de la ciudad de Lambayeque, que a pesar de contar con un código de ética profesional, no actúan de acuerdo a los principios básicos de la ética. En esta investigación se analizó la estructura curricular de diversas universidades con el fin de determinar que cursos ayudan en la formación ética de los futuros profesionales.

Con esta investigación se llegó a concluir que la imagen del maestro es fundamental para la formación de los alumnos, además la formación ética que reciben los alumnos es un valor agregado para el mercado laboral ya que les confirma a los empresarios que son personas dignas de total confianza.

Álvarez, B. Arbesú, P. y Cantó, C. (2000) analizan las características estructurales básicas en las cooperativas bajo los postulados de la teoría de la agencia. Como conclusión general del trabajo de investigación realizado se determinó que son notables una serie de deficiencias estructurales relacionadas con problemas de agencia. Asimismo ante la detección de estos problemas se plantean posibles soluciones de mejora como la búsqueda de nuevas formas de financiación, manejar nuevas estrategias de motivación para conseguir la fidelización del cliente interno así como realizar una gestión más profesional.

Deyá, B. (2004) demuestra básicamente como el actual diseño de los Planes de Opciones sobre Acciones tiende a incentivar al directivo a asumir menores niveles de riesgo, así como a disminuir la búsqueda de nuevas iniciativas empresariales y el importe de los dividendos repartidos entre los accionistas, resultados que en principio chocan directamente con las prescripciones realizadas por la teoría de agencia tradicional a la hora de recomendar el uso de los Planes de Opciones sobre Acciones como instrumento eficaz para realinear los objetivos de ambos.

En relación al *Economic Value Added* el autor lo describe como una nueva técnica de gestión de empresas, cuyo principal objetivo consiste dirigir todos los esfuerzos de la empresa hacia la maximización del valor económico de la empresa para su accionista. En este contexto, se analizó cómo reacciona el mercado cuando una empresa adopta dicha técnica. El autor determinó como el mercado no reacciona significativamente ante la adopción, mediante lo cual pudo concluir que probablemente este efecto observado se deba a que el mercado no considera que el *Economic Value Added* sea realmente una nueva técnica en dirección de empresas que pueda mejorar significativamente sus intereses en la empresa, sino que

simplemente se trata de una nueva moda en el área, y que con el tiempo, tal y como ha sucedido con el resto, acabará desapareciendo.

Palma, C. (2011) trata de explicar qué es el riesgo operativo en una empresa financiera o bancaria, cómo se identifica y se cuantifica, cómo se controla y las medidas utilizadas para mitigar o eliminarlo. El instrumento para conocer este tipo de riesgo, es la construcción de una matriz, que permite identificar el riesgo operativo, con los niveles de riesgo (viabilidad e impacto) con la exposición asociada del riesgo operativo. Así mismo se pone un ejemplo de matriz operativo, así como sus resultados. Por último se proponen recomendaciones para la administración del riesgo en las empresas financieras o bancarias.

2.2. Bases teórico científicas:

2.2.1. Teoría de la Agencia y conflicto de intereses

❖ Definición de la teoría de la agencia

La Teoría de la Agencia es un pilar clave en esta investigación. Nos permitirá entender de mejor manera por qué se originan los conflictos de intereses en las organizaciones.

Esta teoría surge en 1976 por Jensen y Meckling. Se habla de situación o contrato de agencia, como nos explican Manasliski y Valera (2000), en la medida que una persona (Principal) entrega a otra (Agente) la gestión de una actividad económica, otorgándole determinada autonomía explícita o implícita en la toma de decisiones y aceptando el agente actuar conforme a los intereses del principal.

La Teoría de la Agencia tiene su origen en la economía, la cual según Gorbaneff (2001) ha sido criticada por que sus supuestos son minimalistas y restrictivos; ya que dejan por fuera una gran diversidad de motivación humana. El autor menciona que la Teoría de la Agencia estudia la relación entre agente y principal y los conflictos que surgen por la falta de cooperación entre ellos.

Según Vergés, J., esta teoría trata de ofrecer un modelo explicativo de las relaciones y demás elementos que caracterizan precisamente aquellas situaciones en las que se da una separación entre la gestión y la propiedad de una unidad económica, o en las que una persona delega una tarea o la gestión de determinados intereses a otra.

Los modelos de agencia se pueden dividir en dos tipos como lo propone Ricart (1986), quien nos dice que por un lado tenemos aquella situación en la que la asimetría de información viene generada por la no observación de la acción o decisión del agente (*Moral Hazard*). Por otro lado, tenemos los problemas de incentivos asociados con la no observación de una información relevante que posee el agente (*Hidden Information Model*).

Independientemente del modelo, en este caso de relación de agencia, se produce una delegación de autoridad que es totalmente necesaria para que el agente pueda realizar la tarea encargada por el principal y, con ello, la consecución de los objetivos perseguidos. Según Álvarez y otros (2000), esta delegación permite al agente poder establecer, modificar o cancelar contratos con una tercera parte en nombre del principal, otorgándole así libertad para crear, rectificar o saldar otras relaciones de agencia.

Producto de esta delegación, se pueden identificar algunos problemas de agencia, como menciona Gorbaneff (2001):

1. La información entre principal y agente es asimétrica. Esto quiere decir que el agente tiene más información del negocio que maneja, en ventaja al principal.

En este punto, García (2004) complementa esta información con la hipótesis de la información asimétrica: esta información se basa en la calidad y la cantidad de información que una de las partes posee es superior a la de la otra, o al menos una de ellas la percibe así.

2. El nivel de esfuerzo que realiza el agente no es fácilmente identificable por el principal, el gerente puede saber de manera cuantitativa como realizó el agente la tarea (por ejemplo: número de visitas, artículos vendidos, etc.), mas no la manera cómo lo hizo (por ejemplo: buen trato al cliente, veracidad en la información ofrecida, etc.)

3. En las organizaciones, los malos resultados están sujetas a eventualidades, que si bien no las puede controlar el agente, las puede usar como excusa para encubrir las tareas mal realizadas.

4. Tanto el agente como el principal tienden a maximizar sus beneficios individuales, que generalmente pueden ser incongruentes.

En esta relación se puede presentar numerosas relaciones de agencia, como nos menciona Vergés: un Principal tiene generalmente varios Agentes bajo sus órdenes; y cada uno de estos puede ser, a la vez, Principal de otros Agentes. En esta múltiple relación, cada agente y principal puede actuar en búsqueda de sus intereses particulares.

Como se mencionó anteriormente, puede existir un sentimiento de egoísmo por el deseo de cumplir metas personales. Pero, ¿En todas las relaciones de agencia pasa lo mismo? la respuesta es no. Es necesario aclarar que la incongruencia de intereses es un riesgo, y como todo riesgo, puede ocurrir o no. A continuación detallaré (brevemente ya que será explicado al detalle en el siguiente punto) las posibles inclinaciones por la búsqueda del beneficio individual:

El Agente emplea esfuerzo para conseguir sus intereses individuales llegando incluso a una falta de honestidad en las transacciones, de igual manera, éste prefiere invertir menos esfuerzo en la realización de la tarea encomendada, tendencia que puede ser modificada por el principal empleando un conjunto adecuado de incentivos. (Álvarez y otros, 2000)

El Principal, es el que encarga la realización de la tarea o actividad en beneficio propio. Se caracteriza por tratar de alcanzar el mayor beneficio posible que se pueda derivar de la relación de agencia. Éste a expensas de percibir un producto incierto que depende de la evolución de la relación de agencia y el comportamiento del agente. (Álvarez y otros, 2000)

Complementando lo dicho anteriormente, Krause (2000) nos comenta que en el caso del agente, éste controlará que el principal cumpla con el pago determinado y otras cláusulas del contrato de agencia. En el caso del principal porque si bien el que contrata pretende que el agente actúe contribuyendo a su interés, esa persona puede verse tentada a perseguir objetivos propios, los cuales no coincidan con los del principal.

Es importante mencionar que en la Teoría de agencia, las relaciones entre el principal y el agente no se generan solamente en la parte alta de la pirámide de una empresa, sino que la trascienden y se involucran en todas las relaciones jerárquicas que se verifican en cualquier empresa en donde exista delegación de responsabilidades o descentralización de decisiones.

Otro aspecto interesante en la Teoría de la Agencia es el hecho de que las partes implicadas en esta relación manifiestan grados diferentes de aversión al riesgo, como lo menciona García (2004): esta característica afecta la naturaleza de las funciones de utilidad de cada una de las partes, y condiciona de modo en que cada una de ellas se comporta en el desarrollo de la información.

❖ **Riesgo moral e incongruencia de intereses en la teoría de la agencia**

Luego de definir la Teoría de la Agencia, se detalla el aspecto central de este trabajo: la posible incongruencia de intereses que acompaña a esta teoría.

Gross (2007) nos explica que la relación de agencia implica siempre la existencia del problema del riesgo moral: la posibilidad de que el agente busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal. Adecuando el riesgo moral a esta investigación, lo denominaremos Riesgo Operativo; ya que el riesgo moral es traducido al mundo de la banca como el riesgo que se corre con los clientes, y para este estudio se requiere el riesgo que se asume con los colaboradores, siendo este el riesgo Operativo.

El origen de la incongruencia de intereses, según Manasliski y Valera (2009), se genera debido a que el principal está interesado en que sea máximo el producto, utilidad o beneficios de la empresa: la maximización de los ingresos del principal, mientras que el agente estará interesado en conseguir sus propios objetivos. Los conflictos de intereses están presentes en numerosas decisiones de la vida de profesionales, directivos y empleados, así como de las empresas y organizaciones, públicas o privadas. Ese conflicto es inevitable, y ante él sólo cabe confiar en el funcionamiento de las instituciones y de los incentivos que coordinan los intereses de ambas partes y, en última instancia, en la moralidad de sus conductas (Argandoña, 2004).

Según Álvarez y otros (2000), los conflictos de la Teoría de la Agencia se originan por la conducta de las personas y deben de ser tomados en cuenta porque no sólo afectan la estructura financiera de las empresas, además incitan a la inclinación desordenada por las utilidades sin tomar en cuenta la ética profesional.

Argandoña (2009) nos menciona que el conflicto de intereses surge en el contexto de la teoría de la agencia cuando se cumplen tres condiciones:

1. Divergencia de resultados económicos: el interés del principal es difuso y de bajo valor, mientras que el del agente es concentrado y de alto valor.
2. Altos costes de información y de monitorización para el principal.
3. Elevadas barreras de entrada, que dificultan la competencia de agentes rivales.

Se considera que es importante recalcar que la incongruencia de intereses no sólo se da de modo individual, también ocurre a manera de equipo. Así lo menciona Vergés: a veces se observa que en el seno de una unidad interna se generan objetivos propios, no necesariamente limitados o ligados a los intereses de la persona que la dirige o a los de su equipo directivo. Se trata de “objetivos departamentales”, que a menudo son parcialmente contradictorios con el objetivo general de la unidad superior. Este hecho de intereses departamentales también puede surgir porque los departamentos o unidades se ocupan o están especializados en líneas de actividad económica específicas dentro de la organización.

Continuando con el tema de la incongruencia de intereses a modo individual, Álvarez y otros (2000) nos mencionan que este conflicto de intereses surge porque los objetivos del principal y el agente son diferentes, lo que implica que la utilización de la autoridad delegada al agente no siempre se hará a favor de los intereses del principal. Cada uno de ellos tiene intereses y distintos beneficios que pretenden obtener de la relación.

Generalmente el principal no conoce normalmente el grado de esfuerzo real o eficacia del trabajo del agente, sino solamente el resultado final operando la relación principal – agente en donde puede verificarse el “riesgo moral”. Manasliski y Valera (2000) nos dicen que independientemente de las acciones del agente, el resultado final se encuentra influido por factores exógenos no controlables por el agente y

desconocidos por el principal; tendiendo el agente a justificar un mal resultado alegando situaciones exógenas desfavorables, sin poder distinguir el principal respecto a la veracidad de la misma, lo que le permitiría al agente perseguir objetivos propios en disminución del beneficio para el principal.

❖ **Incongruencia de intereses y una posible solución: incentivos**

Quisiera iniciar tomando las palabras de Vergés, que son el origen de las conductas amorales en la delegación de agencia: el principal está interesado generalmente en obtener un cierto rendimiento y pagar por él la retribución mínima que sea aceptable por el empleado, mientras que el empleado está interesado en obtener la máxima retribución por las horas que tenga que realizar y dedicarle el mínimo esfuerzo.

En lo anteriormente expuesto, se muestra cómo los intereses de dos personas que laboran en la misma organización pueden ser tan divergentes, pero ¿Quién puede conseguir sus intereses de manera más fácil?, puede ser el empleado, ya que tiene en sus manos los recursos y la delegación de la tarea. En el caso de la banca, son los colaboradores quienes manejan las carteras de clientes, datos importantes, cuantiosas cantidades de dinero, y un sinfín de recursos que fácilmente le permitirían llegar a las metas y obtener cierta utilidad. Y, ¿el principal no tiene alguna forma de cumplir con sus intereses?, claro, ya que de él depende la asignación de recursos y la remuneración que percibe el colaborador. Si el principal le asigna una remuneración, comisiones o bonos que el empleado considera ínfimo para la labor que realiza, éste buscará la manera de obtener lo que no recibe, claro está, sólo en algunas ocasiones ya que todo depende de la persona.

Argandoña (2004) menciona que habitualmente se supone que profesionales competentes y bien formados serán capaces de tomar las decisiones correctas, aunque estén en una situación de conflicto de intereses, así que el problema radica en evitar las decisiones conscientes y voluntarias de hacer prevalecer los intereses propios (o de terceros) sobre los intereses del principal, ya que se supone que los agentes son racionales y toman sus decisiones comparando los costes y los beneficios derivados de las mismas.

La Teoría de la Agencia, como nos dice Vargas (2005), estudia los mecanismos de incentivos para reducir los costos de la agencia frente al posible peligro moral,

definidos como la suma de los gastos de monitoreo del principal, los gastos relacionados con el agente y las pérdidas residuales que representan las ganancias potenciales debido a que los principales no pueden proveer incentivos perfectos para los agentes, cuando sus acciones no son observadas.

Entonces, la función más importante del principal será la de alinear los intereses de los colaboradores con los intereses de la organización; como lo menciona Krause (2000): Todos los esfuerzos que el principal realiza diseñando e implementando sistemas de evaluación, motivación y compensación están dirigidos precisamente a eso: a reducir la discrepancia entre sus intereses y los del agente.

Una manifestación de esta diferencia de intereses es que, como menciona Vergés (s.f.), en general, se observa que el agente tiende a optimizar aquella variable a través de la cual interpreta que el Principal evalúa su gestión. Especialmente si se ha establecido un incentivo económico en función de esa variable.

En tanto, Ricart (1986), nos propone que para otorgar incentivos a los agentes, no se debe premiar en base no sólo a los resultados obtenidos, se debe evaluar también la calidad del trabajo empleado para cumplir con la meta, comparada con otros agentes que obtuvieron los mismos resultados.

Asimismo, Rodríguez y Valledado (1992) nos mencionan que la necesidad de establecer un sistema adecuado de incentivos que logre conciliar los intereses de la dirección y los agentes y minimizar los costos derivados de los conflictos a que dichas relaciones dan lugar, estimula una amplia investigación de los posibles mecanismos de control.

Cada organización debe determinar la forma en la que otorga los incentivos a sus trabajadores, ya que éstos pueden ser un arma de doble filo: pueden ayudar a la persona a realizar una labor más profesional, o por el contrario, pueden contribuir a la consecución de resultados sólo por conseguir el incentivo dejando de lado la manera correcta de llegar a las metas.

Resulta, como dice Espejo (2001), irresponsable exigir determinados objetivos sin haber dado previamente los medios que permitan su correcta consecución y, en este caso, una parte importante de esos medios es el conocimiento de los límites de la

propia acción, que exigirá una mayor creatividad e iniciativa. No la búsqueda de la solución más fácil, sino de la mejor solución, para provocar no sólo el cumplimiento de esos objetivos, sino la innovación y el liderazgo de la propia empresa.

❖ **La Teoría de la Agencia y su aplicación en la banca: Incentivos y políticas que generan el deseo desordenado de utilidades en la banca.**

Inicio este subtema con las palabras de García (2004), quien nos dice que es necesario hacer énfasis en la necesidad de toda empresa, que pretenda mantener su competitividad en el mercado actual, de contar con una dirección profesional, competitiva y eficiente, con una clara conciencia de las condiciones de competitividad y turbulencia del entorno empresarial de hoy en día.

De lo leído anteriormente resalto que es necesario contar con directivos profesionales, competitivos y eficientes; además deben ser capaces de lograr las metas establecidas y, sobre todo, saber motivar a sus subordinados a trabajar para cumplir estas metas. En este afán de motivar a las personas hacia el cumplimiento de los objetivos, se emplean una serie de estrategias e incentivos, como menciona Martín (2009), quien nos comenta que en los últimos tiempos hemos visto evidencias de malas prácticas bancarias y de las estrategias que buscan impulsar en gran medida la búsqueda de rentabilidad, en respuesta a las crecientes demandas de accionistas. En los EE.UU., algunas hipotecas fueron otorgadas con la valoración de las propiedades basadas en Google Earth, tan solo con fotografías, en lugar de una inspección in situ.

Entonces, ¿Qué clase de incentivos emplean los directivos de los bancos de nuestro país? ¿Qué tan éticos son los directivos de nuestros bancos? Para el desarrollo de éstas y otras preguntas tomaré un estudio realizado por Espejo (2001), titulado “Ética y empresas: caso de la banca peruana”.

Para alcanzar las metas establecidas, los directivos buscan hacer sentir a sus colaboradores como lo más importante de la organización. Suelen decirles que de ellos y tan sólo de ellos dependen las ventas y las utilidades que se consigan, obviamente, los colaboradores comienzan a sentirse importantes para el desempeño de la empresa. Pero ¿Qué pasa a la hora de la remuneración?, sólo recibe salarios que él percibe como no congruentes por el trabajo que realizó. ¿Cómo puede sentirse totalmente satisfecho un

trabajador si a la hora de las remuneraciones los directivos ganan más que quienes realmente se esforzaron? Por ese deseo de ganar lo que realmente creen merecer empiezan acciones como fraudes, facturas no reales, clientes estafados con productos que realmente no necesitaban, y un sinnúmero de consecuencias sólo por el interés de cumplir metas sacando el mayor provecho monetario posible.

A todo esto, Espejo nos dice que el elemento humano es el más peligroso de todos los que conforman la empresa, pues es el único capaz de destruirla. Tal vez sea una utopía creer que podrá existir una empresa en el mundo donde todos sus trabajadores sean realmente éticos; por ello, esta investigación no pretende erradicar completamente la incongruencia de intereses que se puede presentar en los miembros de una organización, lo que se busca es al menos reducir o controlar las acciones derivadas de esta incongruencia, ya que el riesgo no se elimina, sólo se reduce.

Espejo realizó capacitaciones en temas de ética en los negocios, conciencia, responsabilidad, libertad de los actos, etc., en algunos bancos tanto de Lima como en provincias. El autor menciona que fue contratado para dictar dichas capacitaciones porque los directivos de los bancos sentían que existían individuos con conductas poco éticas laborando en estas empresas. Aplicó una encuesta para el total de sus capacitados en Lima y provincias, cuya finalidad era la de saber qué tan empapados están en el tema de ética y saber cómo se maneja este tema dentro de sus organizaciones. A modo de resumen se obtuvieron los siguientes resultados:

Acerca de sus conocimientos sobre qué es ético o no es ético:

- En Lima y en provincias los trabajadores de los bancos piensan, en su gran mayoría, que a la hora de hacer negocios las personas olvidan los aspectos éticos, ya que lo que verdaderamente importa son los negocios.
- Existen algunos aspectos como desidia en el trabajo, pequeñas trampas, excesivas “vivezas” en los contratos, calidad dudosa de productos, injusticia por compadrazgo, etc., que en provincias no son percibidas como falta de ética.
- De igual manera, en provincias, algunos directivos no implementan políticas de control a pesar que saben que se cometen faltas en la empresa, por el simple hecho de no “chocar con su gente”.

- Para la mayoría de bancarios de nuestro país, la palabra ética significa “lo que está de acuerdo con mis sentimientos de justicia”. Esta contradicción entre lo que se elige conscientemente y lo que termino practicando es uno de los elementos que ayuda a afirmar que, el volumen de conductas éticas no corresponde directamente a la inmoralidad personal, sino la falta de conocimiento respecto al propio deber.

Motivos a los que atribuyen sus conductas:

- Los bancarios tanto de Lima como en provincias toman como base el “código personal de conducta” para tomar decisiones éticamente correctas, asimismo se basan en la “política formal de la empresa” para impulsar decisiones éticas.
- Para los bancarios de provincias, las conductas poco éticas son ocasionadas en primer lugar por la dura competencia en el ámbito financiero. Otro factor importante radica en el pensamiento implantado de alguna manera por la política formal de la empresa: “me comporto mal porque así es el negocio. Y si el negocio es así, entonces ya no es tan malo lo que hago”.
- Los bancarios de provincias muestran una importante identificación con las personas de sus propios jefes, no tanto por los niveles jerárquicos, que los hace sentirse unidos ante un problema y colaboradores en la solución del mismo. Esto indica que los niveles de autoridad y jerarquía están siendo reemplazados por una suerte de compadrazgo que resulta inconveniente y peligroso.

La vocación de servicio a los clientes:

- En este sentido, los bancarios en su mayoría analizan cuales son las necesidades de sus clientes para recomendarles el producto que mejor se ajuste a sus necesidades. El resto de encuestados (aproximadamente la mitad) no consideró las necesidades del cliente como un aspecto importante. Este resultado se basa en los encuestados de Lima.
- En provincias se obtuvo que los bancarios, al ofrecerle un producto al cliente, hacen énfasis en la venta sin importar que es lo que realmente necesita el cliente, su única finalidad es la de colocar el producto para poder ganar la comisión.
- Los bancarios no están siendo preparados para asesorar financieramente a sus clientes empresariales (especialmente en provincias). Ante líneas de crédito altas, optan por otorgarle el crédito que solicita sin comunicarle cuanto dispone para invertir hoy o en

el futuro, o de lo contrario, convencen al cliente para que retire montos elevados solo por comisionar sin importarles si el cliente tiene capacidad para pagar o no.

- La gran mayoría de banqueros ante una orientación solicitada por el cliente sobre un producto, tienden a derivar al cliente a otro funcionario o a la oficina de informes, algunos por poca capacitación acerca de los productos, otros por “sacarse al cliente de encima”. Esto sucede tanto en Lima como en provincias.

Concluyo que existe una fuerte crisis ética en nuestro sector bancario, por la elevada competitividad existente que obliga a los colaboradores a mayores colocaciones y captaciones para mantener a su banco en el mercado. A ello se suma la falta de control que existe por parte del principal hacia el agente, y la notoria incongruencia de intereses que motiva al personal al logro de metas sin trabajo totalmente ético.

❖ **Formas de reducir el riesgo moral generado en la incongruencia de intereses.**

Enfocándonos en riesgo moral como consecuencia de la incongruencia de intereses, es necesario mencionar su manera de reducirlo (en capítulos posteriores se tratará ampliamente acerca de este riesgo). Manasliski y Valera (2000), nos mencionan que los conflictos de agencia se generan por problemas entre diversos actores, ya sean propietarios, gerentes, acreedores, proveedores, familiares, etc., por lo que para comprender de la mejor manera la raíz y las posibles soluciones o caminos abordados es de gran utilidad investigar y determinar la fuente del problema, y en base a ellos, determinar las acciones que se tomarán.

Las soluciones a los problemas creados por los conflictos de intereses son muy variadas. En todo caso, la determinación de las medidas adecuadas debe hacerse siempre a la vista de las situaciones concretas que se presenten y de sus circunstancias. Hay soluciones orientadas a evitar la aparición del conflicto de intereses, y otras que pretenden solucionar el conflicto cuando aparece, como la declaración de los intereses. (Argandoña, 2009).

A este problema de incongruencia de intereses, Rodríguez y otros (2000) nos proponen ciertos mecanismos necesarios para vigilar la actuación del agente en el cumplimiento de sus funciones:

- Tratar de conocer el comportamiento real del agente a través del establecimiento de un sistema de información como, por ejemplo, auditorías, informes presupuestarios, etc., que permitan descubrir las conductas del agente, por lo que es muy probable el límite de su oportunismo.
- A través del lineamiento de incentivos. Una posible solución a conflictos se materializa recompensando el comportamiento del agente en base a los resultados obtenidos, lo que permite transferirle parte del riesgo e impide de forma más efectiva su oportunismo. En este tipo de contratos se aproximan las preferencias de los agentes con las de los principales, ya que los incentivos de ambos dependen de las mismas acciones.

La solución a los problemas de agencia, en el sector bancario, proviene de los mecanismos organizados y de los instrumentos de control que reducen comportamiento oportunista de los colaboradores y ayudan a alinear sus intereses con los de los directivos del banco.

Argandoña (2009) distingue entre la “regulación sustantiva” de los conflictos de intereses, dirigida a conseguir un resultado determinado, y la “regulación procedimental”, que se centra en el proceso a seguir para evitar la aparición del conflicto o facilitar su resolución.

La regulación sustantiva se basa en que los castigos evitan conductas inapropiadas por el temor a la sanción. Suelen ser una “arma de doble filo”, ya que si bien impiden malos actos, pueden acentuar el conflicto de interés porque el agente compara sus intereses y el castigo que recibiría. En algunos casos, el agente podría pensar que los castigos son mínimos en comparación al castigo que recibiría, con lo cual, no habrían impedimentos.

Entonces, según Argandoña (2009) las más convenientes serían las soluciones de proceso, por ejemplo, la existencia de comités de ética en las organizaciones, con el encargo de velar porque no aparezcan conflictos de intereses y, si aparecen, que se resuelvan de manera oportuna. O, la creación de “murallas chinas” entre los distintos departamentos de las entidades financieras, para controlar el flujo de información entre ellos.

Gorbaneff (2001), nos dice que para que el agente trabaje en función a los intereses del principal se puede actuar de dos maneras: monitoreando el trabajo del agente o atando la remuneración del agente a un resultado, como se mencionaba en el párrafo anterior. Este autor propone que se debe elegir la acción a tomar de acuerdo a tres factores:

- **El costo del monitoreo:** si es necesario monitorear al agente, tendrá que hacerse.
- **Grado en que la acción del agente afecta el resultado:** hay puestos en los cuales el trabajo del agente no se ve fácilmente reflejados en las utilidades, por ejemplo: personal de mantenimiento, seguridad, etc., puestos en los cuales el monitoreo pierde importancia.
- **Gama de resultados que produce el agente:** por ejemplo: una secretaria produce documentos, atención de llamadas, programación de reuniones o eventos, etc., por lo que sería complicado asignarle una remuneración en base a todo lo que produce.

Puedo concluir que, en relación a las remuneraciones, se debe asignar una remuneración fija más una remuneración variable. Esta remuneración variable se debe otorgar en base al logro de los objetivos, claro está, alcanzados de una manera correcta. Para ello es necesario que cada organización establezca que es “correcto”, determinando claramente un parámetro ético que sirva de guía en la evaluación de las acciones del agente en su esfuerzo por alcanzar las metas establecidas por la organización. Finalmente, Argandoña (2009) nos propone ciertas soluciones al conflicto de interés:

- **Separación del que debe tomar la decisión:** consiste en trasladar la decisión de la persona, que puede verse en un conflicto de intereses, a otra ajena a los beneficios de esa decisión.
- **Abandono de los intereses privados:** por ejemplo, exigir al director de compras de una empresa que se desprenda de las acciones de las empresas proveedoras con las que se relaciona su nuevo empleo.
- **Comunicación, información o publicación de los intereses privados:** Los conflictos de intereses surgen en condiciones de información asimétrica. Para corregir esta asimetría, se debe proporcionar información al principal sobre la naturaleza y alcance del conflicto de intereses. Esta es, probablemente, la solución más frecuente en los problemas de asimetría de información, además será también un deber moral, en la medida en que ocultar la existencia de un conflicto sea una forma de mentira o engaño para el principal, o pueda provocar un daño a terceros.

- **Apertura a la competencia:** Si la existencia de barreras de entrada de otros agentes competidores era una de las causas de la existencia de conflictos de intereses, la apertura a la competencia facilitará la eliminación o, al menos, la atenuación del conflicto.
- **Cambios estructurales:** existe un conjunto de medidas que evitan la aparición de conflictos de intereses o mitigan sus efectos mediante cambios en la estructura y organización de las entidades en que pueden aparecer los conflictos de intereses.

2.2.2. Riesgo Operativo

❖ Definición de riesgo.

Antes de hablar de lo que es riesgo operativo, haré una definición breve de lo que son los riesgos en la actividad bancaria. Empezaremos con la definición propuesta por Colmenares y otros (2005). Ellos definen el riesgo como la volatilidad de los flujos financieros, generalmente derivada del valor de los activos o los pasivos de la organización en estudio.

Cuando hablamos de riesgo estamos haciendo referencia a una probabilidad de pérdida, así como nos menciona Becerra, Guzmán y Trujillo (2006) “El riesgo está asociado a la incertidumbre”.

Podemos concluir que las definiciones presentadas tienden a mostrar el riesgo como el peligro de obtener resultados no deseados e incluso perder dinero. Es importante mencionar que el riesgo no se elimina, solo se reduce. El gestionarlo correctamente permite reducir los impactos que éstos puedan tener sobre lo esperado, además esta gestión es considerada una habilidad, como nos menciona Jorion (2004): en cualquier actividad de negocios, la exposición racional a este tipo de riesgo es considerada como una “habilidad interna o ventaja competitiva” de la propia empresa.

❖ Clasificación de los riesgos financieros.

Inicio esta clasificación citando a Llaguno (2005) quien nos dice que en muchas ocasiones resulta difícil deslindar las causas de los diferentes riesgos y en más de una será necesario compartir factores causales de diferente procedencia. Extrapolando al máximo, podríamos afirmar que la mayoría de los riesgos financieros, tienen un componente operacional por acción u omisión en el sentido amplio de estos términos.

Colmenares y otros. (2005) nos menciona que en la actividad financiera se pueden presentar los siguientes riesgos:

- **Los riesgos de negocios:** son aquellos riesgos que la empresa está dispuesta a asumir para crear ventajas competitivas y agregar valor. Estos riesgos están íntimamente relacionados con el mercado en el cual opera la empresa. Algunos ejemplos de este tipo de riesgos serían la implementación de nuevas tecnologías, cambiar el diseño de un producto.

- **Los riesgos estratégicos:** son los resultantes de cambios fundamentales en la economía o en el entorno político. Colmenares y otros. (2005) nos indica que estos riesgos difícilmente se pueden cubrir, a no ser por la diversificación a través de distintas líneas de negocios y de distintos países. Como ejemplo de estos riesgos tenemos la expropiación y la nacionalización.

- **Riesgos financieros:** estos riesgos están relacionados con las posibles pérdidas que pueden suceder en los mercados financieros. Como consecuencia de los movimientos en las variables financieras como las tasas de interés y los tipos de cambio, se puede producir este tipo de riesgos. Colmenares y otros. (2005) nos comenta que la exposición a riesgos financieros se puede optimizar de tal manera que las empresas puedan concentrarse en lo que es su especialidad: administrar su exposición a los riesgos de negocio.

Para ser más específica en la clasificación de los riesgos, incluyo la calificación propuesta por Becerra, Guzmán y Trujillo (2006) quienes han clasificado los riesgos en cinco categorías:

- **Riesgo de crédito:** Es la probabilidad de que un individuo no pague sus obligaciones de crédito de acuerdo a las condiciones inicialmente pactadas, este riesgo se presenta en los préstamos de dinero o financiamientos que se ofrecen en las entidades bancarias. Este riesgo es también conocido como riesgo de contraparte.

- **Riesgo de liquidez:** Se encuentran dos definiciones comunes respecto a este riesgo. La primera de ellas nos dice que éste está asociado al riesgo de incurrir en pérdidas en un portafolio de activos financieros por la difícil convertibilidad en efectivo de los mismos. La segunda definición nos dice que este riesgo está en la posibilidad que una persona

natural o jurídica no pueda atender a sus obligaciones financieras de corto plazo por falta de efectivo. Esta última definición se relaciona más con el riesgo de crédito.

- **Riesgo de mercado:** es el riesgo de incurrir en pérdidas o disminución del valor de un portafolio de activos como consecuencia de la incertidumbre de los factores de riesgo de los que depende el valor de dicho portafolio, como por ejemplo los tipos de interés, precio de las acciones, tipo de cambio, etcétera.

- **Riesgo jurídico:** se define como la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a imperfecciones de la legislación o de los contratos, que afecta las transacciones mercantiles o financieras realizadas.

- **Riesgo operativo:** Está relacionado con los procesos y los sistemas dentro de una organización. El cual por ser el objeto de estudio de este capítulo será ampliado a continuación.

Finalmente, complementaré esta clasificación con los tipos de riesgos propuestos por Jorion (2004) que no han sido incluidos anteriormente:

- **Riesgo tecnológico:** la innovación tecnológica y su peso dentro de la actividad bancaria han contribuido a que las instituciones financieras dependan hoy más que nunca de la tecnología y que se expongan a tremendas pérdidas en el caso de posibles fallas en el sistema.

- **Riesgo país:** se define como la posibilidad de que el conjunto de los prestatarios de una determinada nación sean incapaces, en los momentos previamente establecidos para ello, de pagar los intereses y/o devolver el principal de sus deudas a sus acreedores extranjeros.

- **Riesgos de los productos derivados:** relacionado con este tipo de riesgo está el de liquidación o valoración que resulta del hecho de que muchos contratos de derivados son liquidados en unos términos que dependen de los precios de los activos subyacentes en la fecha de la liquidación (vencimiento).

❖ **Riesgo operativo.**

✓ **Definición**

Comenzaré la definición de riesgo operativo citando a Núñez y Chávez (2010), quienes nos dicen que el riesgo operativo es el riesgo de pérdida debido a las deficiencias

o fallas de los procesos, el personal y los sistemas internos, o bien a causa de acontecimientos externos. El tipo y frecuencia de eventos que abarca es muy diverso. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el estratégico y el de reputación.

Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por fallas de los sistemas implementados por la empresa, por fallas de sus colaboradores o de los procedimientos diseñados por la organización para cumplir con su razón de ser. El riesgo operativo no se tuvo en cuenta por muchos años. Becerra, Guzmán y Trujillo (2006) nos dicen que recientemente se ha incluido este tipo de riesgo dentro de los más importantes para las entidades financieras, debido a que la experiencia ha demostrado que la exposición al riesgo operativo puede llevar a la quiebra a entidades tradicionalmente solventes en el sector financiero.

Palma (2011) recoge la definición de riesgo operativo propuesta por El Comité de Basilea, se define como riesgo operativo “la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras por deficiencias o fallas en los procesos internos, en la tecnología de información, en las personas o por ocurrencia de eventos externos adversos.

Para todo tipo de actividad económica existe el denominado riesgo operacional, Llaguno (2005) nos dice que este riesgo se deriva de las decisiones que en el seno de la empresa se toman diariamente, ya sea en relación a la producción, distribución, precios, etc. En todo tipo de actividad económica estará siempre presente el riesgo operativo y su gestión, identificación, evaluación, mitigación, etc. deberá formar parte de la cotidiana, también operativa, gestión de mejora en aras al siempre deseado progreso en eficiencia y buen hacer empresarial.

De Lara (2002) nos plantea el siguiente ejemplo acerca de este tipo de riesgo: consideremos a un cliente de alguna institución bancaria que incumple en sus compromisos crediticios, la pérdida se refiere al riesgo de crédito. Sin embargo, si el cliente incumple porque el proceso de análisis de crédito no debió haber aprobado la operación, en virtud de no haberse seguido los lineamientos establecidos por la institución, entonces se trata claramente de un riesgo operativo y no de crédito.

El Comité de Basilea consideró 7 tipos distintos de pérdidas operativas, como menciona Saavedra (2005): fraude interno, fraude externo, prácticas internas, prácticas de

los clientes, daño a los activos físicos, fallas en los sistemas y, por último, en la administración de los procesos bancarios.

Asimismo, Saavedra nos menciona algunos ejemplos de quiebras de bancos ocasionadas por fallas en la supervisión y conducción de la operación de un banco. Así tenemos: en 1977, el caso del Credit Suisse; en 1995, la quiebra de Barings Bank por Nick Leeson; y en 2001, el caso de Enron.

A continuación se mencionan una serie de características de este riesgo propuestas por Núñez y Chávez (2010):

- Es el más antiguo de todos y está presente en cualquier clase de negocio y casi en toda actividad;
- Es inherente a toda actividad en que intervengan personas, procesos y plataformas tecnológicas
- Es complejo, como consecuencia de la gran diversidad de causas que lo originan
- Las grandes pérdidas que ha ocasionado a la industria financiera muestran el desconocimiento que de él se tiene y la falta de herramientas para gestionarlo.

Jiménez y Martín (2005), nos dice que en los años 1998 y 1999 un grupo de instituciones elaboraron un documento que contenía una definición formal: "riesgo de pérdidas directas o indirectas resultantes de procesos inadecuados o fallidos, de personal, de sistemas, o como resultado de acontecimientos externos". En el año 2000, esta definición fue completada, por el Institute of International Finance, en la cual se agregaron algunos matices y se excluyeron algunos riesgos que la definición contenía, como los de negocio, estratégicos, de liquidez y de reputación. Pero la definición normalizada de riesgo operacional es la promulgada por el Comité que, según se recoge textualmente en el Nuevo Acuerdo de Capital, dice que: "el riesgo operacional se define como el riesgo de pérdida resultante de una falta de adecuación o un fallo de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien de acontecimientos externos". Esta definición incluye el riesgo legal (jurídico), pero excluye el riesgo estratégico y el riesgo de reputación.

Seguidamente, se presenta una clasificación del riesgo operativo propuesta por Núñez y Chávez (2010):

- **Riesgo operativo significativo:** Es un riesgo que por su importancia tiene un impacto potencial adverso en: asegurar la existencia de un negocio en marcha; consecución de objetivos; alcanzar metas de rentabilidad; mejorar la competitividad y productividad; y mantener y mejorar reputación. Los riesgos operativos significativos pueden terminar en verdaderos desastres que amenacen la misma existencia de la entidad.

- **Riesgo operativo intrínseco:** Es un riesgo que se deriva de la realización de las actividades propias de la entidad. Está implícito en la actividad que realizamos. Es medible, gestionable y mitigable

Relacionado con el riesgo operativo intrínseco, encontramos un término: La Mitigación del riesgo operativo. Se puede definir como la parte del riesgo intrínseco con posibilidad de ser eliminado: mediante mejoras en procesos; modernización de sistemas y equipos; y aseguramiento contra ciertos eventos (robo, fallas en sistemas, fenómenos naturales, etc.).

- **Riesgo operativo residual:** Es el remanente y es el que se manifiesta en forma de eventos de pérdidas. El objetivo de la administración de riesgos debe ser minimizar el riesgo residual. Núñez y Chávez (2010) nos dicen que la mitigación es la medida más eficiente contra el riesgo operativo. No todas las acciones de mitigación tienen un beneficio asignable de forma inmediata, pero otras sí, como los seguros. Propone una fórmula sencilla para hallar el riesgo operativo residual:

$$\text{Riesgo operativo intrínseco} - \text{Mitigación} = \text{Riesgo operativo residual}$$

✓ Fuentes del riesgo operativo

Las empresas bancarias deben de identificar los indicadores de riesgo, tales como: estadísticas de la actividad, base de datos de incidencias y eventos de pérdida, reportes de cifras de control, reportes para análisis de conciliaciones y el grado de implementación de las recomendaciones de los auditores, que les permitan identificar de manera rápida las amenazas de riesgos para poder tomar las acciones necesarias para poder mitigarlos.

Palma (2011) identifica cuatro fuentes del riesgo operativo:

- **Personas:** esta fuente de riesgo está relacionado con la posibilidad de pérdidas financieras asociadas con negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones, apropiación de información sensible, lavado de dinero, inapropiadas relaciones interpersonales y ambiente laboral desfavorable.

- **Procesos Internos:** se basa en la posibilidad de incurrir en pérdidas debido a fallas en los procesos, políticas o procedimientos inadecuados o inexistentes que pueden ocasionar la suspensión de servicios o bien el desarrollo deficiente de operaciones.

- **Tecnología de Información:** está relacionado con los posibles fallos tecnológicos que pueden ocasionar pérdidas financieras como consecuencia del uso inadecuado de sistemas de información y tecnología, que pueden afectar el desarrollo de las operaciones y servicios.

- **Eventos Externos:** son las posibilidades de pérdidas derivadas de la ocurrencia de eventos ajenos al control de la empresa que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, afectando a los procesos internos, personas y tecnología de información. Son posibles pérdidas relacionadas con eventualidades del entorno que pueden afectar la organización. Por ejemplo las fallas en los servicios públicos, la ocurrencia de desastres naturales, atentados y actos delictivos, así como las fallas en servicios críticos provistos por terceros. Otros riesgos asociados con eventos externos incluyen: el rápido paso de cambio en las leyes, regulaciones o guías, así como el riesgo político o del país.

❖ **Gestión del riesgo operativo**

La desregulación y globalización de los servicios financieros, junto con la creciente sofisticación de la tecnología financiera, están haciendo cada vez más diversas y complejas las actividades de los bancos y, por lo tanto, sus perfiles de riesgo. El desarrollo de las prácticas bancarias sugiere que, aparte de los riesgos de crédito, de tipo de interés y de mercado, pueden ser considerados, a efectos de supervisión, otros riesgos, como es el caso del operacional. (Jiménez y Martín, 2005).

Existen algunos hechos que comprueban la necesidad de gestionar el riesgo operativo:

- **El mayor uso de la tecnología**, pueden transformarse los riesgos de errores, en el procesamiento manual, en riesgos de fallos del sistema, puesto que cada vez más se depende de sistemas integrados.
- **El crecimiento del comercio electrónico**, trae consigo riesgos potenciales.
- **El creciente uso de acuerdos de externalización, u *outsourcing***, en muchas ocasiones, las pérdidas no han sido provocadas por fallos puramente técnicos sino por un mal uso de la tecnología o un error humano.

Para Jiménez y Martín (2005), la gestión de riesgo operativo debe ubicarse en el contexto cultural general y basarse en las capacidades y habilidades de las entidades para convivir y colaborar con la estrategia general. Todo ello hace que la gestión del riesgo operacional deba, también, planificarse, asistiéndola con los puntos fuertes de la entidad.

Cada entidad debe desarrollar propio enfoque y metodología para la gestión de riesgos, de acuerdo con su objeto social, tamaño, naturaleza y complejidad de operaciones y otras características propias de la organización. La implementación del sistema de gestión de riesgo operativo debería considerar todas las etapas de gestión de riesgo, incluyendo la identificación, evaluación, medición, monitoreo y control.

A continuación se detallan cada una de las etapas para la gestión del riesgo operativo propuestas por Rodríguez:

- **Identificación:** en esta etapa se necesita reconocer, tanto los factores internos como externos, que podrían afectar adversamente el logro de los objetivos institucionales.

De Lara (2002), nos recomienda seguir los siguientes pasos:

- a) Identificar cada uno de los procesos de la organización, identificar en cuales etapas puede presentarse el riesgo operativo.
- b) Detallas las actividades específicas que se desarrollan en cada uno de los procesos identificados
- c) Identificar los riesgos operativos que se pueden presentar en cada etapa.
- d) Identificar los controles que existen para reducir o eliminar los riesgos operativos identificados.

- **Evaluación:** Para todos los riesgos operativos materiales que han sido identificados, la entidad debería decidir si usa procedimientos apropiados de control y/o mitigación de los riesgos o asumirlos. (Rodríguez, s.f.). En relación a los riesgos que la organización determina que no pueden ser controlados, la organización debería decidir si los acepta, reduce el nivel de actividad del negocio expuesta o se retira de esta actividad completamente. Cuando sea necesario, la organización debería usar controles internos apropiados u otras estrategias de mitigación de riesgos, como por ejemplo los seguros.

- **Medición:** Las organizaciones deberían estimar el riesgo propio en todas sus actividades, productos, áreas específicas, portafolios, usando técnicas cualitativas basadas en análisis expertos o técnicas cuantitativas que estiman el potencial de pérdidas operativas.

De Lara (2002) propone que para estar en posibilidad de medir el riesgo operativo y calcular una suerte de valor en riesgo operativo, es necesario modelar el grado de severidad de la pérdida esperada, asumiendo que los factores de riesgo son estables. Basados en datos históricos, los analistas de riesgos deben inferir cuál es la curva de distribución de probabilidad adecuada.

- **Monitoreo:** es esencial para una gestión adecuada del riesgo operativo. Un monitoreo realizado de manera regular de las actividades puede ofrecer la ventaja de detectar rápidamente las fuentes de riesgos y corregir deficiencias en las políticas, procesos y procedimientos de gestión del riesgo operativo. También fomenta la identificación temprana de cambios materiales en el perfil de riesgo, así como la aparición de nuevos riesgos. La calidad de las actividades de monitoreo debe incluir todos los aspectos de la gestión del riesgo operativo, como la naturaleza de sus riesgos y el volumen, tamaño y complejidad de las operaciones, es decir, abarcar todos los aspectos necesarios para poder monitorear de manera eficiente.

- **Control:** tras identificar y medir los riesgos a los que está expuesta, la organización debería concentrarse en la calidad de la estructura de control interno. Según Rodríguez, el control del riesgo operativo puede ser conducido como una parte integral de las operaciones o a través de evaluaciones periódicas separadas, o ambos. Todas las deficiencias o desviaciones deben ser reportadas a la gerencia.

- **Reporte:** se debe redactar un reporte regular de la información necesaria y oportuna dirigida a la dirección, alta gerencia, personal y a las partes externas interesadas (*stakeholders*). El reporte puede incluir aspectos como información interna y externa, así como información financiera y operativa.

En materia de reducción del riesgo operativo, cito a Llaguno (2005), quien nos menciona que una clara comprensión por parte de los bancos del significado de los riesgos de operación es crítica para la gestión y control eficaces de esta categoría de riesgos. También es importante que la definición elegida considere todo el rango de riesgos de operación materiales que el banco enfrente y capture las causas más significativas de pérdida operacional.

Para finalizar, cito a Jiménez y Martín (2005) quienes nos dicen que fundamentalmente el área de gestión del riesgo operativo debe concebirse como una estructura dinámica, flexible y adaptativa, con capacidad de progreso continuo. Todo lo cual nos lleva a sugerir que la creación y desenvolvimiento de dicha área debiera graduarse en el tiempo, considerando su evolución en términos de coste eficiencia.

El contar con un equipo de gestión de riesgo operativo dinámico, flexible y proactivo, permitirá a la organización mantenerse informada acerca de los riesgos que representan una baja, media y elevada amenaza. Es necesario que el personal este altamente motivado para que trabaje de acuerdo a los requerimientos de la organización.

❖ **Desastres financieros por la ausencia del manejo del riesgo.**

A lo largo de la historia, hemos sido testigos de cómo importantes instituciones bancarias quebraron por distintas razones, Morón y Loo-Kung (2003), nos indican que aunque las causas detrás de la caída de un banco suelen ser similares en la mayoría de los casos, existen una serie de diferencias dependiendo del tipo de la crisis bajo estudio. Algunas quiebran por causa del entorno en el que están, otras por mala gestión de riesgos, desaceleración de la economía, etc.

A continuación se detallaran las historias de bancos quebrados más resaltantes:

✓ **Banca Japonesa:**

Fecha	Ejemplos de la crisis de la banca japonesa (1995-1997)
Julio 1995	La quiebra de Cosmo Credit Bank, una caja de ahorros, provoca

	el pánico entre los ahorradores, que retiran 60.000 millones de yenes de las entidades en un solo día.
Setiembre 1995	Daiwa Bank reconoce pérdidas de 1.100 millones de dólares, en su oficina de Nueva York, en operaciones con bancos estadounidenses.
Diciembre 1995	El gobierno japonés aprobó la disolución de las “jusen”, lo que suponía un gasto de 6.700 millones de dólares. Estas entidades tenían alrededor de 63.000 millones de dólares en préstamos incobrables, aproximadamente el 50 por 1000 de su cartera crediticia.
Marzo 1996	Tres grandes bancos (Sanwa Bank, Industrial Bank of Japan y el Long Term Credit Bank of Japan) reconocen 23000 millones de dólares como créditos incobrables.
Abril 1996	La disolución de Taiheiyo Bank debido a una cartera de fallidos que ascendía a 2.600.000 millones de dólares.
Diciembre 1996	Cierre del Hanwa Bank de Osaka debido a una crisis de mercado inmobiliario y a la gran exposición de su cartera de préstamos ha dicho mercado.
Marzo 1997	Nomura, la principal firma bursátil japonesa, reconoce haber pagado, desde 1993, a extorsionadoras profesionales en juntas de accionistas.

Fuente: Sebastián, A. y López, P. (2001). *Gestión bancaria: los nuevos retos en un entorno global*. Segunda edición. España: Mc Graw Hill Interamericana.

Por motivo de la investigación, a continuación se detallaran los casos más relevantes de la quiebra de los bancos japoneses por riesgo operativo:

- **Sumitomo Bank (1996)**

Becerra, Guzmán y Trujillo (2006), nos narran que Sumitomo Corporation se especializaba en la comercialización de *commodities* en todo tipo de industrias usando sus redes internacionales, así como en proveer a estos clientes servicios de alto valor agregado (financiación, información, modelos de negocios, etc.). Sumitomo basa su estrategia en la utilización de sus “fortalezas corporativas” para apalancar nuevos modelos de negocio.

En 1996, Sumitomo Corporation debió asumir pérdidas por 2,6 billones de dólares. Un operador de la firma llamado Yasuo Hamanaka consiguió mantener alto artificialmente el precio del metal hasta que fue descubierto y condenado a ocho años de prisión. Yasuo Hamanaka, antes del escándalo, tenía dos apodos. Uno era Míster Cobre,

y el otro Míster Cinco por Ciento, porque se calculaba que controlaba ese porcentaje del total de cobre en el mercado. No era, obviamente, un operador cualquiera, sino la persona más poderosa del negocio. Con el respaldo financiero casi ilimitado de Sumitomo, consiguió mantener los precios del cobre en un nivel artificialmente alto, pero al no poder seguir financiando sus posiciones en contratos, el precio del cobre se desplomó y la empresa obtuvo las pérdidas ya mencionadas.

La autonomía ilimitada otorgada a este *trader*, la falta de vigilancia por parte de la alta gerencia, el incumplimiento de la política interna de la empresa respecto a la rotación de personal en puestos de alto riesgo y la falta de separación entre el *front* y el *back office*, son algunos de los factores que se identifican como causas de este problema.

- Daiwa Bank

De Lara (2002) nos comenta que el 26 de septiembre de 1995, el banco anunció que un operador de Nueva York, Toshihide Igushi, de 44 años de edad, había acumulado supuestas pérdidas estimadas en \$1.1 mil millones de dólares. Daiwa, el 12° banco más grande de Japón, se las arregló para resistir el golpe. La pérdida absorbió “sólo” una séptima parte del capital de la empresa.

Asimismo, Becerra, Guzmán y Trujillo (2006) detalla el caso: Iguchi entró al Banco Daiwa en 1976, después de haber trabajado como vendedor de autos en Estados Unidos; siete años después pasó a desempeñarse como vicepresidente adjunto. Se dice que en ese mismo momento comenzaron sus actividades ilegales en Bonos del Tesoro de Estados Unidos, negocio en el cual perdió unos 200.000 dólares en 1983.

En los once años siguientes, Igushi llevó a cabo unas 30.000 transacciones no autorizadas. A pesar de eso, la reputación de Iguchi creció en tanto la filial del Daiwa en Nueva York registró utilidades de más de 100 millones de dólares al año. Iguchi habría escondido los registros y fraguado documentos para ocultar la cantidad de títulos vendidos, según dijeron las autoridades de Estados Unidos cuando lo acusaron de prácticas bancarias ilegales. Al enterarse la empresa de la falta la dirección ordenó realizar cuantiosas operaciones para tratar de recuperar la pérdida sin necesidad de reportarla a las autoridades regulatorias. Sólo dos meses después las autoridades

pertinentes fueron informadas de las pérdidas, lo que le significó a Daiwa ser expulsado de los Estados Unidos.

Complementa esta historia De Lara (2002): el banco fue el blanco de la ira de los reguladores estadounidenses, quienes ordenaron a la institución que cerrara sus operaciones en el país, una acción sin precedentes. Los reguladores definieron a Daiwa como “un modelo de prácticas bancarias poco serias e inseguras, y violatorias a la ley”. Los funcionarios del ministerio de finanzas japonés declararon que: “claramente, una mayor regulación es el camino a seguir”.

✓ Banca internacional

- **Banco Español de Crédito - Banesto (1993):** El 28 de diciembre de 1993, Según Sebastián y López (2001), el Banco de España interviene Banesto, distribuye su consejo y pone fin a la etapa de Mario Conde frente de la entidad. Alfredo Sáez, vicepresidente primero del BBV, es nombrado presidente de la entidad.

La crisis del banco Banesto es consecuencia de deficiencias de gestión, organización y control interno, según las propias palabras del gobernador del Banco de España, Luis Ángel Rojo. En rectificación, el ex presidente de la entidad, Mario Conde, dice el 11 de enero en rueda de prensa que Banesto tenía problemas pero no necesitaba ser intervenido y que su plan era la mejor solución.

Tras haber sido rechazados por diversos bancos importantes, el 28 de febrero de 1994 alcanzan un acuerdo con el Banco de España en el que aceptan la subasta del que fue uno de los siete bancos más grandes de España. El plan de Conde consistía en la reducción del capital social seguida de una amplificación y la posteriormente la subasta del banco en que el futuro comprador tendría que lanzar una oferta pública de venta a los antiguos accionistas. Con el plan que habían elaborado, pretendían adquirir 600.000 millones de pesetas y salvar de la quiebra a este banco.

- **Banco Di Napoli (1994):** Para Sebastián y López (2001), este banco perdió 1.1 billón de liras en 1994 y 3 billones de liras en 1995. Paralelamente, el banco presenta un ratio de capital 4,14%, o sea muy debajo del 8% del nivel aceptado como mínimo por el comité de Basilea. El origen de estos problemas está en la cartera de préstamo, lo que sugiere la aplicación de una inadecuada política de crédito donde los criterios de

crecimiento, rentabilidad y riesgo no son analizados en conjunto como distintos aspectos de una misma decisión.

- **Natwest Bank (1997):** Rodríguez (s.f) menciona que Kyriacos Papouis, *trader* del mercado no organizado de *swaptions*, utilizó volatilidades incorrectas para valorar *swaps*, sobrevalorando los contratos. Las pérdidas ascienden a 127 millones de dólares.

- **Allied Irish Bank (2002):** Un *trader* del mercado de divisas ocultó tres años de pérdidas, en operaciones sobre el tipo de cambio yen/dólar. Las pérdidas del banco fueron 691 millones de dólares. (Rodríguez, s.f.)

- **CITIGROUP (Caso WorldCom) (2002):** En este caso, Rodríguez nos indica que Bernard Ebbers, presidente de WorldCom, realizó una serie de fraudes contables que llevaron a la quiebra de la compañía. El grupo bancario Citigroup tuvo que llegar a un acuerdo extrajudicial con los accionistas a los que pagó 2.650 millones de dólares (había provisionado 4.950 millones) a cambio de que retiraran la demanda colectiva que habían realizado, por considerar que el banco estuvo involucrado en el fraude al recomendar títulos de WorldCom a sabiendas de su frágil situación financiera. Las pérdidas de este banco ascienden a 2.650 millones de dólares.

✓ Enseñanza de estas experiencias

Como hemos podido observar, han sido muchas las instituciones bancarias quebradas a lo largo del tiempo. De Lara (2002) nos dice que todos los desastres estudiados implicaron pérdidas que excedieron los mil millones de dólares. El único hilo común a través de estos desventurados casos es la ausencia de estrictas políticas de administración de riesgos.

Estos tipos de riesgos anteriormente mencionados, pueden ser resumidos en un sólo riesgo, como nos señala Becerra, Guzmán, y Trujillo (2006): es claro que las pérdidas afrontadas por estas empresas, además de comprender los típicos riesgos inherentes al comportamiento del mercado, involucran los riesgos que definen el riesgo operativo: pérdida que resulta de manejos inadecuados o provocados por eventos, fallas en los procesos internos o externos, por las personas o los sistemas.

Efectivamente, no hay remedio infalible contra el fraude directo. Pero los controles y verificaciones proporcionados por un sistema adicional de administración del riesgo, así como tratamiento uniforme de información del front office y del back office, así debería constituir una protección contra operadores tramposos. (De Lara, 2002). Con un área de administradores de riesgos, éstos serían detectados en cuestión de días, si no es que de horas. Por eso es que los sistemas de administración de riesgos son tan invaluable en los mercados financieros.

La principal problemática que surge a la quiebra de un banco, es el efecto dominó que tiene el sistema bancario: la quiebra de una sola institución genera la desestabilización de todo el sistema. Sebastián y López (2001) nos señalan que este riesgo, es conocido como el riesgo sistémico porque puede, por un efecto en cadena, propagarse a todo el sistema financiero no se manifiesta en otros sectores donde, por el contrario, la quiebra de una empresa es aprovechada por los demás para aumentar su cuota al repartirse el mismo pastel en un menor número de competidores.

Como respuesta a estos acontecimientos los países miembros del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea propusieron un nuevo acuerdo de capital que involucrará lineamientos específicos para la administración del riesgo operativo por parte de las entidades bancarias.

A continuación, detallare los lineamientos propuestos por el Comité de Basilea II para el manejo de los riesgos, específicamente me centraré en el riesgo operativo.

❖ **Propuesta de Basilea acerca del riesgo operativo.**

✓ **Brevemente, ¿Qué es el comité de Basilea?**

Llamamos grupo de los diez (G10) a los diez países más industrializados: Alemania, Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia, Japón y Suecia. Estos países crearon, en 1975, en la Ciudad de Basilea, un Comité conformado por los gobernadores de los bancos centrales, cuya finalidad es la de uniformizar los criterios que se utilizan en la supervisión de las instituciones financieras de carácter internacional, cada una en sus respectivos países.

Según Herrera (2004), en un inicio las iniciativas de Basilea se referían sobre todo a los bancos de países desarrollados y de los centros financieros transnacionales en

respuesta a hechos que pusieron en relieve la inadecuación de la regulación y supervisión de estas entidades.

El Comité de Basilea emitió en 1988 los Acuerdos de Basilea I. en este acuerdo se establece el mínimo capital que debe tener una institución financiera para cubrir su exposición al riesgo crediticio, principalmente. En 1996 se ampliaron los acuerdos para incluir el riesgo de mercado. Se fijó el año 2000 como fecha límite para que los bancos internacionales implementaran estas medidas.

Años después, el 25 de junio de 2004, el presidente del Comité de Basilea Jaime Caruana y Presidente del Banco Central Europeo, Jean Claude Trichet, presentaron los Acuerdos de Basilea II, que buscan redefinir los niveles de capital que respalden mejor los riesgos que pueden suceder en una institución financiera.

✓ **Diferencias entre Basilea I y Basilea II: interés por el riesgo operativo**

Según Rodríguez, podríamos decir que Basilea I se basaba en un enfoque de tipo contable y Basilea II propicia un manejo dinámico de los riesgos, otorgando a los bancos para la medición del riesgo de crédito tres métodos alternativos (estandarizado, basado en calificaciones internas; básico y avanzado), incentivándose la utilización de la aplicación del método más avanzado.

En Basilea II se incluyen unos requerimientos de capital por riesgo operativo. El riesgo operativo existe en todas las funciones de las entidades financieras, desde el primer momento en funcionamiento, su gestión ha sido importante para disminuir el fraude y desarrollar eficientes controles internos, sólo recientemente se ha desarrollado un notable interés por parte de los reguladores, consultores, e instituciones financieras en general. Este interés surge por las enormes pérdidas de las entidades financieras registradas por errores operacionales en el mercado, como fueron los casos de Banco Barings y Daiwa Bank en 1995, Sumimoto Bank en 1996 y Allied Irish Bank en 2000.

✓ **El Acuerdo de Basilea II y el riesgo operativo**

Según Llaguno, J. (2005), la reciente evolución del sector financiero, junto algunas experiencias dañinas en entidades de crédito del denominado riesgo operativo, ha motivado más de seis años de trabajos del Comité de Basilea, para proponer, aprobar

(26 de junio del 2004, en Madrid) y publicar el denominado “El Nuevo Acuerdo de Capital (Basilea II)”.

Asimismo, Rodríguez indica que el nuevo acuerdo propone el tratamiento explícito de otros tipos de riesgos presentes en la industria financiera, introduciendo la medición del riesgo operativo. Tradicionalmente la gestión del riesgo operativo ha sido y es una parte importante del esfuerzo realizado por los bancos para mitigar el fraude y mantener la integridad de los controles internos, entre otros aspectos.

Un punto resaltante en el acuerdo de Basilea II es el tema de la necesidad de contar con buenas prácticas de gestión y supervisión de riesgo operativo para implementar eficientemente un sistema de medición del riesgo operativo. Con motivo de medición del riesgo operativo, el Comité de Basilea publicó en febrero de 2003 el documento “*Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk*”, donde se establecen una serie de principios para una gestión y supervisión eficaz del riesgo operativo, para que los bancos y autoridades supervisoras puedan utilizarlos al momento de evaluar políticas y prácticas destinadas a gestionar este tipo de riesgos.

En Basilea II se recomienda que el enfoque exacto elegido por cada entidad para la administración del riesgo operativo, dependerá de una variedad de factores: a) tamaño b) sofisticación y, c) naturaleza y complejidad de sus actividades.

Rodríguez (s.f.), nos indica que los elementos que resultan significativos para un esquema efectivo de administración del riesgo operativo para bancos son:

- a) Estrategias claramente definidas y su seguimiento por parte del órgano directivo y de la alta gerencia;
- b) Una sólida cultura de gestión del riesgo operativo y de control interno; y
- c) Herramientas eficaces para la transmisión interna de información y planes de contingencia.

Basilea también identifico los eventos de riesgo operativo, los culés pueden ser (adaptado de Rodríguez):

- **Fraude interno y externo:** relacionado con la probabilidad de estafas por parte de los propios colaboradores de la organización, así como también de personas del entorno relacionadas o no con la empresa.

- **Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo:** estas pueden ser: solicitud de indemnizaciones por parte de los empleados, infracción de las normas laborales de seguridad e higiene, organización de actividades laborales, acusaciones de discriminación, responsabilidades generales, etc.

- **Las prácticas con los clientes, productos y negocios:** se presentan en los abusos de confianza, abuso de información confidencial sobre el cliente, negociación fraudulenta en las cuentas del banco, lavado de dinero, etc.

- **Daños ocasionados a los activos materiales:** los daños pueden ser causados por agentes externos. Ejemplos: terrorismo, vandalismo, terremotos, incendios, inundaciones, etc.

- **Alteraciones en la actividad y fallos en los sistemas:** recordemos que los sistemas son manipulados por personas, y por ende las fallas o errores son causadas por errores de las personas encargadas de su manipulación. Ejemplos: fallos del hardware o del software, problemas en las telecomunicaciones, interrupción en la prestación de servicios, etc.

- **Ejecución, entrega y procesamiento:** enlazándolo con lo mencionado anteriormente, los errores de digitación de información son causados por personas. Ejemplos: errores en la introducción de datos, fallos en la administración de las garantías, documentación jurídica incompleta, etc.

✓ **Recomendaciones de Basilea II con relación al riesgo operativo**

El Nuevo Acuerdo de Capital, se estructura en tres pilares de recomendaciones, como menciona Llaguno (2005):

a) Pilar I: Requerimientos mínimos de capital. Se define el capital mínimo como el que deben contar las entidades de crédito en función a los niveles de riesgos asumidos. Se ponderan los riesgos vigentes, evaluados según metodologías estándares (con parámetros predefinidos por Basilea II) o con métodos avanzados

(desarrollados por las entidades y aceptados por los supervisores). El capital mínimo exigido a cada entidad ha de ser el 8% de la suma de la evaluación de los riesgos.

b) Pilar II: Proceso de Supervisión bancaria. Determina las relaciones periódicas y sistemáticas de cada entidad con los responsables de su supervisión (bancos centrales o entidades de regulación y supervisión). Cuatro principios guían estas relaciones:

1. Las entidades deberán contar con un proceso para evaluar su requerimiento de capital en relación a los riesgos asumidos, además deben contar con una estrategia que permita el mantenimiento de este requerimiento.
2. Los supervisores deben evaluar los procesos y estrategias de las entidades para verificar su cumplimiento satisfactorio con posibilidades de intervenir si es necesario.
3. Los supervisores podrán exigir un cumplimiento por encima del capital mínimo, siempre y cuando sea necesario.
4. La posibilidad de intervención inmediata y oportuna cuando el capital requerido esté por debajo del mínimo, exigiendo medidas correctivas eficaces.

c) Pilar III. Disciplina de mercado. Son los requisitos para la divulgación de información sobre los riesgos y su gestión para que los participantes y agentes del mercado conozcan el perfil de riesgo de las entidades a nivel particular Basilea II.

Con el Nuevo Acuerdo de Capital propone tres métodos de evaluación del riesgo operacional, Según Llaguno (2005):

- ✓ **Método del Indicador Básico.** Los bancos que utilicen el Método del Indicador Básico deberán cubrir el riesgo operativo con un capital equivalente al promedio de los tres últimos años de un porcentaje fijo (denotado como alfa [15%]) de sus ingresos brutos anuales positivos. Al calcular este promedio, se excluirán tanto del numerador como del denominador los datos de cualquier año en el que el ingreso bruto anual haya sido negativo o igual a cero.
- ✓ **Método Estándar.** Las actividades de los bancos se dividen en ocho líneas de negocios y el requerimiento de capital de cada línea se calcula multiplicando el ingreso bruto por un factor (denominado beta), que se asigna a cada línea. Estas son

las líneas de negocio y sus “betas”: Finanzas corporativas 18%; Negociación y ventas 18%; Banca minorista 12%; Banca comercial 15%; Liquidación y pagos 18%; Servicios de agencia 15%; Administración de activos 12%; Intermediación minorista 12%.

✓ **Método de medición avanzado (A.M.A.)** Advanced Measurement Approaches. Las entidades podrán elegir su propia metodología en tanto sea lo suficientemente amplia y sistemática, y se atenga a un conjunto satisfactorio de criterios de calificación basado en principios. Los criterios mínimos son:

1. El Consejo de administración o alta dirección se encuentran altamente involucrados en la vigilancia de su política de gestión de riesgo operativo.
2. Posee un sistema de gestión de riesgo operativo conceptualmente sólido y aplicado en su integridad.
3. Cuenta con recursos suficientes para aplicarlo en las principales líneas de negocio, así como en las áreas de control y auditoría. Además, se añaden las siguientes exigencias: la gestión del riesgo operativo es el inicio de “un camino sin retorno” (no se puede retroceder a métodos menos sofisticados), es un camino de mejora continua, mediante el cual la entidad reduce sus pérdidas y mejora notablemente su gestión interna.

Según Llaguno (2005), Basilea II dota a la gestión de riesgo operativo de las siguientes disciplinas:

- **Disciplina financiera de asignación de recursos.** El riesgo operativo, y su evaluación cuantitativa (un porcentaje de los ingresos) consume un 8% del capital económico del banco o entidad de crédito. Este recurso escaso es el más caro de las entidades y es una medida de las pérdidas (no esperadas, las esperadas se dotan o reducen los resultados) estimadas por la entidad en concepto de riesgo operativo.
- **Disciplina interna de gestión y control del riesgo operativo.** Donde la gestión y la organización de las entidades han de comprometerse con medidas permanentes de mejora continua, mediante procesos de identificación, evaluación, gestión, mitigación, información y control de estos tipos de riesgos, que sean eficientes y aceptables por el Supervisor.

- **Seguimiento y control periódico y sistemático.** El organismo supervisor se compromete a controlar y seguir periódicamente los sistemas, estructuras, y modelos de gestión del riesgo operativo de cada entidad en concreto. Por tanto, los sistemas de gestión de este tipo de riesgo se convierten en una función permanente y perfeccionable de la estructura organizativa de cada entidad de crédito.
- **Disciplina de transparencia con el mercado.** Informando periódica y sistemáticamente al mercado, para que este evalúe y compare las mejores prácticas empresariales.
- **El riesgo operativo, y su control,** se convierten en un instrumento con enfoque financiero (consumo de capital) imprescindible para gestionar la creación de valor en las entidades.
- **Disciplina ante la competencia,** donde las mejores prácticas en la gestión interna del riesgo operativo, aportaran ventajas competitivas en términos de eficacia, en términos de reputación (profesionalidad y control de riesgos) y en términos de adaptación a las nuevas condiciones del mercado.

Puedo concluir que el acuerdo de Basilea II, proporciona las bases y las indicaciones necesarias para gestionar el riesgo operativo en los bancos. Es necesario que la gestión del riesgo operativo sea aprendida no solo por las entidades financieras, sino también por las empresas de otros rubros, ya que como se mencionó en la definición, ninguna empresa escapa a este tipo de riesgo.

2.2.3. Ética en los negocios

❖ Definiciones de ética

Partiendo de la etimología Hernández (2002) nos explica que el término ética se deriva de la palabra griega *ethos*, que significa “modo de vivir”, “costumbres” o “comportamiento”. El concepto de ética fue acuñado por Aristóteles, y según el diccionario de la Real academia de la Lengua la ética como ciencia estudia la práctica y las normas de los seres humanos en la sociedad; abarca los aspectos del temperamento, el carácter, los hábitos y la moral de los seres humanos.

Entendemos por ética al estudio de la moral y de los actos humanos para promover comportamientos deseables. Estos comportamientos deben ser racionales, basados en actos

éticamente buenos y no buscar el beneficio propio. “La ética es el estudio de la acción, en el pliegue del ser humano en tanto que ser vivo espiritual y contemporáneo.” (Polo, 1996).

Tener un comportamiento ético implica un claro discernimiento entre las buenas y malas acciones, como mencionan Gómez-Mejía y Balkin (2003): “La ética es un conjunto de principios que explican qué está bien y qué es erróneo, a partir de los cuales se prescribe un código de comportamiento”.

El objetivo de la ética es identificar tanto las reglas que gobiernan el comportamiento humano como los bienes que vale la pena buscar. Bateman y Shell (2004) nos explican que “todas las decisiones éticas están guiadas por valores subyacentes del individuo”. Los valores son principios de conducta como ser cuidadoso, honesto, cumplir las promesas, buscar la excelencia, la lealtad, la justicia, la integridad, respeto por los demás.

Muchas personas estarían de acuerdo en que todos estos valores son guías admirables de comportamiento. La ética se vuelve un tema complicado cuando una situación dicta que un valor domina a otro. La ética, para Bateman y Shell (2004) “es el sistema de reglas que gobierna el ordenamiento de valores.”

Cuando hablamos de una cuestión ética nos referimos a una situación, problema u oportunidad en lo cual un individuo tiene que escoger entre varias acciones que tienen que ser evaluadas como correctas o equivocadas. Las cuestiones éticas surgen en cada faceta de la vida. Para referirnos específicamente al mundo de los negocios, la ética de negocios comprende los principios morales y normas que guían el comportamiento en el mundo de los negocios.

Espejo (2001) nos dice que “la ética es la encargada de diseñar aquella conducta que permita el desarrollo humano más pleno y armónico posible”. Además, la ética se relaciona con toda las ciencias, ya que al estar relacionada con el hombre, está presente en todo.

✓ Niveles de la ética

Stoner, Freeman y Gilbert (1998) hace referencia a la ética como: “conjunto de valores y reglas que definen que es una conducta correcta y que una conducta incorrecta.” La ética es indicador de cuando es aceptable un comportamiento y cuando es inaceptable. En un sentido más amplio la ética implica: 1) la distinción entre hechos consumados y

suposiciones, 2) la definición de todo problema en términos morales y 3) la aplicación de principios morales a una situación.

Al hablar de los **principios morales** hacemos referencia a las reglas generales de conducta aceptables que se intenta, sean imparciales. Son de gran importancia para una sociedad y no se les puede establecer ni cambiar por efecto únicamente de las decisiones de personas con poder, como tampoco se les tiene por “verdaderos” debido sólo al consenso o la tradición. Los principios morales y los valores que estos representan son fundamentales para la ética.

Stoner, Freeman y Gilbert (1998) nos explican que “el hecho de que algo se considere ético puede depender del nivel de un sistema ético en el que se tratan las cuestiones éticas”. Es poco común que las implicaciones éticas de decisión o conducta puedan ser plenamente comprendidas desde la perspectiva de uno sólo de estos niveles, como el nivel legal, acerca del bueno o lo malo. Así, las decisiones y comportamientos éticos deben evaluarse dentro de un contexto más amplio, el punto de vista de sistemas.

Dentro de los niveles a los que hacen referencia Stoner, Freeman y Gilbert (1998) para evaluar las conductas éticas en relación a los diversos puntos de vista tenemos:

- Nivel social:

Gran parte de las opiniones sobre aquello que se considera ético provienen de la sociedad en la que tiene lugar el comportamiento. Los resultados de varias encuestas de opinión pública indican la prevalencia de un desencanto cada vez mayor con el grado de comportamiento ético en general y la ética administrativa en particular. Si una sociedad no tiene claro lo que es ético, errará al realizar determinadas acciones o dejará pasar por alto comportamientos amorales. Lo que puede ser ético en una sociedad puede que no lo sea en otra.

Stoner, Freeman y Gilbert (1998) hace referencia a un estudio sobre la honestidad y honradez de las empresas, en el cual citan a un empresario anónimo que atribuyó la longevidad de su compañía a su prestigio personal de integridad: La razón más importante de nuestro éxito es la calidad de nuestra línea (de productos). Sin embargo, la empresa no habría sobrevivido de no ser por mi integridad, porque nuestras líneas de productos no siempre fueron muy exitosas. Todas las empresas se ven expuestas a

curvas parabólicas, y la nuestra era muy baja, pero la gente me apoyo porque confió en mí.

Por lo que toca a organizaciones con operaciones en otras sociedades, las decisiones y comportamientos éticos son todavía más complejos. Incluso en una misma sociedad se producen cambios con el paso del tiempo en las consideraciones de lo que es ético y legal. Cada organización debe comportarse de manera ética independientemente de la sociedad en la que se encuentre, ya que en algunas sociedades determinados actos no éticos están permitidos y un verdadero profesional no debe aprovecharse de esas condiciones. Lo que puede resultar ético en un lugar, en otro puede resultar irrelevante. Pero la persona ética no aprovecha estas situaciones y actúa en base a sus principios sin mirar en donde se encuentra.

- Nivel legal:

Las resoluciones judiciales y la expedición de leyes varían en cada sociedad. Las leyes son los valores y normas de una sociedad cuyo cumplimiento es vigilado por los tribunales. La legalidad de acciones y decisiones no las convierte necesariamente en éticas. Para hacer mención de un acto que es ético en una sociedad y en otra no, mencionemos el caso del aborto. En algunos países como Estados Unidos el aborto es legal y permitido, en otro país como el nuestro este acto está penado por la justicia, a menos que sea con la finalidad de salvar la vida de la madre.

Es importante que se establezca una concordancia entre lo que es ético para la ley y para las personas que forman parte de la sociedad, sólo al ser congruentes las leyes con las convicciones morales de las personas se logrará tener una sociedad ejemplar respecto a la ética. Aún en ausencia de leyes que ciertas conductas como legales, los tribunales pueden dictaminar en qué consisten las decisiones y comportamiento éticos.

- Nivel organizacional:

Dentro de la misma organización se puede determinar si el comportamiento de sus empleados es ético o no. La influencia organizacional básica es la que ejerce la alta dirección mediante su compromiso con una conducta ética. Stoner, Freeman y Gilbert (1998) nos mencionan algunas formas de reflejar el compromiso ético como “directivas, declaraciones de políticas, códigos éticos, discursos, publicaciones y sobre todo acciones.”

Muchas organizaciones han establecido de manera escrita cuáles son los comportamientos éticos que esperan de sus colaboradores, para que cada persona que labore en la organización conozca qué no debe hacer. La naturaleza de la cultura organizacional, liderazgo por parte de los directivos, sistemas de retribuciones y prácticas de una organización puede promover o no una conducta ética. Es necesario que la alta dirección enseñe las conductas éticas mediante la práctica de los valores que serán percibidos e imitados por los niveles menores.

- **Nivel individual:**

Independientemente de las ideas de lo ético existentes en la sociedad, en las leyes y en las organizaciones, todas las personas poseemos valores propios y una conciencia sobre lo correcto y lo incorrecto que se va formando desde que somos pequeños. Es posible encontrar algunas personas que no están dispuestos a la adopción de decisiones y comportamientos éticos en el trabajo, los administradores de organizaciones, lo mismo grandes que pequeñas deben prestar atención a los valores y ética en el reclutamiento y contratación.

Stoner, Freeman y Gilbert (1998) nos habla acerca de Lawrence Kohlberg (1927-1987) el investigador académico más conocido de Estados Unidos en el campo de la psicología de la toma de decisiones y el comportamiento ético. El modelo de desarrollo moral de Kohlberg es de gran utilidad al momento de examinar las cuestiones referentes a la manera en que los miembros de una organización consideran los dilemas éticos, entre ellos la determinación de lo correcto e incorrecto en una determinada situación. Kohlberg sostenía que, así como nos desarrollamos moralmente, al desarrollarnos, nuestros criterios éticos y patrones de razonamiento moral pasan por seis etapas.

- **Etapa de obediencia y castigo:** hace lo correcto para evitar sobre todo que se le castigue o para obtener aprobación. Por ejemplo, un empleado detenido en esta etapa podrá pensar que la única razón para no robar dinero a un empleador es la certeza de que se le sorprenderá y despedirá, e incluso arrestará.

- **Etapa instrumental el individuo:** toma conciencia de que los demás también tienen necesidades y comienza a tener diferencias con ellos para conseguir lo que desea. La conducta correcta se determina por aquello que satisface el interés personal

del individuo. Por ejemplo: Un empleado en esta etapa podría acceder a disponer de un menor número de los días autorizados para ausencias por enfermedad con goce de sueldo solo si se les ofrece un pago extra a cambio de la reducción de sus ausencias.

- **Etapa de ley y orden:** la persona reconoce que el comportamiento ético no se determina únicamente en referencia a amigos, familiares, compañeros de trabajo y otras personas cuyas opiniones podría valorar. La conducta correcta consiste en cumplir el deber personal, mostrar respeto por la autoridad y mantener el orden social. La lealtad a la nación y sus leyes cobra suprema relevancia. Se concibe a los demás como individuos, pero también como parte del sistema social que asigne papeles y obligaciones. De tal manera, un empleado sigue rígidamente las reglas y disposiciones organizacionales y considera legítimas las órdenes de sus superiores. Quizás oponga resistencia o critique intenciones de compañeros de trabajo o superiores de relajar o quebrantar las reglas, como la de disponer de ausencias por enfermedad con goce de sueldo sin estar realmente enfermos.

- **Etapa de contrato social:** está consciente de que las personas tienen opiniones contrapuestas más allá de la letra de la ley. Aquí la persona comprende que, a pesar de la posible aceptación de las reglas y leyes y de la obligación de cumplirlas más allá de las veces impersonales, se puede hacer cambios en ellas en caso necesario. Algunos valores absolutos, como la vida y la libertad, imperan independientemente de los valores de diferentes individuos o incluso de las opiniones mayoritarias. “el mayor bien para el mayor número” es la norma ética característica de esta etapa.

- **Principios universales:** concibe la conducta apropiada como la determinada por la conciencia personal, con base en principios éticos universales. Estos principios se fundan en la justicia, e bienestar público, la igualdad de los derechos humanos y el respeto a la dignidad de los seres humanos en lo individual. Cuando las reglas o leyes formales son contrarias a dichos principios, el individuo actuara probablemente de acuerdo con estos en lugar de aquellas.

Tan difícil como determinar la etapa de desarrollo moral en la que se halla un individuo, es descubrir la ética que motiva las decisiones u comportamiento de los administradores y empleados en general. Como se mencionó en el primer capítulo, los individuos toman decisiones muchas veces en base a sus propios intereses, dejando de

lado los intereses organizacionales o simplemente logrando metas de manera poco o nada ética.

✓ **Importancia de la ética**

La significación de los asuntos éticos que enfrentan los administradores y otros empleados se ha identificado en los últimos años. Esta preocupación es producto de la creciente atención de los grupos interesados en los efectos de las decisiones internas sobre ellos. Además de normas más estrictas acerca de lo bueno y lo malo, también la rivalidad económica ha empujado a las organizaciones a ocuparse a las conductas éticas y moral. “Algunos individuos siguen pensando en que es imposible que empresas y administradores sean rigurosamente éticos en su conducta y prosigan al mismo tiempo la obtención de utilidades.” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1998)

La búsqueda de utilidades debe ir acompañada de procedimientos que aseguren la ética de los colaboradores, dejando de lado el sentimiento oportunista, y creando una relación a largo plazo con el cliente que nos establezca compras posteriores o no compras de un solo día, ya que cuando las personas se sienten estafadas es muy difícil volver a generar el sentimiento de confianza hacia nuestra empresa.

El ser ético no es una opción, debe ser una obligación. Además es un requerimiento en el mundo de los negocios ya que en donde se realizan transacciones con ética profesional, todas las partes involucradas resultan beneficiadas.

✓ **Ética y economía**

“La relación que existe entre la ética y la economía es un tema de mucha actualidad” (Schmidt, 2001). Tanto los expertos en ética como los economistas han determinado un tipo de relación entre estas ciencias. En algunos casos, economistas opinan que el problema no suele estar en admitir la existencia de una relación entre la ética y la economía. Está más bien en determinar la naturaleza de esta relación, determinar el porqué de esta relación.

Desde el punto de vista de la ética se afirma que esta ciencia “es la ciencia antropológica que siempre hay que tener en cuenta, aquella de la que no se puede

prescindir o dejar en suspenso. Una ciencia sin la cual el hombre se hace ininteligible, se deshumaniza.” (Polo, 1996)

Al decir que sin ética el hombre se deshumaniza, concluyo que esa es la principal razón por la que existe una relación entre ética y economía. El hecho de trabajar para buscar la rentabilidad, las utilidades y diversos beneficios, conlleva inmediatamente a la codicia. En el rol de regulador de estas actitudes colocamos a la ética.

Schmidt (2001) nos dice: “Por un lado están los que afirman que la ética es independiente de la economía. Según ellos, los principios éticos o morales se desarrollan en función de lo que es el hombre y su finalidad. Igual que cualquier otro profesional, el economista debe respetar estos principios.”

Ante la idea de que la ética es necesaria en la economía, Polo (1996) afirma que “la ética abarca e interesa al ser humano en todas sus dimensiones. No es un adorno, un añadido sobrevenido al hombre en tanto que actúa, sino que configura la entraña misma del actuar.” Todas las acciones humanas se relacionan de alguna manera con la ética.

Desde el punto de vista de la economía se puede decir que si se asigna los recursos de determinada manera, no se lograrán los objetivos planteados, o bien hay formas mejores de asignar recursos, y otras peores. Ante esto queda claro que hay elementos de la integridad humana que la economía no tiene en cuenta, elementos fundamentales que la economía simplemente ignora. La economía dice si se asignan los recursos de una determinada manera, el resultado estará de acuerdo o no con los que se ha planteado.

Las pretensiones, los objetivos, los fines y las metas no son una cuestión económica sino un supuesto meramente humano. “La finalidad es una parte integrante de la actividad humana; el hombre no actúa si no es por un fin.” (Schmidt, 2001).

✓ **Ética en el mundo de los negocios**

“La ética es el conjunto de principios y valores morales que gobiernan el comportamiento de una persona o de un grupo de personas respecto a lo que es bueno y a lo que es malo.” Daft y Marcic (2006).

La ética determina los estándares en relación con lo que es bueno y lo que es malo en el comportamiento y en la toma de decisiones. La ética trata de los valores internos que son una parte de la cultura corporativa y dan forma a las decisiones que se relacionan con la responsabilidad respecto al ambiente externo. El aspecto ético está presente en todas aquellas situaciones en las que las acciones de una persona u organización puede perjudicar o beneficiar a otras personas.

Toda vez que las normas éticas no están codificadas, frecuentemente ocurren desacuerdos y dilemas de acerca de lo que es un comportamiento adecuado, a pesar de estar establecidas es muy probable que ocurra una desobediencia en las leyes éticas. Un dilema ético surge en una situación en la que cada elección o comportamiento alternativo es indeseable debido a las consecuencias potencialmente dañinas. Lo bueno y lo malo tampoco puede ser identificado claramente.

La ética y los negocios deben estar estrechamente relacionados. Schmidt (2001) nos dice que “lo ético en el mundo de los negocios es una conducta conforme con lo que es la persona humana y acorde con los derechos y las obligaciones de todas las personas afectadas a la conducta.” Independientemente de las diferencias entre ética y moral, las costumbres y comportamientos de los seres humanos en la actividad comercial e industrial se conoce como ética en los negocios; en realidad debería llamarse la moral en los negocios y en la actividad profesional. Podemos definir la EN cómo:

“El estudio de los propósitos, función y justificación de las reglas de la conducta correcta dentro del contexto del comercio y su legislación, que guían las correctas prácticas en las transacciones de bienes y servicios en una actividad de negocios.” (Hernández, 2002).

Según Hernández (2002), de manera fundamental, la EN estudia y determina los adecuados comportamientos en tres dimensiones: conflicto de interés, honestidad-equidad, moralidad privada y pública.

1. Conflicto de intereses: Se entiende por conflicto de intereses cuando un individuo o alto directivo de una empresa tiene intereses y debe lealtad a dos personas más u organizaciones con las que realiza actos de comercio y, por lo tanto, carece de independencia mental o de criterio. Se dice que una situación constituye un conflicto

de interés en circunstancias en las que el individuo tiene la capacidad de influir en las decisiones que promueven su interés propio, pero pueden tener un efecto nocivo en la organización a la que pertenece o en el bienestar de algún otro grupo.

2. Honestidad y equidad: La honestidad es una predisposición a decir la verdad e inspirar confianza. La equidad es la constante voluntad a dar a cada quien lo que le corresponde, lo cual implica la habilidad para ser objetivo en relación con el propio interés y tratar el de los demás con justicia equitativa. La imparcialidad a las propias necesidades es el distintivo de la equidad.

3. Moralidad privada y pública: La moralidad privada propia de las acciones de la vida de un individuo, siempre que otros no resulten afectados de manera significativa. La libertad de un individuo comienza cuando termina la de otro.

La moralidad pública de una empresa es producto de las acciones que realiza su personal y que, de manera significativa, pueden afectar a terceros: clientes, proveedores y empleados. El ambiente comercial y mercantil es inmoral determinar el precio de venta entre competidores, o prácticas competitivas desleales como vender a un precio menor al del costo de producción, con el fin de llevar a la quiebra a un competidor. A su vez es incorrecto engañar a un consumidor con la publicidad falsa sobre productos y servicios, u omitir el contenido de los ingredientes de productos para uso humano.

Para ser ético en el mundo de los negocios es necesario tener la convicción plena de querer hacer bien las cosas, por iniciativa propia, sin esperar sanciones o normas que nos presionen a ser éticos. Gómez- Mejía y Balkin (2003) mencionan que “el ser ético en los negocios no coincide con aquello que establece la ley. La ley y ética pueden coincidir en algunas situaciones, como por ejemplo, para ambos es ilegal y poco ético el robo de mercancías por parte de un colaborador.”

A menudo encontramos un buen número de profesionales en las ciencias económicas y administrativas demuestran cierta tendencia a ser amorales en el ejercicio de su profesión. En algunas empresas del sistema financiero son pocos los colaboradores que se encuentran capacitados para integrar conscientemente principios morales en la toma de decisiones.

En el caso de los trabajadores que empiezan a adquirir conductas amorales, con el transcurrir del tiempo, comienzan a sentirse incómodos. Ante esta situación, Schmidt (2001), nos dice que los trabajadores “desean acabar con ese dualismo; pero por lo general no sabe cómo formular con claridad principios morales objetivos, ni cómo aplicarlos para resolver en forma satisfactoria los problemas que encuentra en la vida diaria.”

Llano (1997). Nos dice que “debe concluirse que la ética de la empresa no es distinta de la ética del hombre. No debe trazarse una frontera entre la moral individual y la moral social.” Teniendo en cuenta la ética del hombre que debe ser indispensable en una organización, la ética en los negocios ofrece una guía de conducta y de toma de decisiones tanto para los empleados como para la dirección de la empresa. Gómez- Mejía y Balkin (2003) nos dicen que “En ausencia de los códigos éticos, existe una ausencia de consenso acerca de los principios más adecuados para apoyar la toma de decisiones; y las personas utilizan diferentes criterios para determinar si la práctica o el comportamiento son o no éticos”.

Los asuntos éticos en los negocios han sido muy destacadas en acontecimientos de años recientes. Las transacciones bursátiles con base en información restringida, las ilegales contribuciones de campaña, el soborno y otros escándalos han creado la percepción de que los líderes de negocios usan modelos ilegales para lograr ventaja competitiva, aumentar utilidades o mejorar sus posiciones personales. Los accionistas tienden a ignorar la información financiera fraudulenta, creen que es de rutina, mientras que las utilidades y participación de mercado no padezcan. Por cierto, usted podría hallar interesante que los sondeos encuentran más probable que los hombres actúen en forma poco ética que las mujeres, quizá debido a la mayor tendencia a ser influido por la competencia y a estar de acuerdo con el equipo.

La mayoría de los líderes de negocios creen que sostienen las normas éticas en la práctica de los negocios. Empe, muchos gerentes y sus organizaciones están reexaminando su propia ética empresarial. Cotidianamente, tienen que enfrentarse a dilemas éticos.

✓ **Criterios para la toma de decisiones éticas**

En las organizaciones se presentan algunos hechos que son la consecuencia de decisiones sin ética, las personas bien intencionadas a veces cometen acciones poco éticas porque no piensan cuidadosamente en las consecuencias e implicaciones de sus acciones. Los administradores compiten en las organizaciones por información, influencia y recursos. “Es fácil entender la posibilidad de conflictos en la selección de los fines y de los medios para alcanzarlos, lo que vuelve imperativa la pregunta acerca de qué criterios deben guiar la conducta ética”. (Koontz, 2008)

La mayoría, o mejor dicho, la totalidad de dilemas éticos implican un conflicto entre las necesidades de una parte y el todo; el individuo frente a la organización o la organización frente a la sociedad como un todo.

“Las personas que operan bajo diferentes sistemas de valores éticos en función de su experiencia personal y de su formación religiosa, educacional y familiar”. (Gómez-Mejía y Balkin, 2003). Un administrador puede considerar beneficioso disminuir la planilla de su empresa porque los que permanezcan, que serán la mayoría, estarán empleados de manera más eficiente y eficaz en la firma. Otro administrador puede considerar esta decisión un poco ética, porque los colaboradores que pierden su trabajo no merecen ser privados de su oportunidad simplemente porque no se considere que esta decisión no sea más efectiva para la empresa. Los diferentes sistemas de valores éticos de los dos directivos les conducen a diferentes juicios de valor sobre lo atractivo o lo repulsivo que es reducir la plantilla de la empresa.

“Los administradores que se enfrentan a estos difíciles tipos de alternativas éticas se benefician con frecuencia de un enfoque normativo (que es un enfoque que se basa en las normas y en los valores) para tomar su toma de decisiones. La ética normativa usa varios enfoques para describir los valores que deben guiar la toma de decisiones éticas”. Daft y Marcic (2006)

Las políticas corporativas pueden ayudar a asegurar la toma ética de decisiones. Bateman y Shell (2004) menciona que “adicionalmente, pueden ayudar a las personas con algunos criterios para evitar que infrinjan la ética inconscientemente”.

En primer lugar tenemos que “definir la cuestión con claridad”. ¿Cuál es el contexto de la cuestión? ¿Quiénes son las personas con intereses en la empresa afectadas? Hablar con

varias de ellas para asegurarse de que todos los hechos se están considerando. A veces, quien toma las decisiones tiende a omitir este paso, suponiendo que ella o él ya comprenden el problema sin detenerse a considerar todos sus componentes.

Como segundo criterio tenemos que “identificar los valores de relevancia en la situación”. Cualquier problema ético involucra un sinnúmero de valores: las diversas consecuencias de las elecciones de usted, que es lo que más importa y que les importa más a los demás. El planteamiento claro de estos valores enfoca la atención sobre el componente ético de la decisión.

Tercer criterio “sopesar los valores en conflicto y escoger una opción que los equilibre”, con el mayor énfasis sobre los valores más importantes que otros. Las compañías que han definido con claridad estos valores, mediante un código de ética y otras acciones ya han aclarado las prioridades en ese sentido. En organizaciones donde los valores son pocos claros o inconsistentes, resulta un reto más difícil equilibrarlos.

Cuarto, “implementar la decisión”. Esta etapa puede requerir la justificación de las acciones de la organización. Puesto que las consecuencias técnicas de corto y largo plazos ya han sido evaluadas, quienes toman decisiones pueden defender con mayor eficacia la decisión ante las personas con intereses en la empresa.

Podemos interpretar lo ético comparando la toma de decisiones y el comportamiento individuales con tres importantes modelos éticos. Cada uno de ellos considera visiones diferentes de lo que considera importante para el individuo y la sociedad. Según Stoner, Freeman y Gilbert (1998) estos modelos son:

- **Utilitarismo:** Daft y Marcic (2006) nos dicen que: “el enfoque utilitario, adoptado por los filósofos del siglo diecinueve Jeremy Bentham y John Stuart Mill, sostiene que el comportamiento moral produce el mayor beneficio para el mayor número de personas”. “De acuerdo al utilitarismo, las decisiones se deben tomar sobre la base de lo que es bueno para un gran número de personas. Al aplicar este criterio, se deben examinar todas las personas que se ven afectadas por la decisión y elegir la situación que satisfaga a un mayor número de ellas”. (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

El utilitarismo es considerado en algunas veces considerado como “el cálculo del dolor”, ya que busca minimizar el dolor y maximizar la satisfacción de un gran

número de personas. Aunque el utilitarismo conduce al ideal de la democracia por promover lo bueno para la mayoría, puede pasar por alto los derechos o las necesidades de una minoría, lo que es una posible desventaja de esta aproximación. Toda vez que los cálculos reales pueden ser muy complejos, el simplificador se considera como algo apropiado. La ética utilitaria se cita como la base de la tendencia reciente entre las compañías de vigilar los hábitos potenciales de los empleados tales como el uso de alcohol y del tabaco en el trabajo y en algunos casos después de la hora de trabajo, puesto que afecta la totalidad del ámbito de trabajo.

Stoner, Freeman y Gilbert (1998), complementan lo anteriormente dicho: “El modelo utilitarista se basa en las acciones (conductas), no en los motivos de esas acciones. Coincide en esencia con la etapa de contrato social de Kohlberg”. Un administrador o un empleado adepto a este modelo consideran los posibles efectos de diferentes acciones sobre todos los involucrados. La opción elegida beneficiaria supuestamente al mayor número de personas, aun si tales beneficios ocurren a costa de la minoría o de quienes poseen menos poder. En otras palabras, quizá la presente opción beneficie a algunos individuos, pero perjudique a otros. Siempre y cuando los resultados potencialmente positivos excedan a los potencialmente negativos, el responsable de la decisión la considerara tanto acertada como ética.

La remuneración por méritos es un sistema consistente en retribuir a diferentes empleados con índices salariales distintos con base en su desempeño. El aspecto ético de este sistema se justifica con el modelo utilitarista: quienes se desempeñan mejor deben recibir una retribución mayor. Asimismo, en una economía basada en mercados competitivos, las acciones exitosas de una empresa (es decir, la empresa que se desempeña mejor) pueden provocar que otras empresas sufran pérdidas financieras o caigan en bancarrota. Dicho resultado se justifica éticamente en el modelo utilitarista con la hipótesis de que, entre todos los sistemas económicos conocidos, el de la empresa privada capitalista es el que ofrece a los consumidores los productos (bienes o servicios) de mayor calidad al menor precio. Por consiguiente, una economía de mercados competitivos brinda el mayor bien al mayor número. El modelo utilitarista concibe la quiebra y la pérdida de empleos como consecuencias necesarias de la competencia de mercados.

El modelo utilitarista prescribe normas éticas para administradores y empleados en las áreas de metas organizacionales, eficiencia y conflictos de interés. Stoner, Freeman y Gilbert (1998), nos describen a continuación las normas éticas:

Metas organizacionales: los administradores deben intentar satisfacer las necesidades de clientes, proveedores, agentes de crédito, empleados y accionistas. Procurar el mayor bien al mayor número en un sistema de mercado competitivo significa privilegiar la optimización de las utilidades. Se cree que la obtención de grandes utilidades resulta en productos de la más alta calidad y el menor precio para los consumidores. Si las utilidades se elevan demasiado, nuevos consumidores harán acto de presencia en el mercado, con lo que se incrementara la oferta de bienes de alta calidad y se reducirán los precios.

Eficiencia: los administradores y otros empleados deben tratar de alcanzar las metas organizacionales con la mayor eficiencia posible. La eficiencia se consigue reduciendo al mínimo los costos tanto de los insumos (como fuerza de trabajo, suelo y capital) como los externos que repercuten en la sociedad (como la contaminación de aire y agua y el uso de recursos no renovables).

Conflictos de interés: los administradores y otros empleados no deben tener intereses personales que interfieran en el cumplimiento de las metas de la organización. Un agente de compras con significativos intereses financieros en uno de los principales proveedores de la empresa enfrente un posible conflicto de interés. Es probable que se sienta motivado a hacer compras a ese proveedor, aun si el precio o calidad de estas no es el mejor que podrá conseguirse. “El modelo utilitarista tiene dos grandes ramificaciones. Los actos de **utilitarismo** destacan las consecuencias de proporcionar el mayor bien al mayor número de personas, es decir, el fin justifica los medios”. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1998)

Las **reglas de utilitarismo** destacan principalmente el cumplimiento de reglas o normas bien definidas para obtener el mayor beneficio para el mayor número de personas. Es común que a los individuos les resulte difícil prever todas las consecuencias de sus decisiones y conductas, como lo demandan los actos de utilitarismo. En cambio, generalmente los empleados están en condiciones de determinar si cumplen o no una regla, como lo exigen las reglas de utilitarismo, un

administrador podría consentir el pago de un soborno dada su necesidad para lograr la realización de una labor en beneficio de toda la organización. Pero desde la óptica de las reglas de utilitarismo, toda idea de soborno debe rechazarse si es contraria a las reglas de la organización o a la ley.

El modelo utilitarista es congruente con los arraigados valores del individualismo, la captación de la incertidumbre y la masculinidad. Estos valores sirven de apoyo a la optimización de las utilidades, el interés individual, las retribuciones con base en aptitudes y logros, el sacrificio y el trabajo intenso y la competencia. Sustentadas en el modelo utilitarista, muchas empresas se desempeñan cada vez más en la capitalización de la creciente diversidad de la población estadounidense con el propósito de elevar sus utilidades.

- **Individualismo:** Las personas que basan sus decisiones éticas en el individualismo creen que el interés propio de un individuo se puede mantener a lo largo del tiempo, siempre y cuando no haga daño a los otros. “El uso del individualismo como base para la toma de decisiones en los negocios deriva de los principios del capitalismo, expresado por primera vez en el siglo XVIII por Adam Smith en *Las riquezas de las naciones*, Smith escribió que los mercados podrían hacer libres, que debían ser la base para todas las transacciones y estar sujetos a una interferencia mínima por parte del gobierno.” (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

En definitiva, toda la información disponible se utiliza para que el individuo tome su decisión económica, y las mentiras y otros comportamientos poco éticos son penalizados por el propio interés de la persona de tratar con empresas e individuos, más que con mentirosos y tramposos.

Sin embargo puede llegar a ser excesivo el coste de obtener información respecto a los motivos que empujan a los individuos o a las organizaciones en el mercado, además de que existen diferencias de poder entre ellos. En tales casos, algunos pueden detentar su poder para obtener información en detrimento entre otros.

Daft y Marcic (2006) nos dicen que: “El enfoque del individualismo destaca que los actos son morales cuando promueven mejores intereses a largo plazo del individuo”. Los individuos calculan la mejor ventaja a largo plazo para ellos mismos como una

medida de la bondad de una decisión. Aquella acción que tiene como finalidad producir una mejor relación entre lo bueno y lo malo para el individuo comparada con otras alternativas correctas y las que se debe ejecutar.

Se considera que el individualismo conduce a la honestidad y a la integridad porque eso funciona mejor en el largo plazo el mentir y engañar en función al interés inmediato de uno mismo ocasiona simplemente que los asociados de la empresa mientan y engañen de la misma manera. Por lo tanto, el individualismo conduce en última instancia a un comportamiento hacia otras personas que se ajusta a las normas de comportamiento que las personas quieren para sí mismas.

- **Aproximación basada en derechos:** “La aproximación basada en los derechos se fundamenta en la creencia de que cada persona posee derechos humanos fundamentales, que deben ser respetado y protegidos”. (Gómez-Mejía y Balkin, 2003).

Las personas tienen derecho a la libertad de expresión, privacidad y a un proceso justo cuando cargan con un crimen o una infracción. También tienen derecho a un entorno seguro y saludable. Estos derechos hacen posible que actúen en su propio interés y en beneficio de la sociedad. De acuerdo con esta aproximación es que ofrece al individuo un criterio específico para juzgar las decisiones. Una desventaja es que el conflicto de derechos debe ser solucionado, a menudo con la decisión tomada.

“El enfoque de los derechos morales afirma que los seres humanos tienen derechos y libertades fundamentales que no pueden ser suprimidas por una decisión individual”. (Daft y Marcic, 2006). Por lo tanto, una decisión éticamente correcta es aquella que mantiene mejor los derechos de las personas que se ven afectadas por ella. En la toma de decisiones se deben considerar seis derechos morales:

1. El derecho del libre consentimiento. Los individuos deben ser tratados solo en la manera en la que ellos lo permitan de una manera libre y deliberada.
2. El derecho a la privacidad. Los individuos pueden elegir hacer lo que les plazca cuando están fuera del trabajo y tener el control de la información sobre su vida privada.
3. El derecho a la libertad de conciencia. Los individuos pueden abstenerse de llevar a cabo cualquier orden que viole sus normas morales y religiosas.

4. El derecho a la libertad de expresión. Los individuos pueden criticar abiertamente la ética o la legalidad de las acciones de otras personas.
5. El derecho al proceso debido. Los individuos tienen derecho a un juicio imparcial y a un trato justo.
6. El derecho a la vida y la seguridad. Los individuos tienen derecho a vivir sin poner en peligro o violar su salud y su integridad.

Al tomar decisiones éticas, los administradores necesitan evitar el tener que interferir con los derechos fundamentales de los demás.

- **Justicia:** “Es la importancia de tratar a todas las personas de forma consistente y equitativa cuando se adopta una decisión”. (Gómez-Mejía y Balkin, 2003). Ello implica considerar tanto la justicia distributiva como la procedimental. La justicia distributiva se refiere a la forma en la que es tratado un individuo e incluye las recompensas equitativas, las penalizaciones y los resultados de la organización. Una ventaja de la justicia es que es más flexible que otros criterios éticos, ya que reconoce que el estándar de la equidad varía en función de los individuos implicados en la decisión.

Para Daft y Marcic (2006) “El enfoque de justicia sostiene que las decisiones morales deben basarse en las normas de equidad, de justicia y de imparcialidad”. Requiere que el tratamiento diferente de las personas no se base en características arbitrarias. Los individuos que son similares en los aspectos relevantes para una decisión deben tratarse de una manera similar. De esta manera los hombres y las mujeres no deben recibir salarios diferentes si se desempeñan en el mismo trabajo.

Sin embargo las personas que se difieren de una manera sustancial, tal como las habilidades en el trabajo o la responsabilidad por el trabajo, deben tratarse de manera diferente en proporción a la diferencia entre las habilidades o la responsabilidad. Esta diferencia debe tener una clara relación con las metas y las tareas organizacionales.

“El modelo de justicia evalúa decisiones y comportamientos según la equidad con la que se distribuyen beneficios y costos entre individuos y grupos. Coinciden con la etapa de principios universales de Kohlberg. Los conceptos de justicia, equidad e imparcialidad se apoyan en tres principios de aplicación: el principio de la justicia

distributiva, el principio de justicia y el principio del deber natural”. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1998)

- **Códigos éticos**

Daft y Marcic (2006) nos dicen que “un código de ética es una declaración formal de los valores de una organización respecto de cuestiones éticas y sociales; comunica a los empleados lo que la compañía propone y defiende.” Los códigos de ética tienden a formularse con base en dos tipos: declaraciones basadas en principios y declaraciones basadas en políticas.

Los códigos de ética incluyen los valores o comportamientos que se esperan y aquellos que no se toleran, respaldados por la acción de la administración. Cuando la alta administración da apoyo y hace obligatorios unos códigos, incluidas las recompensas por el cumplimiento y el castigo por la violación, los códigos de ética pueden mejorar el clima ético de una compañía.

Uno de los signos más visibles de probable compromiso corporativo para el comportamiento ético es un código de ética por escrito. La ética corporativa o declaraciones de valor son muchos más frecuentes hoy de lo que antes solían ser, se ha puesto énfasis en contar con un código de ética dentro de las organizaciones. “Con frecuencia las declaraciones sólo son para cubrir las apariencias, pero cuando se implementan bien pueden cambiar el clima ético de una compañía para bien y fomentar verdaderamente el comportamiento ético.” (Bateman y Shell, 2004)

“Los administradores, y en especial los de más alto nivel, tienen la responsabilidad de crear condiciones organizacionales que fomenten la toma ética de decisiones mediante la institucionalización de la ética” (Koontz, 2008). Esto significa aplicar e integrar conceptos éticos a las acciones diarias, esto puede conseguirse de tres maneras: 1) mediante el establecimiento de una adecuada política empresarial o código de ética, 2) mediante la creación de un comité de ética formalmente constituido y 3) por medio de la impartición de cursos de ética en los programas de desarrollo administrativo. El medio más común para la institucionalización de la ética es establecer un código de ética; la creación de comités de ética es mucho menos común. El tratamiento de temas éticos en programas éticos también es muy frecuente.

Los códigos de ética tienen que ser redactados cuidadosamente y hechos a la medida de las filosofías particulares de las compañías. La mayoría de los códigos de ética abordan temas como conducta de los empleados, comunidad y medio ambiente, accionistas, clientes, proveedores y contratistas, actividad política y tecnología, se considera que los códigos de ética también deben contener temas de atención al cliente para mejorar el servicio brindado.

Se debe tener en cuenta que la publicación de códigos de ética no es suficiente. Koontz (2008) nos comenta que “algunas compañías exigen a sus empleados firmar tal código e incluir criterios de ética en su evaluación de desempeño. Además en ciertas empresas se establece una relación de compensación y retribuciones con la conducta ética”. Asimismo, los administradores deben aprovechar todas las oportunidades que se les plantea para alentar y difundir el comportamiento ético. Por otro lado, debe estimularse a los empleados a informar de prácticas inmorales. Pero lo más importante es que los administradores den buen ejemplo a través de conductas y prácticas éticas.

Una empresa necesita asegurarse cierto grado de acuerdo acerca de los criterios éticos relevantes con los que van a juzgar las decisiones, de tal manera que las personas no fundamenten sus decisiones en su sistema de valores personales. En esta dirección, muchas empresas empujan a sus directivos y empleados a utilizar un conjunto común de criterios éticos que se desarrollan en el denominado “código ético de la empresa”.

Para Gómez - Mejía y Balkin (2003) un código ético es: “una declaración formal de los valores éticos de la empresa cuya finalidad es guiar la conducta del empleado en una variedad de situaciones en el negocio.” Su uso es particularmente útil para ofrecer el camino con el que tratar con los conflictos de interés. Estos son publicados casi como credos corporativos o declaraciones políticas de la firma descritos a continuación:

Credos corporativos: El credo corporativo indica la responsabilidad de la compañía ante los diferentes “grupos de interés” que están interesados en el resultado de la empresa y en el uso de sus recursos. Los grupos de interés incluyen a los empleados clientes y accionistas. “El credo corporativo se centra en los

principios y creencias que pueden proporcionar el camino adecuado ante una variedad de situaciones cambiantes”. (Gómez - Mejía y Balkin, 2003)

Declaración de política ética: Algunas veces, un credo no es válido para una compañía que se enfrenta a diversas situaciones éticas en diferentes mercados y culturas. En tales situaciones, son necesarias unas guías o directrices más concretas con relación a las conductas éticas. Gómez - Mejía y Balkin (2003) nos indica que “la declaración sobre la política ética de la empresa ofrece formulas específicas para la conducta del empleado, respondiendo a cuestiones tales como si un personal de ventas debe ofrecer un regalo a un buen cliente, o cuanta información técnica puede ser compartida con un competidor, o si un ejecutivo puede comprar acciones de la empresa ante una fusión”.

✓ **La dirección ética:** “Los administradores, y en especial los de más alto nivel, tienen la responsabilidad de crear condiciones organizacionales que fomenten la toma ética de decisiones mediante la institucionalización de la ética”. Koontz (2008) para conseguir esto es necesario aplicar e integrar conceptos éticos a la vida diaria.

Muchos administradores se interesan en mejorar el clima ético y la capacidad de respuesta de sus compañías. “Como lo ha dicho un experto en el campo de la ética: “la administración es responsable por crear y sostener las condiciones en las cuales es probable que las personas se comporten bien”. (Daft y Marcic, 2006)

Existen diferentes políticas para incorporar el comportamiento ético a la cultura corporativa. Gómez - Mejía y Balkin (2003), nos dicen que “entre las políticas que se usan se encuentran la formación ética, el desarrollo de una estructura ética y la política de delatores o informadores.” Definitivamente, la dirección juega un papel clave por su influencia en el comportamiento ético de sus empleados. Complementando lo mencionado por Koontz, Daft y Marcic (2006) agregan que “el tercer pilar de las organizaciones éticas es un conjunto de herramientas en las que los administradores usan para dar forma a los valores y promover el comportamiento ético a través de toda la organización.”

✓ **Formación ética:** La formación ética proporciona a los directivos y empleados cierta práctica ante posibles dilemas, que les sirven para acumular experiencia.

Muchos de estos cursos poseen los siguientes elementos como lo mencionan Gómez - Mejía y Balkin (2003):

1. Mensajes a la alta dirección resaltando la práctica ética en los negocios.
2. Discusión de los códigos éticos.
3. Procedimientos para discutir o informar sobre comportamientos éticos.

La formación ética debe estar cargo de los individuos éticos con liderazgo ético: Daft y Marcic (2006) nos dicen que “los administradores que son esencialmente individuos éticos forman el primer pilar”. Estos individuos poseen honestidad e integridad, lo cual se releja en su comportamiento y en sus decisiones. Las personas dentro y fuera de su organización les tienen confianza porque uno se puede apoyar en ellos para que sigan las normas de equidad, traten a la gente correctamente y sean éticos en su trato con los demás. Los individuos éticos se esfuerzan por un alto nivel de desarrollo moral.

El rumor comunica rápidamente situaciones en las cuales los altos administradores optan por una acción de su conveniencia sobre una acción ética. La principal forma en la cual los líderes dan forma a la ética de una organización es a través de sus propias acciones. Además los líderes hacen un compromiso con los valores éticos y ayudan a otras personas a través de la organización para incorporar y a reflejar sus valores.

El uso efectivo de las revisiones y las recompensas del desempeño es una forma poderosa en la que los administradores pueden comprender que la ética cuenta. Recompensar consistentemente un comportamiento ético y el sancionar una conducta poco ética en todos los niveles de la compañía es un componente crítico para el logro de un liderazgo ético.

Parte del aprendizaje ético está referido a las **normas éticas corporativas**, como menciona Bateman y Shell (2004): Debido a que las personas tienen códigos de ética personales y diferentes, las organizaciones tienen que ser explícitas acerca de sus normas y expectativas éticas corporativas. Algunas compañías abogan por la “regla dorada”: trata a los demás cómo quisieras que te trataran a ti. No obstante, otras argumentan que las prácticas de negocios actuales o aceptados gobernar el comportamiento.

Señales de riesgo: en las organizaciones es un desafío permanente mantener en forma consistente el comportamiento ético de todos los empleados. ¿Cuáles son algunas señales de peligro de que una organización pudiera estar permitiendo o incluso fomentando el comportamiento poco ético entre su gente? Muchos factores crean un clima conducente al comportamiento poco ético, incluidos 1) énfasis excesivo en los ingresos de corto plazo sobre consideraciones de largo plazo; 2) fracaso en establecer un código de ética por escrito; 3) un deseo por soluciones simple de “arreglo rápido” para problemas éticos; 4) falta de voluntad para adoptar una postura ética que imponga costos financieros; 5) consideración de la ética solo como un asunto legal o una herramienta de relaciones públicas; 6) falta de procedimientos claros para el manejo de los problemas éticos y 7) respuesta a las exigencias de los accionistas en detrimento de otras instancias involucradas.

✓ **Programas éticos:** Bateman y Shell (2004) mencionan que los programas éticos pueden oscilar entre los basados en el cumplimiento y los basados en la integridad. Los **programas éticos basados en el cumplimiento** son diseñados para los asesores de la compañía para prevenir, detectar y castigar violaciones legales. Los programas basados en el cumplimiento aumentan la vigilancia y control sobre las personas e imponen castigos a los malhechores. Los elementos del programa incluyen el establecimiento y comunicación de normas y procedimientos legales asignando gerentes de alto nivel para supervisar el cumplimiento, auditoría y vigilancia de la observancia del código, y reportar la conducta ilegal, castigar a los infractores y tomar medidas para prevenir incumplimientos futuros.

Los **programas éticos basados en la integridad** van más allá de evitar la ilegalidad; se preocupan por la ley, pero también por inclinar en la gente una responsabilidad personal por el comportamiento ético. Con tales programas, las compañías y personas se gobiernan a sí mismas a través de un conjunto de principios rectores que ellas adopten.

Los programas basados en la integridad ven la ética como una fuerza impulsadora dentro de la empresa. La ética en la compañía ayuda a definir lo que esta y cuál es su preocupación. Los programas basados en la integridad contienen los elementos de los programas basados en el cumplimiento, pero también un conjunto de valores articulados desarrollados no por los asesores de la empresa sino por los gerentes en

todas las áreas de la organizaciones. Los elementos de una estrategia de integridad incluyen que:

1. Los valores rectores son compartidos y claramente entendidos por todos.
2. Los líderes de la compañía están comprometidos personalmente con los valores y dispuestos a actuar sobre ellos.
3. Los valores están considerados en la toma de decisiones y reflejados en todas las actividades importantes.
4. Los sistemas informativos, las relaciones de información y las evaluaciones de desempeño evalúan los valores.
5. El personal de todos los niveles, tiene las capacidades y conocimientos para tomar decisiones acertadas cotidianamente.

✓ **Estructura ética:** Al mencionar estructura ética nos referimos esencialmente los procedimientos y los departamentos dentro de la empresa que promueven y aconsejan el comportamiento ético. “La estructura ética puede servir como un auditor para casos de comportamiento poco ético en los que los miembros tienen que manejar, por ejemplo los conflictos de intereses” (Gómez - Mejía y Balkin, 2003).

Un tipo de estructura ética recomendada es la llamada “oficina ética”, de la cual el encargado es el “director de ética”, que tiene que tratar con potenciales violaciones éticas y aconsejar sobre la decisión que debe tomarse para cumplir con el código de la compañía. “Las estructuras éticas representan los diversos sistemas, posiciones y programas que una compañía puede emprender para promover un comportamiento ético.” (Daft y Marcic, 2006).

Otra posible estructura ética es contar con un “comité de ética” constituido por directivos de nivel medio de diferentes unidades y funciones, que lleve a cabo una vigilancia y una guía para tomar decisiones en las cuales esté en debate una decisión. El auditor debe controlar si el código de ética es respetado, así como las posibles violaciones que se lleven a cabo. Se considera que las universidades deben poseer comités éticos, para que se traten conductas poco éticas como falsificar los datos de una investigación o el apropiarse del trabajo de compañeros.

Daft y Marcic (2006) define que “Un comité de ética puede ser también un grupo de ejecutivos los cuales son nombrados con la finalidad de vigilar el comportamiento ético de la compañía. El comité proporciona disposiciones sobre aspectos éticos cuestionables.” El comité de ética asume la responsabilidad de las sanciones para los que hacen las cosas mal, lo cual es esencial si la organización quiere influir en el comportamiento de los empleados.

En este punto es importante mencionar los programas de capacitación ética también ayudan a los empleados a tratar con cuestiones éticas y a traducir los valores declarados en un código de ética en el comportamiento cotidiano los programas de capacitación son un suplemento importante para un código de ética escrito.

Un programa de ética sólido es importante, pero no es ninguna garantía contra los errores. El programa de ética debe integrarse con las operaciones diarias, al motivar para que se tomen decisiones éticas a través de toda la compañía.

✓ **Política de delatores o informadores:** “La revelación que hace un empleado de prácticas ilegales, inmorales o ilegítimas por parte de los patrones recibe el nombre de denuncia. Ninguna organización se puede basar en forma exclusiva en códigos de conductas y en estructuras éticas para prevenir todos los comportamientos poco éticos”. (Daft y Marcic, 2006).

Las políticas de delatores protegen a los empleados que revelan las prácticas ilegales, inmorales o ilegítimas. Las compañías que poseen este tipo de políticas cuentan con un “delator” que transmite las actividades poco éticas a la oficina o al comité ético de la empresa, que juzgará e investigará la situación de forma justa e imparcial. “Los “delatores” deben ser protegidos de las posibles represalias de los ejecutivos y compañeros cuyas prácticas han expuesto” (Gómez - Mejía y Balkin, 2003).

El mantener la responsabilidad de las organizaciones depende hasta cierto punto de los individuos que están dispuestos a denunciar si detectan actividades ilegales, peligrosas o poco éticas. Los murmuradores frecuentemente reportan la perversidad al exterior tales como las agencias de regulación y periodistas. Algunas empresas han instituido programas innovadores y líneas de apoyo confidencial para motivar y para dar apoyo al denunciante interno. Sin embargo, para que esto sea una salvaguarda

ética eficaz, las compañías deben visualizar la denuncia como un beneficio para la compañía y hacer esfuerzos importantes para proteger a los denunciantes.

Cuando no se tiene medidas de protección eficaces, los denunciantes sufren. Aunque la denuncia se ha vuelto muy popular en años recientes, aun es riesgoso para los empleados quienes pueden perder sus empleos, ser despreciados por los compañeros de trabajo o ser transferidos a posiciones de un nivel más bajo.

Los administradores pueden ser capacitados para que visualicen la revelación de la verdad como un beneficio más que como una amenaza y se pueden establecer sistemas para proteger de una manera efectiva a los empleados que reportan actividades ilegales o poco éticas.

✓ **Influenciar a los empleados para que se comporten éticamente:** Las decisiones éticas son una de las decisiones más complejas que se tendrán que tomar en la vida de los negocios. Una persona debe ser consciente que debe asegurarse de que se toma el tiempo necesario para este tipo de decisión, así como para examinar detenidamente sus consecuencias y establecer el procedimiento más adecuado para alcanzar sus objetivos. Para ello, debe pensar en los defectos de esta decisión si la misma se hace pública en la empresa; y también debe considerar a todas las personas a las que, directa o indirectamente, afectará su decisión. Por ello es buena idea contar con un amigo o compañero de confianza con el que poder conversar sobre el dilema ético antes de actuar.

A continuación Gómez - Mejía y Balkin (2003) muestran algunos de los caminos que pueden ser utilizados como mecanismo para influenciar el comportamiento de aquellos que componen las distintas unidades de la empresa:

1. Realizar acciones que desarrollen la confianza, como compartir la información y generar compromiso.
2. Actuar consistentemente, de tal manera que los empleados no sean sorprendidos por acciones o decisiones inesperadas por parte de la dirección.
3. Ser veraz y evitar las acciones o decisiones destinadas a manipular a otros.
4. Demostrar integridad con las confidencias de los demás.
5. Hablar y tratar con los empleados para que sepan qué se espera de ellos.
6. Asegurarse que los empleados son tratados igualitariamente, dando recompensas semejantes ante resultados equivalentes y evitando los tratos de favor.

7. Sumarse a las normas que parezcan justas y razonables (por ejemplo, no dar recompensas desproporcionadas o sanciones demasiado elevadas ante ofensas).
8. Respetar a los empleados, mostrándoles abiertamente que se les cuida y se reconocen sus fuerzas y contribuciones.

✓ **Factores que afectan las decisiones éticas:** La ética no está formada solamente por la sociedad y por el desarrollo individual y la virtud. También puede estar influenciada por el ambiente de trabajo de la compañía. “El **clima ético** de una organización se refiere a los procesos a través de los cuales se evalúan y se toman las decisiones con base en lo bueno y malo.” (Bateman y Shell, 2004)

Cuando la gente toma decisiones que son juzgadas con criterio ético, parece que siempre se plantean estas preguntas: ¿Por qué lo hizo? ¿Su responsabilidad o la de alguien más? ¿Quién recibe el crédito o la culpa? Muy a menudo la responsabilidad de los actos poco éticos se carga precisamente sobre la persona que los cometió. Pero el ambiente también tiene una profunda influencia.

Según Daft y Marcic (2006) “Cuando se acusa a los administradores de mentir, engañar o robar, la culpa se imputa por lo general al individuo o a la situación de la compañía.” La mayoría de las personas consideran que los individuos toman decisiones éticas en función de su integridad personal y de los valores que posee, lo cual es verdad, pero no es todo lo que hay que ver. Las prácticas de negocios éticas y no éticas normalmente reflejan los valores, las actitudes, las creencias y los patrones de comportamiento de la última organización; de este modo, la ética es tanto un aspecto organizacional como personas.

A continuación, examinaremos cuales son los agentes que de alguna manera influyen en la toma de decisiones éticas:

1. **El administrador:** Para Daft y Marcic (2006) “los administradores aportan rasgos específicos de personalidad y de comportamiento al trabajo”. Las necesidades personales, la influencia de la familia y los antecedentes religiosos son aspectos que moldean el sistema de valores de un administrador, influye mucho también la adecuada formación que hayan recibido en la universidad donde estudiaron. Las características específicas de personalidad, tales como la fuerza del

ego, la confianza en sí mismo y un fuerte sentimiento de independencia pueden capacitar a los administradores para tomar decisiones más éticas.

Un rasgo personal de importancia es la etapa del desarrollo moral. Al nivel extrínseco, los individuos se centran en las recompensas externas y en los castigos y obedecen a la autoridad para evitar las consecuencias personales perjudiciales. En un contexto organizacional este nivel puede asociarse con los administradores que usan el estilo de liderazgo autocrático o coercible y en donde los empleados están orientados hacia un logro confiable de tareas específicas. Los colaboradores actúan de manera adecuada por temor a ser despedidos o amonestados lejos de comportarse adecuadamente por propia convicción. En el nivel intrínseco, las personas aprenden a conformarse a las expectativas del buen comportamiento tal y como lo defienden los colegas, la familia, los amigos y la sociedad, el cumplir con las obligaciones sociales interpersonales es importante.

La colaboración de los grupos de trabajo es la manera preferida para el logro de las metas organizacionales y los administradores usan un estilo de liderazgo que fomenta las relaciones interpersonales y la cooperación. En el nivel basado en principios, los individuos son guiados por un conjunto guiado de valores y normas llegando incluso a desobedecer las normas o leyes que violen estos principios. Los valores internos se vuelven más importantes que las expectativas de otros valores significativos.

Cuando los administradores operan desde el nivel más alto de desarrollo, usan un liderazgo transformacional o de servicio, al centrar la atención en las necesidades de sus seguidores y motivar a otros para que piensen por sí mismos y para que participen en los niveles más altos de razonamiento moral. A los empleados se les dota de autoridad y se les dan oportunidades para que aporten una participación constructiva en el gobierno de la organización.

2. La organización: Los valores adoptados dentro de una organización son importantes, especialmente cuando entendemos que la mayoría de las personas que se encuentran en la etapa del desarrollo moral, lo cual significa que ellas consideran que su deber debe satisfacer las obligaciones y las expectativas de otras personas. Todas las decisiones éticas se toman dentro del contexto de nuestras interacciones

con otras personas y las redes sociales dentro de una organización desempeñan un papel de importancia en la conducción de las acciones de las personas. En las organizaciones, una influencia muy importante sobre el comportamiento ético son las normas y los valores del equipo, del departamento o de la organización como un todo.

Para Daft y Marcic, (2006), la cultura corporativa sirve para permitir que los empleados sepan que creencias y comportamientos apoya la compañía y cuáles no está dispuesta a tolerar. Si el comportamiento poco ético se tolera o incluso se fomenta, se convertía en una rutina.

La cultura no es el único factor que influye en la ética, es además un factor fundamental porque define los valores de la compañía. Otros aspectos de la organización, tales como las reglas y las políticas explícitas, el sistema de recompensas, la medida en la cual la compañía cuida a sus personas, el sistema de selección, el énfasis sobre las normas legales y profesionales y los procesos de decisión de liderazgo, también pueden tener un impacto sobre los valores éticos y sobre la toma de decisiones del administrador.

3. Los empresarios: “Los propietarios y directivos de las empresas se encuentran ante problemas éticos cuando sus obligaciones legales entran en conflicto” (Hernández, 2002), por ejemplo, requieren pagar impuestos y cumplir, a su vez, con sus obligaciones laborales, o bien, su liquidez no alcanza para cubrir en tiempo pagos a proveedores y nóminas. Pagar dejando de liquidar a otro, genera un conflicto ético de negocios.

4. Recursos humanos: En ocasiones, los empleados de las empresas se encuentran en situaciones complejas por su poder débil en relación a problemas éticos que enfrentan, por un lado, responsabilidades propias de sus puestos, y por otro, no tienen la autoridad para tomar correctamente decisiones éticas. Si no se cumplen, son despedidos; ellos exigen, en nombre de su patrón, a proveedores, empleados, clientes y usuarios, condiciones de dudosa ética. Recordamos el principio administrativo: “La autoridad se delega pero la responsabilidad se comparte.” (Hernández, 2002).

5. Dirección ejecutiva: Los directores generales suelen tener obligaciones morales y legales al dirigir una empresa y proteger los intereses de los propietarios, y también tienen obligaciones respecto a la seguridad social – legal y al bienestar de los empleados. Esta doble responsabilidad los conduce a problemas de “conflicto de intereses”.

Por ejemplo, la empresa X se ve forzada a bajar los precios de sus productos y, por lo tanto, a reducir los presupuestos de sueldos y salarios; por un lado deben salvar la empresa en el mercado y, por otro lado, proteger a sus colaboradores.

6. Clientes y usuarios: La satisfacción de las necesidades de los clientes, usuarios o consumidores, son la razón de la existencia de la empresa, sin embargo, satisfacer una necesidad afectando a un tercero, o bien al ambiente, aunque sean prácticos, e incluso atractivos al consumidor. Las empresas, en las próximos decenios del siglo XXI, solo podían operar si son ecológicamente sustentables, sobre todo aquellas que contribuyen al calentamiento del planeta.

7. Finanzas: Los directivos financieros de las empresas se encuentran ante problemas éticos y de conflictos de intereses cuando la información financiera está generada para atender necesidades de alguna de las partes interesadas, de tal forma que permita el reparto de utilidades o beneficios a corto plazo, afectando intereses de terceros, como las obligaciones laborales y no constituir los pasivos laborales.

8. Negociadores de las empresas: Las empresas, sus propietarios, directivos y empleados, al negociar ventas con organizaciones poderosas les solicitan “apoyo económico” para otorgar el pedido correspondiente. Por un lado, requieren vender sus productos para mejorar sus finanzas, y por el otro necesitan hacer negocios éticos para que su empresa sea sana moralmente y no propicien las malas conductas en su personal.

9. Negociaciones de las empresas con sindicatos: Los gerentes de RH tienen que revisar periódicamente los contratos colectivos con las cargas económicas que ponen en riesgo la viabilidad de la empresa, por lo que necesitan negociar la suspensión de ciertas cláusulas, pagando incluso la indemnización correspondiente. Por ello, algunos sindicatos buscan que la empresa les “compense” las pérdidas en lugar de pensar que ellos también deben salvar la empresa.

10. Política y negocios: Las empresas, los empresarios y sus directivos, al participar en el desarrollo económico de la comunidad, actúan políticamente en el sentido de determinar el papel y la responsabilidad de las empresas en su desarrollo.

✓ **Factores que contribuyen a promover normas éticas:** Los dos factores que, de acuerdo con Koontz (2008) facilitan en mayor grado la promoción de normas éticas son: “1) dar a conocer públicamente la existencia de éstas y difundirlas ampliamente y 2) la creciente presión que ejerce respecto una opinión pública cada vez mejor informada.” A estos factores les siguen las reglamentaciones gubernamentales y la educación cuyo propósito es incrementar el profesionalismo de los administradores de las empresas privadas.

Para que los códigos de ética puedan ser eficaces, es necesario que tomen medidas que garanticen su cumplimiento. Los administradores que incurran en prácticas inmorales deben ser hechos responsables de sus acciones. Esto significa que se les deben retirar privilegios y beneficios y aplicar sanciones.

Aunque no es fácil hacer cumplir el código de ética, la sola existencia de éstos puede alentar la adopción de una conducta ética gracias a la definición más clara de las expectativas. Por otra parte, no se debe esperar que los códigos de ética resuelvan por sí solos todos los problemas. De hecho, pueden crear una falsa sensación de seguridad. El eficaz cumplimiento del código implica un comportamiento ético consistente y el apoyo de la alta dirección.

2.2.4. Caso Barings Bank – Singapur: ejemplo de falta de ética en el profesional de la banca

❖ Historia del Banco Barings.

El Banco Barings fue fundado, como menciona Becerra y otros (2006), en 1762 con el nombre de “John and Francis Baring Company” por Sir Francis Barings. El origen de la familia Baring es holandés. En el año de 1806, su hijo Alexander Baring entró en la empresa y ellos cambiaron el nombre de la misma por Baring Brothers & Co., y la fusionaron con las oficinas de Londres de Hope & Co.

Durante los primeros años de operación la entidad se dedicó a otorgar créditos al negocio de lana. Al tener gran posicionamiento, el banco creció debido a la gran fortuna inmobiliaria que generó, llegando a ser uno de los más importantes de Gran Bretaña. Erasquín (2008), nos dice que debido a esto, el Barings Bank logró diversificarse en otros sectores relacionados con el comercio internacional.

Roldán (2003) nos comenta que la firma emergió como uno de los más poderosos establecimientos de la banca comercial europea, contribuyendo a hacer de Inglaterra una gran potencia mercantil. Los Baring no tardaron en percibir las ilimitadas posibilidades que surgían al otro lado del Atlántico, desde fechas tempranas establecieron una agencia en Filadelfia.

El banco Barings tuvo una larga e importante historia. Se sabe que en 1802, ayudó a financiar la adquisición de la Luisiana (estado del sur de Estados Unidos, a orillas del Golfo de México. Llamada así en honor a Luis XIV), a pesar de que Gran Bretaña estaba en guerra con Francia, y que la venta tenía como efecto la financiación del esfuerzo de guerra de Napoleón. Técnicamente los Estados Unidos no adquirieron la Luisiana de Napoleón así que fue adquirida por la Baring Brothers and Hope & Co.

Asimismo, la compañía estableció vínculos con el Rey Jorge V, comenzando una relación estrecha con la monarquía británica que perduraría hasta el colapso de Barings, además Los descendientes de las primeras cinco ramas masculinas de la familia Baring fueron todos nombrados para la nobleza con los títulos de Lord Revelstoke, Conde de Northbrook, Lord Ashburton, Lord Howick de Glendale y Conde de Cromer.

Muchos años después, como menciona Becerra y otros (2006), eran dos hermanos Barings (Nicola y Peter) quienes dirigían la Fundación Barings que era el principal accionista de la sexta banca de negocios británica. Erasquín (2008) menciona que este banco contaba con una cartera de clientes importantes y prestigiosos como la Reina de Inglaterra. Esta familia mantuvo el poder y control de su empresa hasta el año 1995, momento en que las sucesiones de poder se dieron con la venta de la fundación

Después de la venta de Barings el 6 de marzo de 1995, la renuncia de Peter Baring acabó con 233 años de control familiar del banco: un récord. Todo esto por los malos manejos de Nick Leeson, *trader* de inversiones, que en el año de 1990 viajó a Singapur

donde había una demanda creciente de operadores en los mercados a plazo. Luego se une al equipo de operadores de Barings en el SIME (*Singapore International Monetary Exchange*) y más tarde realizará también operaciones en los mercados a plazo del NSA (*Nikkei Stock Average*) bajo el control de los operadores de Barings en Japón.

❖ **Nick Leeson y la quiebra del Banco Barings**

¿Cuál fue la causa de la quiebra de este importante banco?, increíblemente la quiebra de este legendario banco la causó, al parecer, una sola persona: Nicholas William Leeson.

Sobre los orígenes de Leeson, Erasquín (2008) nos cuenta que es hijo de un albañil, nació en Watfor (Inglaterra). Reyes (2003) nos comenta que Nick no cursó estudios universitarios ni fue a alguna escuela de negocios. Leeson empezó su carrera profesional, en 1989, en la oficina del banco Coutts & Company, luego consiguió un puesto de trabajo como asistente de operador en la sucursal londinense de Morgan y Stanley, donde obtuvo muchos de sus conocimientos y experiencia en inversiones financieras.

Durante el año 1990, en Singapur, existió una gran demanda de operadores de mercados a plazos. Ante este hecho, según Eurasquín (2008), Leeson se vio tentado por dicha oportunidad. Debido a ello, es que se logra unir al equipo de operadores del Barings Bank y luego en los mercados a plazo de Japón y en mercados financieros de productos derivados. Vargas (1999), nos menciona que las audaces inversiones del flamante *trader* reportaron buenas ganancias para el Barings, y a él, espléndidas primas. Inició sus labores con la autorización para operar en la Bolsa local y en la de Osaka bajo la vigilancia de los ejecutivos del Banco Barings en Tokio. Para Martin (2009) hubo un fracaso en la política de contratación, ya que Nick Leeson tenía una sentencia del tribunal del condado en su contra presuntamente por malos manejos en su anterior empleo, hecho que le impedía trabajar en Londres, pero de todos modos Barings lo contrató y lo envió a Singapur.

Una vez llegado a Singapur, con el cargo de gerente general de la subsidiaria, Nick Leeson se encargó de seleccionar a los empleados que tendría a su cargo. Al inicio todo marchó bien, su trabajo reportaba el 10% del total de los beneficios del banco, lo que contribuyó con el prestigio del Barings.

Leeson era sumamente joven para haber alcanzado ese éxito tanto personal como profesional, pero lejos de estar motivado a ser cada día mejor, ese éxito generó en él

ambición y oportunismo que le conllevó a buscar su propio beneficio, desviando su visión en los negocios hacia prácticas nada ética. Eurasquín (2008) nos menciona que Leeson le sacó el mayor provecho a sus facultades en el mercado de productos derivados y a la confianza que le tenía la entidad bancaria.

Bray (1995) recoge una declaración de Leeson en la cual él explica que al principio fue un intento por recuperar pérdidas acumuladas de unos US\$31.000 a causa de un error cometido por uno de sus subordinados. Leeson dijo que para mayo de 1993, ya había logrado controlar esa situación y la cuenta secreta 88888 ya registraba un saldo positivo. El banco Barings había establecido la cuenta número 88888 a comienzos de su operación en Singapur para cubrir posibles errores de intermediación, pero luego dejó de utilizarla. Durante este periodo, Leeson descubrió que podía utilizar la cuenta de forma clandestina para ocultar a Londres sus actividades de corretaje. Pero sus colegas en el piso de negociación continuaban cometiendo errores y pidiéndole que los ayudara. Como consecuencia, continuó con sus operaciones ocultas, que llevaron a pérdidas cada vez mayores. Con la finalidad de ocultar las pérdidas que registraba en la cuenta 88888, Leeson arreglaba los informes a sus jefes, a la vez que incrementaba las inversiones (a valores futuros) con la expectativa de un alza que compensara las pérdidas acumuladas y dejara aún beneficios. Vargas (1999) nos dice que ésta era una apuesta peligrosa: al cabo de tres años, en los que hubo leves subidas y caídas en picada de las acciones, Nick Leeson había perdido unos mil 500 millones de dólares.

Reyes (2003) menciona que la venta de opciones que Leeson realizaba para obtener dinero de las primas para cubrir los márgenes que el mercado de Singapur le exigía por los futuros y también para ocultar las pérdidas que de otra forma aparecían en la subsidiaria. Estas ventas las realizó pensando que el mercado permanecería estable, pero cuando los precios colapsaron, el gran volumen de transacciones que realizaba en sentido contrario era lo que mantenía al mercado estable, teniendo que lanzar cada vez más y más opciones, hasta que las primas no alcanzaron para cubrir los márgenes de futuros y tuvo que pedir dinero a Londres.

Según Becerra y otros (2006), la dirección londinense del Banco Barings transfirió fuertes sumas durante los dos meses anteriores a la caída de su banco, lo que permite inferir una falta de control respecto al destino de estos recursos. Al parecer, Leeson se

aprovechó de la falta de organización que siguió a una fusión de departamentos dentro de Barings Securities, después de la renuncia de su director en marzo de 1994.

Nick Leeson era al mismo tiempo director del “*front desk*” (responsable de las operaciones) y del “*back office*” (responsable de la evaluación diaria de los compromisos efectuados y del nivel de riesgos adquiridos), es decir él mismo debía tomar las decisiones y controlar esas decisiones, con la finalidad de “incurrir en riesgos excesivos”. Asimismo, Martin (2009) nos menciona que sus respuestas a las preguntas de auditoría interna, acerca de sus actividades, no eran satisfactorias.

Según Becerra y otro (2006), al parecer el corredor había modificado los programas del ordenador para ocultar una parte importante de las transacciones. Es probable, también, que la complejidad de las operaciones efectuadas en Singapur hubiese desalentado a la dirección londinense, técnicamente atrasada, pero firmemente confiada en la capacidad de Nick Leeson de hacer cada vez más beneficios.

Según Martin (2009), al equipo de auditoría interna le había llamado la atención las acciones de Nick Leeson, pero su advertencia fue ignorada por la junta directiva. Sin embargo, en 1995 la Junta directiva permitió que la totalidad del capital de la banco fuera enviado a su oficina en Singapur para cubrir las llamadas de margen.

¿Por qué los directivos del Barings enviaron todo ese dinero a las manos de Leeson?, Bray (1995) nos menciona que Leeson explicó que se salió con la suya porque altos ejecutivos en la sede de Barings en Londres no sabían lo suficiente del tipo de transacciones que realizaba y no siguieron más de cerca sus actividades. "El primer día que pedí financiación debieron haber sonado todas las alarmas", dijo. "Pero los altos ejecutivos en Londres que se encargaban de estos pagos no entendían la administración básica de opciones y futuros". Como vemos, Leeson se aprovechó de la ignorancia de los directivos para hacer de las suyas.

Asimismo, en una declaración, Leeson describió un lastimoso panorama de avaricia entre los altos ejecutivos de Barings, y de la fe que le tenían sus colegas en Singapur. Al parecer, los ejecutivos de Barings se cegaron en su desesperación por conseguir ganancias jugosas. "Querían creer en los beneficios que se declaraban", dijo, "y por lo tanto no

estaban dispuestos a cuestionar mi actuación". Leeson inició sus operaciones secretas en septiembre de 1992. (Bray, 1995)

El índice Nikkei 225 tuvo una tendencia alcista en 1980 llegando a un tope en 1989. Reyes (2003), nos dice que Leeson creía que como a mitad de 1994 el índice había caído a la mitad de ese valor, y las tasas de interés estaban bajas, los precios se recuperarían en un futuro cercano. Si las tasas de interés subían, él estaba cubierto con los contratos de futuro del gobierno japonés.

Después de haber calculado cuanto podría ganar, Leeson realizó las operaciones que le serían totalmente beneficiosas, claro está sin supervisión. Jorió (2004), nos menciona que una de las razones por las que Leeson estaba tan poco supervisado fue su gran historial. Así, en 1994, Leeson había ganado \$20 millones para Barings. El problema de la escasa supervisión también se atribuyó a la estructura matricial implementada por Barings, ya que la unidad de Leeson estaba sujeta a dos líneas de autoridad, geográfica y funcional, al parecer la descentralización inherente en dicha estructura condujo una escasa supervisión.

Reyes (2003) nos comenta que en ese mismo año (1994), los informes contables establecían que Nick Leeson había ganado 30 millones de dólares en ganancia, casi el 20% de las ganancias totales del banco, por lo que su bonificación ese año sería de 680.000 dólares, más del triple de su pago del año anterior.

Debido al éxito que tenía con los derivados; Leeson estuvo comprando, a inicios de 1995, futuros de Nikkei en 3024 contratos. El fin de banco Barings ocurriría el 16 de Enero del 1995, cuando Leeson puso una orden de futuros en los mercados de Singapur y Tokio, básicamente apostando que la bolsa japonesa no se movería de manera repentina en los próximos días. Sin embargo la mañana del día 17 sucedió el terremoto de Kobe (territorio japonés), lo cual hundió los mercados asiáticos y con ellos la apuesta de Leeson. En un intento un tanto desesperado Leeson siguió con su estrategia de asumir más riesgo, y realizó una serie de inversiones, según Reyes (2003) después de este hecho, Leeson interpretó que las acciones solo podían subir y redobló su apuesta a 7135 contratos. Apostó que el índice Nikkei de Tokio se recuperaría de manera rápida, lo cual no ocurrió y aún agravó más su situación.

Según Jori3n (2004), la posici3n de Barings en la bolsa de Singapur y de Osaka sumaba \$7 mil millones. Las bolsas de Singapur y de Osaka tambi3n atrajeron la atenci3n por su falla para notificar el tama1o de las posiciones. En la bolsa de Osaka, Barings hab3an acumulado una posici3n abierta de 20,000 contratos, cada uno de ellos por un valor nominal de \$200,000. Esto equival3a a ocho veces la siguiente posici3n m1s grande, de 2,500 contratos.

Al parecer los mercados de valores de Osaka y Singapur tienen parte de la responsabilidad en este caso, por no haber advertido las irregularidades debido al gran tama1o de sus posiciones. Estos asumieron que dichas posiciones estaban cubiertas debido a la naturaleza conservadora del banco. Reyes (2003) nos comenta que el mercado de valores de Singapur envi3 cartas al director de la subsidiaria del Barings en esa ciudad, expres1ndole su preocupaci3n por los m1rgenes que ten3an que afrontar y si tendr3an la capacidad para hacerlo. El director del Barings respondi3 que esas posiciones estaban cubiertas en el mercado de Osaka, por eso el mercado de valores de Singapur garantiz3 una excepci3n para la cantidad de contratos que pod3a tener. Debieron verificar la existencia de esa cobertura que en realidad no exist3a.

Seg3n Sebasti1n y L3pez (2001), los resultados no se hicieron esperar y el Barings entra en crisis porque las p3rdidas provocadas por el operador en Singapur, superaban el capital social del banco. Reyes (2003), nos detalla los montos perdidos: el Barings cay3 con una posici3n de 55399 contratos, y los bonos en suba, las p3rdidas llegaron a 1.100 millones de d3lares, m1s del doble del capital del Barings. En esos momentos, los principales activos del grupo eran su gestora de fondos de inversi3n, Asset Management, su sociedad de valores Barings Securities y su filial financiera Barings Brothers, adem1s de controlar el 40% del banco de negocios norteamericano Dillon Read, que se ofreci3 inmediatamente para comprarle inmediatamente su paquete accionarioal.

Barings es intervenido por administradores judiciales nombrados (En este caso, la consultora Ernest & Young), que se hacen cargo del banco y empiezan a recibir ofertas para decidir a qui3n se adjudican las diferentes divisiones.

Consciente que la situaci3n ya no ten3a soluci3n, Leeson dej3 una nota diciendo "Lo siento" y huy3 el 23 de febrero. Las p3rdidas alcanzaron los 827 millones de libras, dos

veces la cantidad de dinero que el banco tenía disponible para inversión bursátil, y el banco fue declarado en quiebra el 26 de febrero.

En esta situación, Sebastián y López (2001) nos mencionan que aparece el ING Bank, que engloba la aseguradora National Nederlanden y el Banco Postbank, y que presenta una oferta “simbólica” por el grupo Barings en su conjunto por una libra esterlina asumiendo sus elevadas deudas. Paralelamente, el grupo holandés ABN AMRO y el grupo estadounidense Smith Barney presentaron ofertas que no lograron superar la de la ING. El día 6 de marzo de 1995, este último banco se hacía con el control del británico Barings, cerrándose en escasamente una semana la tremenda crisis que había desencadenado un solo *traider*.

Finalmente, el acuerdo firmado por los dos bancos (Barings e ING) establecerían un precio simbólico de una libra esterlina por todos los negocios del grupo Barings y el compromiso de asumir todas las deudas, así como de inyectar capital en efectivo por valor de 666 000 libras esterlinas.

Jorión (2004) comenta que el precio de las acciones del banco se fue a cero, aniquilando cerca de \$1 mil millones de capitalización del mercado. Los tenedores de bonos recibieron cinco centavos por dólar.

Finalmente, ¿Qué sucedió con Nick Leeson? Eurasquín (2008) nos relata que el 2 de marzo de 1995, Leeson fue arrestado por la policía de Frankfort y luego devuelto a la justicia de Singapur para pagar por sus delitos en el país donde ocurrieron. Fue acusado de fraude por engañar a sus superiores ocultándoles el riesgo de sus actividades así como el volumen de sus pérdidas. Aunque muchos expertos responsabilizan igualmente al deficiente sistema de auditoría interna y de gestión de riesgo del banco. Así las autoridades de Singapur afirmaron que la administración del banco debería haber conocido el volumen de las pérdidas escondidas en la cuenta de errores. Leeson fue sentenciado a 6 años y medio de cárcel en Singapur, aunque salió antes tras diagnosticársele un cáncer de colon.

Según Malacara (1999), mientras estuvo encerrado, Leeson plasmó sus recuerdos en un libro al que título “*Rogue Trader*”, en el cuál narra su historia y las maniobras que hizo en el mundo de las finanzas, posteriormente su biografía fue la base en la producción de una película con el mismo nombre. Su esposa, Lisa, acabo divorciándose de él.

Luego de pagar su condena, Nick Leeson volvió a su casa en Londres cansado y enfermo. Malacara (1999) nos comenta que sucedió después de estos hechos con la familia de Leeson: la ex esposa se casó de nuevo y su padre William enfermó igualmente de cáncer. El hecho de estar en prisión le quitó a Nick Leeson la posibilidad de conservar su matrimonio y trabajar para poder costear un tratamiento oncológico para él y su padre.

❖ **Definiciones relacionadas al ambiente donde operaba Leeson: Mercado de derivados, futuros, opciones e índice Nikkei.**

Se considera conveniente definir qué es un mercado de derivados, futuros, opciones; y otros términos como *front office*, *back office* e índice de *Nikkei* para entender de mejor manera cómo era el ambiente en el que se desarrollaban las operaciones de Nick Leeson.

✓ **Mercado de derivados:** Los derivados son instrumentos financieros u otros contratos que se caracterizan por cambiar su valor en respuesta a cambios sobre algún subyacente específico, requieren una inversión inicial neta nula o pequeña y se liquidarán en una fecha futura.

Un instrumento derivado o derivativo es un arreglo o contrato financiero entre dos partes, cuyos pagos o flujos de efectivo, están basados o derivados en el comportamiento de otro instrumento o activo, que es independiente del contrato mismo. Los derivados pueden ser emitidos teniendo como base una moneda, *commodities*, instrumentos de deuda de empresas públicas o privadas, hipotecas, acciones, tasa de interés, etc. o combinaciones de estas.

Los instrumentos derivados surgen como una solución a los grandes volúmenes de comercialización de activos reales o financieros, y el riesgo que suponía entrar al mercado de plazos, sin la debida garantía o previsión de su cumplimiento. Representan entonces, una respuesta a la aparición de una excesiva volatilidad en los precios de las materias primas, títulos o valores, tipos de interés o tipos de cambio.

En el mercado de derivados presenta un elevado riesgo por el tipo de sus operaciones. A esto Según Miller (1999), cuestiona ¿Cuánta riqueza se ha destruido en los últimos años por negocios con derivados que no han ido muy bien? el Banco Barings, en el que tal vez haya sido el desastre más grande, perdió más de 2.000 millones de dólares en índices *Nikkei* sobre futuros y opciones.

✓ **Futuros:** Según León (2012), los contratos de futuros permiten garantizar un precio de venta o compra final de un activo subyacente, este precio es fijado de antemano, con un plazo establecido por las partes, para el cumplimiento de la entrega del activo subyacente al precio establecido en dicho contrato.

Un contrato de futuros es un convenio de hoy que, mediante el pago de una comisión, garantiza la entrega de un bien a futuro, a un precio establecido. Para el comprador, el contrato de futuros significa la obligación de comprar el activo subyacente al precio futuro de la fecha de vencimiento y para el vendedor, supone la obligación de vender dicho activo subyacente al precio futuro en la misma fecha de vencimiento.

- Cuando el futuro es diseñado por las partes, es decir ambos fijan un precio futuro, el plazo y el monto de la operación, en este caso se denominan **operaciones forward**.
- Cuando el contrato ya está definido en plazos, moneda, tamaño del monto a invertir y el precio del contrato se establece por la dinámica del mercado especial, se dice que estamos **operando con futuros**.

En los mercados de futuros en general, las obligaciones de entregar el subyacente es muy rara, lo que sucede es que se liquidan los contratos o se adquieren posiciones adversas. En los mercados *forward* existe la entrega del subyacente de acuerdo a lo pactado en las inversiones.

Los futuros pueden dividirse en dos: futuros de venta o posición corta y futuros de compra o posición larga. En la posición corta, el inversionista posee la acción como activo subyacente, el gana si el precio de la acción sube y pierde si el precio de la acción baja. El valor subyacente en el mercado es conocido como precio *spot*. En la posición larga, el inversionista no posee las acciones, o simplemente tiene la obligación de comprar el subyacente.

✓ **Opciones:** Para León (2001), las opciones en términos generales, dan el derecho a comprar o vender un bien o cualquier activo subyacente, estos pueden ser *commodities*, tasas de interés, acciones, entre otros. Son contratos que se ejercen en determinada fecha

y a un precio previamente establecido. Para tener los derechos se debe pagar una prima o recibir la misma si deseamos que otro tome o ejerce el derecho.

Las opciones representan la compra del derecho, más no la obligación de comprar o de vender. Quien emite la opción está obligado a honrarla (comprar o vender), pero quien la compra, está obligado a ejercerla.

Tipos de opciones:

- **Call:** Dan a su poseedor el derecho de comprar un bien en el futuro, a un precio establecido y a una fecha determinada en los contratos, por ello paga una prima
- **Put:** Dan al poseedor del derecho de vender algo en un precio determinado y a una fecha establecida en el contrato, para ello debe pagar una prima.

✓ **Índice Nikkei:** Comencemos definiendo qué es un índice. Un índice (bursátil) es un parámetro calculado estadísticamente, que tiene por objeto reflejar la evolución en el tiempo de los precios de las acciones. Los índices bursátiles no reflejan de una manera exacta el comportamiento del mercado, ya que los valores que componen estos índices son relativamente pocos en comparación con los valores totales cotizados.

La importancia de los índices bursátiles, radica en la facilidad del manejo de la información, en otras palabras los involucrados en los mercados de bolsa no tienen por qué recordar grandes listados de precios ni tampoco cantidades exageradas de información, con un solo número resumen la labor de un día de trabajo; esto ofrece un menor esfuerzo en el entendimiento

Luego de definir que es un índice bursátil, pasaré a la definición del **índice Nikkei**. Este es, según Camarero y Pérez (s.f.), el índice más importante de la bolsa de Tokio y uno de los más extensos por número de acciones cotizada. Está formado por 225 compañías. El nombre de *Nikkei* es la contracción del nombre del diario económico nipón “*Nihon Keisai*”, al que se le atribuye su creación. A este índice se le conoce también como el Dow Japonés.

El sector más representativo del índice de Nikkei es el industrial, que cuenta con un total de 66 compañías. Le siguen las compañías de consumo cíclico, con un total de cincuenta cotizadas, y el sector financiero que cuenta con 24 bancos cotizados. Desde su

creación, este índice ha sufrido pocas modificaciones y apenas incluye empresas de sectores de nuevas tecnologías.

❖ **Principales errores en la gestión del Barings: causales de la quiebra.**

A continuación, se extraen las evidencias de incongruencia de intereses, asimetría de información, la falta de principios éticos, entre otros, en Nick Leeson:

- Dos meses antes de la caída del Barings, la dirección transfirió fuertes sumas de dinero a la sede de Singapur, a pesar de ser mucho dinero, existió una fuerte falta de control respecto al destino de estos recursos. **Leeson aprovechaba la confianza depositada en él** para hacer uso de ese dinero en lo que creía conveniente.

- Nick Leeson tomaba las decisiones (front office) y controlaba esas decisiones (back office) al mismo tiempo. Se hizo cargo de ambas actividades sabiendo que en todo banco deben ser manejadas por personas distintas. Una muestra de **oportunismo**.

- Leeson se salió con la suya porque altos ejecutivos en la sede de Barings en Londres no sabían lo suficiente del tipo de transacciones que realizaba, dijo que los altos ejecutivos en Londres que se encargaban de los pagos no entendían la administración básica de opciones y futuros. Como vemos, Leeson se aprovechó de la ignorancia de los directivos para hacer de las suyas. Cuando una de las partes posee más información que la otra, o al menos una de ellas la percibe así, es claramente **asimetría de información**.

- Los ejecutivos de Barings se cegaron en su desesperación por conseguir grandes ganancias, por ese motivo no cuestionaban las operaciones de Leeson. Evidentemente es un **deseo desordenado por utilidades**.

- Se considera que un error grave en este caso es el **interés en beneficios de corto plazo**. En el sector bancario es palpable este problema. En este se tiende a primar los comportamientos a corto plazo frente a una dimensión temporal mayor.

- Asimismo, se perciben **incentivos exorbitantes en el sector bancario**, recordemos que en una oportunidad Leeson recibió nada más y nada menos que 680.000 dólares como bonificación por una sola operación. En el sector bancario, una parte significativa de las retribuciones se vinculan a resultados inmediatos, incentivando a tomar posiciones arriesgadas a corto plazo aunque generen muy pocos o nulos beneficios a largo plazo

- **Los directivos del Barings no cuestionaron las excesivas utilidades de la sucursal de Singapur** (20% en 1993 y 50% en 1994). Claramente demuestra la excesiva confianza que los directivos habían depositado en Leeson. Inversiones tan riesgosas como las realizadas no podían estar al mando de una sola persona, al menos sin supervisión.

- Leeson descubrió que podía utilizar la cuenta 88888 de forma clandestina para ocultar a Londres sus actividades de corretaje. Leeson tenía mayor información que los directivos del Barings, nuevamente, **asimetría de información**.

- Con la finalidad de ocultar las pérdidas, **Leeson arreglaba los informes a sus jefes, a la vez que incrementaba las inversiones** (a valores futuros) con la expectativa de un alza que compensara de las pérdidas y dejara beneficios. Un claro ejemplo de **riesgo operativo** del tipo **riesgo con el proceso de operación** (informes alterados).

- En el caso Barings existió una **falla del sistema contable para detectar las operaciones no autorizadas**, ya que un informe demostró que todas las posiciones compradas se compensaban con posiciones vendidas, lo que era coherente con la estrategia de arbitraje de bajo riesgo que se le había encomendado a Leeson.

- **Excesiva exposición al riesgo** en el mercado accionario japonés, a través del mercado de futuros. Leeson, había estado acumulando exceso de posiciones en futuros sobre índices accionarios, en particular en el índice de Nikkei 225.

- En una auditoría realizada en agosto de 1994, que ponía en evidencia los malos manejos de Leeson, pero **el director** de la subsidiaria (Simon Jones) **nunca realizó la segregación de funciones, ni revisó la necesidad de fondos de Leeson o ponerle límites de posiciones de actividad**.

- **Leeson era poco supervisado**. La escasa supervisión se le atribuyó a la estructura de la organización, se sabe que Nick tenía varios jefes a los cuales se debía reportar, ante una mayoría de personas todos pensaban que el otro lo estaba controlando.

- El grave error que cometió Leeson fue el de **comprometer al banco Barings en dos contratos**: Primero: un compromiso con derivados sobre valores japoneses de rendimiento variable por una suma de 7,000 millones de dólares, segundo: se trataba de derivados del índice del Nikkei y sus tipos de interés por un cuantioso monto de 20,000 millones de dólares.

- El terremoto en Kobe, no fue específicamente un error, pero hundió los mercados asiáticos y con ellos la apuesta de Leeson. Esto es un **riesgo operativo** del tipo **riesgo externo** (desastre natural). Las decisiones deben ser tomadas en base a todos los posibles riesgos, tal vez no se puedan evitar, pero si prevenir.

En base a los errores identificados, se plantean las lecciones del caso Barings

2.2.5. Principales lecciones del caso Banco Barings

❖ Principales lecciones aprendidas del caso.

Todo error debería tener una lección. De nada sirve equivocarnos, o que otras personas se equivoquen, si no aprendemos del error. La quiebra del banco Barings es un ejemplo para los directivos de los bancos de todo el mundo, analizar el caso permite saber qué no se debe hacer o qué no se debe permitir en el mundo de los negocios, específicamente la banca, entonces ¿Qué lecciones nos deja el caso Barings para el mundo de la banca?

Según Fernández- Sanguino (2000) En las entidades de crédito se pueden desarrollar los mismos actos indebidos que en cualquier otro tipo de empresas; ahora bien, las características propias de la actividad bancaria, por la diversidad y exclusividad de sus operaciones y los numerosos riesgos existentes, hacen que en este sector se puedan producir más fraudes que en otras empresas y aparezcan, también, fraudes específicos que únicamente se producen en este tipo de entidades.

El Barings y otras historias de quiebras de bancos, son claros ejemplos de fallo en la gestión de riesgos, especialmente gestión de riesgo operativo. Después de la caída de un banco, se elaboran informes de las caídas, propuestas de mejoras, lecciones y recomendaciones, en realidad ¿Se toman en cuenta estas recomendaciones? Aparentemente son ignoradas, un claro ejemplo es la crisis vivida en estados unidos, la cual, fue causada por falta de principios éticos de las personas como menciona Argandoña (2009): los factores de naturaleza ética que hicieron posible, causaron o agravaron la crisis financiera del 2007 son: la codicia de los banqueros, la multiplicación de los casos de fraude, la creación de incentivos perversos y las conductas imprudentes. Esto demuestra la importancia de **gestionar adecuadamente la forma que los colaboradores realizan sus operaciones**. Este control de los colaboradores implica una auditoria constante, Malles (2002) nos menciona que el control debe tener tanto un sentido preventivo (ex-ante), con la

elaboración de una guía de procedimientos sobre cómo se debe actuar en los distintos departamentos, como de verificación (control a posteriori o ex-post).

Una adecuada gestión de riesgos se basa en que las personas hagan lo correcto en el momento correcto. Con el caso Barings se aprende la lección de **crear una adecuada gestión de riesgos**, lo cual debe adaptarse según los procesos que necesitan ser regulados dentro de cada empresa de manera particular, aprender del error principal del caso Barings: la falta de supervisión y control. A esto Martin (2009), nos dice que el sector de servicios financieros debe aprender las lecciones de las crisis financieras y seguir adelante, ya que existe poca evidencia de que las lecciones se han aprendido.

Un aspecto a tomar en cuenta dentro de estas lecciones debe ser la **reputación de la institución**. Después de una quiebra no sólo se debe estimar las pérdidas económicas, también debe tomarse en cuenta que el banco Barings era una empresa familiar, y como tal, encerraba historia y trabajo de una familia a lo largo de 233 años. Indudablemente, los Barings perdieron más que dinero, perdieron algo que tomó trabajo y tiempo construir. Como menciona Miller (1999), cuando el banco holandés ING, al aceptar asumir mil millones de dólares de las pérdidas de Barings en futuros y opciones, se las ingenió para conservar lo más posible el valor del negocio del Barings. Además de la catástrofe financiera, como mencionan Ferrato y Coutinho (2005), esas actitudes antiéticas mancharon la imagen y la marca de la corporación y, en consecuencia, echaron por tierra, y para toda la vida, la reputación de sus representantes legales. En conclusión **la quiebra de un banco no solo es pérdida de dinero, también es pérdida de reputación**.

Los fraudes, como los cometidos por Leeson no sólo dañan la reputación de un banco, como menciona Fernández-Sanguino (2000), con independencia de las responsabilidades legales y otras posibles obligaciones, las actuaciones fraudulentas realizadas por personas vinculadas a las empresas **pueden afectar de alguna manera a la posición de las organizaciones ante su responsabilidad social**, ya que cualquier problema grave en su entorno puede afectar negativamente a determinados compromisos de las organizaciones con sus objetivos sociales y medioambientales, ya que, al estar inmersas en otros problemas, no pueden asumir el cumplimiento de determinados objetivos sociales, que pasan a un segundo plano. Ante este hecho, surge nuevamente la necesidad de la ética, por esto Osorio (2011) nos dice: los valores éticos ayudan a las corporaciones a desarrollar la responsabilidad social corporativa

Tomando en cuenta el punto de vista social, **la quiebra también significa pérdida de empleados.** Miller (1999) nos comenta que después de que el ING comprara al banco Barings, despidió a la mayoría del estamento directivo del Barings y **destruyó así gran parte del capital humano** acumulado que, al menos en principio, es tan capital social como cualquier otro. Muchos jefes de familia quedaron repentinamente sin empleo, y todo por Nick Leeson.

Ahora, tomando en cuenta el sector bancario, es importante mencionar que la quiebra de un banco puede tener como consecuencia un **riesgo sistemático**, que es conocido en el mundo de la banca, definido por Miller (1999), como el temor a que la caída de un banco grande arrastre a otro banco grande que a su vez arrastrará a otro. Entonces **la caída de un solo banco grande puede ser una amenaza de todo el sistema bancario.**

Otro punto importante dentro de estas lecciones debe ser la asimetría de información presente en este caso. Calvo (2012), nos menciona que en las instituciones financieras participan de los ya conocidos **problemas de asimetría de información que pueden dar como resultados conflictos éticos.** El caso Barings es un claro ejemplo de conflictos éticos producidos por el desconocimiento, por parte de los directivos, de información relevante para aplicar medidas correctivas.

La quiebra del Barings no se le debe atribuir totalmente a Nick Leeson, parte de la culpa la tienen los directivos del banco por aceptar manejos incorrectos. A esto Argandoña (2001) nos menciona que Leeson hizo lo que el banco le pidió: ganar mucho dinero. Lo hizo con el visto bueno de los directivos del banco, al menos con el visto bueno implícito, porque, hasta ese momento, lo había hecho muy bien para la cuenta de resultados. A Leeson y a los directivos del banco les falló la dimensión ética. Por eso sus decisiones fueron incorrectas. No fueron “técnicamente correctas” y “éticamente correctas”, fueron simplemente incorrectas.

Otro punto a tener en cuenta es el énfasis en los incentivos económicos exorbitantes otorgados en el mundo de la banca, como lo menciona Malles (2002), a los altos directivos de las grandes empresas se les mide su actuación en función, especialmente, de la consecución de unos objetivos en muchos casos demasiados ambiciosos. Entonces el caso Barings también nos deja como lección de **establecer incentivos no solo económicos, ya**

que éstos generan ambición. Los colaboradores en su afán de conseguir ese ansiado dinero, pueden actuar de forma antiética.

En el caso Baring también se mencionó acerca de un fallo del sistema contable. Según Fernández-Sanguino (2000) nos comenta que en el sector bancario la informática tiene una gran importancia y lógicamente **los fraudes realizados a través de las computadoras representan un costo muy alto para las entidades.** Entre los fraudes informáticos difundidos, figuran bastantes casos relacionados con las entidades de crédito. Destacan las siguientes modalidades: transferencias indebidas de fondos, manipulación y robo de datos y alteración de programas informáticos.

Adicionalmente incluyo un informe elaborado por el Banco de Inglaterra, emitido tras la caída del Barings. Dicho informe que contiene una serie de recomendaciones (Martin, 2009):

- Los equipos directivos tienen la obligación de comprender plenamente los negocios que gestionar
- La responsabilidad de cada actividad tiene que estar claramente establecido y comunicada.
- Clara segregación de funciones es fundamental para cualquier sistema de control eficaz.
- Los controles internos relevantes, incluyendo la gestión de riesgo independiente, tienen que se establecerá para todas las actividades de negocio.
- La alta dirección y el comité de auditoría tienen que asegurarse de que significativo debilidades identificadas para la auditoría interna o de otro modo, se resuelven rápidamente.

Malles (2002), no se debe confundir la auditoría externa con la interna, pues mientras la primera hace referencia a la auditoría independiente practicada por expertos externos a la empresa y desvinculados de la misma, la segunda es una actividad de evaluación que lleva a cabo personal especializado de la propia empresa y que se extiende a todo tipo de operaciones que en ella se realicen, para así asegurar el control interno y la eficiencia de la gestión, es por tanto el control de los controles de la administración.

❖ **Conflictos de interés y la necesidad de ética en la banca.**

La caída del Barings Bank ha sido uno de los hechos más relevantes de la historia relacionada al mundo de la ética en los negocios. Para Eurasquín (2008), este hecho histórico es resaltante dado que muestra como el juicio erróneo y la falta de principios éticos de un funcionario al usar recursos empresariales para su propio beneficio, puede ocasionar grandes consecuencias, tanto así como la quiebra de uno de los bancos más importantes de Gran Bretaña.

En base a la aparente falta de ética profesional que está presente en el sector bancario, se determina la necesidad de aplicar conceptos acerca de la ética a este rubro. Todas las profesiones aplican una ética, puesto que de una u otra manera se relacionan con seres humanos, de ahí que sea un elemento imprescindible (Candás, 2009).

Según Osorio (2011), la ética debe estar inmersa en el valor de la empresa y no debe ser tomada como un valor agregado, reconociendo que es un valor intrínseco de toda actividad que realice la organización a través de sus colaboradores. Por ende, hay que estar claros que en toda actividad de la organización se incluye la conducta del ser humano.

Por lo tanto, como menciona Calvo (2012), la actividad financiera está sometida a conflictos éticos muy diversos, que, para tratar de reducir o eliminar sus efectos perniciosos sobre el conjunto de la sociedad, deben someterse a una regulación por autoridades. Se hace necesario además una autorregulación en los agentes participantes en estos mercados.

Para Argandoña (2001), ganar mucho a costa de la ética es fácil, pero sus consecuencias pueden ser desastrosas, como el Barings lo pudo comprobar. Ser ético a costa de beneficios y de la comunidad de la empresa no es, precisamente un ejemplo de buena gestión. El reto es ética con beneficios: una buena gestión, desde el punto de vista técnico-económico, socio-político y ético. O sea, hacer de la ética no un costo, una restricción, sino una fortaleza, un componente de la buena gestión.

Para Fernández-Sanguino (2000), en el negocio bancario el dinero está siempre presente y, salvo excepciones por motivos de venganza o notoriedad, se le considera el principal causante de la mayoría de los fraudes internos, entendidos como aquellos actos indebidos o desleales realizados por empleados y directivos en sus organizaciones.

En una industria en la cual el dinero es el “producto ofrecido” y la “materia prima” del negocio (colocaciones); y donde el dinero también representa la confianza del cliente al abrir cuentas de ahorro o depósitos a plazo (captaciones), debe reinar un conjunto de principios éticos que regulen los comportamientos avaros u oportunistas consecuentes del trabajo con dinero. No dejemos de lado las tasas de interés y contratos que sirven de “arma” para poder estafar a los clientes (todo esto, por el lado del cliente). Asimismo, se pueden generar malos manejos del dinero del banco como los estudiados en el caso Barings, así los incentivos usados para conseguir metas dejan de ser motivadores de trabajo para ser motivadores de malos manejos y de robos (por el lado organizacional).

Suelen decir que para ser ético se debe obrar en relación a principios que promuevan comportamientos benéficos para todos, no solo para uno mismo. Este hecho puede ser relativo, ya que estaría sujeto a lo que esa persona consideraría ético o no, entonces los colaboradores de la banca se preguntarían ¿Cómo saber si soy o no una persona ética en mi trabajo diario como banquero? El ser ético implica profesionalidad, Candás (2009) nos dice que esto involucra respeto por la propia profesión y las distintas labores que se desarrollan. Mientras que la ética profesional sería el modo de socializar la actividad profesional, de poner en contacto la profesión con el entorno social en que se mueve y con las normas éticas que rigen a este. Es decir, considerar cómo la actuación profesional afecta el entorno. Entonces la ética profesional significa mucho más que ser simplemente ser honestos y justos.

Complemento el tema de ética y profesionalidad con las palabras de Argandoña (2001), quien nos dice que la ética de una profesión consiste, en parte, en no hacer cosas mal hechas, porque eso te hace daño; pero, sobre todo consiste en desarrollar calidad como profesional. Por eso la ética de la empresa no debe consistir en sólo evitar lo que es malo, sino en hacer lo que es bueno, lo que me hace mejor, en buscar la excelencia. La ética en la empresa no puede ser una ética de mínimos, porque coincide con la perfección de la profesión.

Como se mencionó al inicio de esta investigación, en la delegación resultante de la Teoría de la Agencia existe el riesgo de los conflictos de interés, que pueden ser causales de comportamientos poco éticos y profesionales. De este hecho radica la importancia de formar una organización ética, ésta sería según Ferrato y Coutinho (2005), aquella que aquella que ha conquistado el respeto y la confianza de sus *stakeholders*, estableciendo un

equilibrio aceptable entre sus intereses económicos y los intereses de todas las partes directa o indirectamente afectadas por la toma de decisiones.

Calvo (2012) nos menciona que entre los conflictos éticos derivados de una mala distribución por el sector financiero del valor añadido que genera, destaca que los produce el propio mercado y los de agencia. En los primeros, además de la asimetría de información, que se producen cuando la información o capacidades de los distintos operadores no se encuentran a niveles similares podemos destacar la asimetría de competencias, los comportamientos de rebaño o miméticos y la práctica que supone alterar los precios en beneficio propio (*“muscle pay”*).

Con respecto a las actitudes éticas ante los conflictos de interés, Argandoña (2004) nos propone una secuencia para actuar éticamente ante una posible incongruencia de intereses:

- **Primero:** Tomar en serio el tema, por tratarse de situaciones éticamente relevantes, para la organización en que trabaja y para la sociedad.

Nota: El agente no debe ponerse voluntariamente en situaciones de conflicto de intereses, a no ser que haya razones prestadas para ello. Si se encuentra en una situación de conflicto, deberá procurar salir de ella, si es posible.

Si los conflictos de interés no se pueden eludir, el autor propone seguir los siguientes pasos (adicionales al anterior):

- **Segundo:** Deberá recordar en qué consiste su deber legal o profesional con el principal, y la relevancia de los intereses contrapuestos.
- **Tercero:** Al estudiar las distintas alternativas, deberá considerar cómo afecta cada una de ellas a los deberes de justicia con el principal y con terceras personas afectadas y las consecuencias de la acción para sí mismo, para sus colaboradores, para el principal, para su cliente y para con terceros.
- **Cuarto:** Dados los sesgos inconscientes y no intencionados al momento de evaluar las opciones, es conveniente pedir consejo a una persona experta y de buen criterio (y aceptarlo y seguirlo, si parece acertado); **analizar las experiencias, propias o ajenas, sobre situaciones parecidas**, y ejercitarse en la búsqueda de soluciones distintas de la

que parece deseable a primera vista (desarrollar los argumentos desde el punto de vista del principal).

- **Quinto:** El agente deberá conocer también los criterios de una decisión justa: entender a qué le obliga su relación con el principal y la naturaleza de las distintas formas de injusticia en que puede incurrir. En estas cuestiones no es recomendable el intento de solución mediante un mero ejercicio de costo -beneficio, que no suele tener en cuenta el efecto principal que el acto inmoral tiene sobre el propio agente y sus aprendizajes morales y también sobre terceros.

- **Sexto:** el agente deberá asumir su responsabilidad y decidir de acuerdo con su conciencia. Y, si se equivocó, deberá estar dispuesto a pedir perdón (y aprender de su error) y a reparar el daño causado. En definitiva, se trata de actuar como lo haría un profesional, directivo, empleado o funcionario competente y honesto. Ya que como menciona Candás (2009), la ética profesional se convierte en un elemento central de la profesión. Esta no constituye un valor añadido, sino un prerequisite necesario en el ejercicio de cualquier tarea, un prerequisite que además da valor y añade significación al trabajo de una profesión.

Lo mencionado, está dirigido a la parte operativa de una organización, es una propuesta que busca reducir el conflicto de interés presente en sus colaboradores al momento de tomar una decisión. Entonces ¿Qué pueden hacer las organizaciones como tal, ante el conflicto de intereses?

Según Argandoña (2009), la organización deberá desarrollar normas adecuadas (códigos de conducta, por ejemplo), comités de ética, auditorías internas y externas y mecanismos de comprobación y sanción de las situaciones que puedan surgir, así como procedimientos de formación de sus miembros en los criterios legales, profesionales y éticos sobre conflictos de intereses (cursos, estudio y discusión pública de casos, etc.). Cabe mencionar que esta propuesta del autor busca prevenir los conflictos de interés, en caso ocurran en una organización, solo los altos directivos tienen la decisión al momento de sancionar a los implicados.

De esa manera Argandoña demuestra cuán importante es darle mayor énfasis a la prevención y corrección de las conductas antiéticas en la organización, ya que como mencionan Ferrato y Coutinho (2005), cada vez es mayor la concepción de que las

organizaciones son los actores sociales responsables por el comportamiento ético y antiético de sus empleados. Actualmente, es notable la cantidad de directivos que han muestran interés en la comprensión y aplicación de medidas correctivas que puedan guiar u orientar el comportamiento ético de los empleados.

Es importante el monitoreo en las instituciones bancarias, debido a los riesgos que se corren en estas entidades. Según Fernández-Sanguino (2000) en el sistema bancario se producen una serie de fraudes y estafas, que, fundamentalmente, suelen ser efectuados por delincuentes profesionales o por personas ajenas a las entidades, con la finalidad de obtener fondos indebidamente aprovechando la complejidad del sector. Asimismo, menciona Calvo (2012), la ética en la empresa financiera, y en la empresa en general, puede partir de similares principios, en el ámbito financiero, por sus propias características, existen unas mayores posibilidades de que determinadas actuaciones traspasen la línea de lo que es éticamente aceptable.

De lo leído hasta el momento, resalto la necesidad de una **banca ética**. Calvo (2012), la define como aquella en la que, además de las consideraciones financieras, se tiene en cuenta a la hora del negocio determinados criterios sociales, altruistas, medioambientales, de desarrollo, etc. Se considera que para un banco llegue a ser ético, debe predominar en él, un **clima ético corporativo**.

Para Ferrato y Coutinho (2005) la condición básica para que haya un clima ético en las organizaciones es que los sistemas normativos formales estén establecidos, los empleados deben percibir los estándares normativos de la organización con un grado aceptable de consenso. Es importante mencionar que en el clima ético existen dos aspectos que deben ser tomados en cuenta debido a que influyen en la formación de un clima ético. Primero: el **criterio ético** indica los principios de comportamiento para la toma de decisiones en la organización, es decir, el egoísmo, la benevolencia y carácter. Segundo: el **centro de análisis**, es dónde se toman las decisiones: el individuo, que se manifiesta en lo personal; el conjunto de individuos de la organización, expresado en lo local; o la organización en el contexto social, que se refleja en lo universal.

A continuación, se presenta un cuadro en el cual se detallan los nueve tipos de clima ético según el criterio y el centro de análisis:

		CENTRO DE ANÁLISIS		
		Personal	Local	Universal
CRITERIO ÉTICO	Egoísmo	Interés propio	Lucro de la empresa	Eficiencia
	Benevolencia	Amistad	Interés de grupo	Responsabilidad Social
	Principio	Moralidad Personal	Reglas y procedimientos de la organización	Leyes y códigos profesionales

Fuente: Ferrato y Coutinho (2005). Clima Ético Corporativo: Una aplicación del modelo de Victor y Cullen en las empresas del estado de São Paulo. Cuaderno de difusión 10 (18 - 19). Brasil: São Paulo

Observamos que, el primer cuadrante (criterio ético egoísmo y centro de análisis personal), indica que el resultante es el interés propio. Cuando en una organización se trabaja en base a estos dos aspectos, las personas trabajan en base a su propia satisfacción, dejando de lado los intereses de grupo y de la organización.

El segundo cuadrante, amistad (cruce de la variable personal y la benevolencia), demuestra que un clima de amistad surge cuando una persona que actúa con benevolencia deja el egoísmo para desarrollar un sentido más humanitario. Esto permite a la persona ser solidaria en su ambiente de trabajo.

En el tercer cuadrante, moralidad personal (variables personal y principio), notamos claramente que cuando una persona se rige en base a sus principios, y se guía de acuerdo con el propio carácter, tiende a actuar de manera correcta.

El cuarto cuadrante, lucro o beneficio de la empresa (variables local y egoísmo), demuestra en énfasis que se pone al interés de rentabilidad de la organización. Las personas que se ubican en este cuadrante, se esfuerzan para conseguir la maximización de los beneficios en favor de la organización.

En el quinto cuadrante encontramos el **interés de grupo** (variables local y benevolencia). quienes se ubican en este cuadrante dirigen sus acciones buscando en bienestar del grupo al que pertenece o piensa pertenecer.

Un sexto cuadrante nos muestra que las **reglas y procedimientos de la organización** (variables local y principio), se basa en que las actitudes se rigen en base a las normas y reglas que han sido establecidas por la empresa, asimismo estas actitudes son orientadas por principios de ética a partir del grupo.

En el séptimo cuadrante, de **eficiencia** (variable universal y egoísmo), se enfoca en la idea de las personas de que una organización forma parte de su entorno a través de la eficiencia, esta le permite a la empresa adquirir un lugar en el mercado, sin tener la intención de compartir sus logros con otras organizaciones.

El octavo cuadrante de la **responsabilidad social** (variable universal y benevolencia), nos habla acerca de las actividades de una organización en beneficio de una comunidad.

Finalmente, el noveno cuadrante de **las leyes y códigos profesionales** (variables universal y principio), se basa en que las acciones de los trabajadores deben estar alineadas con las reglas y los códigos profesionales. El carácter de la persona es regido por sus principios morales buscando siempre el beneficio de la sociedad en la que se encuentra su organización.

De lo expuesto puedo concluir que los resultados obtenidos en cada cuadrante, se producen en base a los criterios y comportamientos de cada persona. Estas maneras de actuar y de pensar dependen de factores culturales, personalidad, carácter, moralidad personal, principios, entre otros. Es importante destacar, que un colaborador dejará de lado sus intereses personales si se encuentra plenamente identificado con la organización, de ser así, empleará esfuerzos en busca del crecimiento de su empresa, ya que sabrá que el éxito de ésta significa también un éxito personal por el hecho de ser uno de sus miembros.

❖ **Virtudes necesarias en un profesional de banca para evitar conductas incompatibles con el actuar moral.**

Es en este punto me dirijo a los tanto a los altos mandos como a los colaboradores de las instituciones bancarias. Para reducir el riesgo operativo, disminuir la incongruencia de intereses e implementar un programa de formación ética para bancarios; es necesario que se trabaje en base a las virtudes, ya que estas depende la calidad de todo comportamiento ético deseable.

Las virtudes, como nos menciona Estratús (2001) pueden adquirirse, como hábitos que son, mediante la educación y los esfuerzos repetidos para practicarlos. Estas virtudes, principalmente, son cuatro: prudencia, justicia, fortaleza y templanza (llamadas virtudes cardinales).

a) **Prudencia:** Esta virtud exige al profesional la capacidad de pensar con madurez intelectual y afectiva. Exige también estar metido en los temas en que le toca tomar decisiones, saberse aconsejar, saber rectificar cuando comprenda que se había equivocado (y reconocerlo públicamente si hace falta). Y decidir con tino y a tiempo (teniendo presente que la decisión exige luego mucha energía para llevarla a cumplimiento).

b) **Justicia:** Con respecto a la justicia, Argandoña (2001) nos dice que si buscamos la excelencia en nuestras acciones (si procuramos ser éticos siempre, no cuando nos conviene o no queda otra salida), la justicia no se limitará a cumplir reglas, sino que nos llevará a preocuparnos positivamente por reconocer a qué tiene derecho cada uno, y por tratar de dárselo siempre. Las reglas de la justicia nos obligarán, no porque incumplirlas puede tener costes más elevados para nosotros, sino porque queremos positivamente no hacerle daño a nadie.

c) **Fortaleza:** El profesional debe ser firme en sus principios. La fortaleza exige que tenga puntualidad, virtud considerada menor pero que tiene mucha importancia: llegar a la hora, incluso un poco antes, al trabajo.

Es costumbre muy extendida (ya convertida en hábito) hacer un trabajo fuera del plazo previsto. La diligencia (que es considerada como parte de la fortaleza) pide que los trabajos que se adelanten, se prevean y se adecuen al plazo; e incluso, sin son difíciles, que se terminen antes para poderlos corregir o repetir.

Asimismo, se debe tener la fortaleza para ser personas correctas en todos los ámbitos de nuestra vida. Como nos dice Argandoña (2001) “haz el bien”. ¿Cuál? Búscalo: eres tu quien lo ha de encontrar. Búscalo en todas las facetas de tu vida, como padre o madre de familia, como directivo, como deportista y como ciudadano.

d) **Templanza:** Hay que tener presente que no es lícito obrar solo por placer, porque el placer es, en esta vida, un medio para ayudar a la realización de lo arduo. La

sobriedad en la comida y la bebida, en las diversiones, en los viajes, en las herramientas de trabajo, ayudan mucho al profesional a realizar un trabajo que sea realmente un servicio.

Todos somos capaces de vivir de manera virtuosa, buscando todos los días ser mejores personas y profesionales. Asimismo somos capaces de mantenernos perseverantes en esa lucha, como recomienda Argandoña (2001) necesitamos de las virtudes, que fortalecen la capacidad humana para hacer el bien. Y ¿Cómo las adquirimos? Las virtudes son hábitos operativos, formados mediante la repetición de actos, entonces su aprendizaje implica comportarnos correctamente de manera repetitiva, es decir, todos los días y a cada momento.

e) Otras cualidades deseables del profesional

- **Afición a los temas objeto del trabajo:** El sentir o no afición por los temas que son objeto del trabajo, tiene tantas y tan importantes consecuencias, que influye más en el buen quehacer profesional que otras cualidades aparentemente más importantes. La afición compensa muchas deficiencias, pues con ella, se toma interés, se adoptan actitudes responsables y prácticas para lograr las cosas, se trabajan mucho. Con ella se es puntual, creativo y flexible, se toman iniciativas. La afición lleva a meterse a fondo en los temas, a interesarse por sus aspectos más profundos y más generales, y esto da un conocimiento verdadero y una gran satisfacción.

- **Flexibilidad:** Resulta muy útiles las personas que, aunque no sean excepcionales en ningún trabajo, sirvan para varias actividades diferentes, y puedan incluso simultalearlas. Siempre hay imprevistos, temas nuevos, medios de trabajo nuevos. La flexibilidad se puede medir por la rapidez de comprensión de nuevos conceptos, la puesta en marcha de nuevas actividades y la adaptación a nuevas formas de trabajar.

- **Realismo y espíritu práctico:** Cada trabajo necesita ser enfrentado de forma adecuada a los medios y al tiempo de que se dispone. A veces se tienen metas muy ambiciosas, para las cuales harían falta más medios y más tiempo. Hay que saber situarse en la mente de quien dirige los trabajos, y en lo que el cliente espera. El no realista se empeña en hacer lo que a él le parece que hay que hacer, y no lo que se espera de él, que puede ser mucho menos. El profesional con espíritu práctico sabe que el acabado de un trabajo admite siempre más perfeccionamientos, retoques hasta el

infinito. Pero es razonable admitiendo que, en cierto momento, hay que darle punto final. El realista no es perfeccionista.

- **Capacidad de comunicación:** El profesional que quiera prosperar y, sobre todo, hacer un buen servicio, necesita esa capacidad. Cada día más, el trabajo no es obra de una sola persona, es obra de muchas. Hay que aprender de los superiores, saber qué se espera de uno; hay que dialogar con los iguales y con los subordinados. El cliente debe ser entendido e informado. La comunicación eficaz, oral y escrita, es hoy más necesaria que nunca.

- **Merecer y otorgar confianza:** La confianza es considerada por las empresas como un activo intangible y las economías de mercado dependen de ella. (Osorio, 2011). La confianza es una cualidad básica para cualquier trabajo, tanto en solitario como en equipo. Hace falta, en primer lugar, la confianza en uno mismo, en la propia capacidad para desarrollar planes de trabajo o alcanzar metas trazadas, tanto personales como organizacionales.

- **Elegancia y corrección:** El profesional debe buscar también la estética, la simpatía, el buen trato, la corrección con todos. Estas cualidades, aunque pueden parecer de poca importancia, colaboran mucho a la felicidad de todos.

- **Serenidad, sosiego, buen humor:** En un mundo dominado por la prisa, los atascos de tráfico, y el nerviosismo, el profesional debe introducir la serenidad y el sosiego que compensen la locura del medio. Para ello debe relajarse de vez en cuando, pensar en el conjunto, vivir y contagiar un ambiente que sea más humano, y que tendrá más calidad.

El buen humor permite una salida amable a cualquier desacuerdo, roce o tensión. Por esto resulta una cualidad de lo más valiosa para grupos de personas que trabajan en vecindad. No es buena cualidad el ser irónico, ni ruidoso. El buen humor vuelve al colaborador más productivo, amable, positivo y sonriente. Evita también que los más frustrados, los más pesimistas, contagien sus actitudes a los demás.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación:

La investigación es netamente documental. Toda la información será obtenida de libros, revistas, páginas web y bases de datos (ProQuest, Dialnet, Scielo, etc.) con temática referida a la ética en la banca y estudios realizados acerca del caso del Banco Barings - Singapur. Se estudiarán las variables: ética y Teoría de la Agencia, así se determinará la necesidad de la ética en este rubro.

3.2. Diseño de la investigación:

De acuerdo a la metodología, se seguiré 5 fases de esta investigación:

- **Fase I: Preparatoria.** En esta fase se pretende conocer los elementos teóricos que sustentan el proceso de una investigación documental. Se contextualiza el objeto de estudio, así como seguir la metodología en cada una de las fases.

El tiempo de duración de esta fase es de 2 meses. Como resultado, se establece en esta fase el tema de estudio y así como los objetivos que se pretenden alcanzar en la investigación.

- **Fase II: Descripción.** Esta fase tiene como objeto la recolección de la información que puede ser extraída de libros, revistas, artículos, tesis de maestrías o doctorados según la bibliografía establecida en la fase I; cuya temática esté relacionada con el tema de investigación: Ética, Teoría de la Agencia, Riesgo Operativo y el caso Banco Barings – Singapur.

La duración de esta fase fue de 2 meses. Como resultado de esta fase se elaboran las fichas resumen (Adjuntas como anexo).

- **Fase III: Interpretativa por núcleo temático.** En la fase III se procede al análisis de los documentos (fichas resumen) por cada área temática, se tratan de manera individual cada uno de los temas a tratar en la investigación profundizando y construyendo afirmaciones útiles para la construcción de la teoría.

La duración de la fase III es de 2 meses. Como resultado de esta fase se obtiene la interpretación de los documentos, donde se sustenta la teoría necesaria para la determinación de las lecciones éticas aprendidas del caso Banco Barings - Singapur.

- **Fase IV: construcción teórica global.** Esta fase tiene como objeto la redacción de las ideas obtenidas de la fase III, las cuales sirven para la redacción del marco teórico de la investigación. La duración de esta fase es de 3 meses. El producto de esta fase son los capítulos redactados de esta investigación, se establecen cuatro capítulos: Ética, Teoría de la Agencia, Riesgo Operativo y las lecciones aprendidas del caso Banco Barings – Singapur.

- **Fase V: extensión y publicación.** La fase final, está determinada por la publicación de la investigación. En este caso, el resultado es la presentación de la investigación ante el jurado encargado de su aprobación.

3.3. Población y muestra

La población de la investigación está representada por los todos casos internacionales, donde se puede determinar que la falta de ética en el mundo de la banca ocasiona problemas para la propia organización. Entre los casos más famosos tenemos: Banco Ambrosiano (Italia, 1982), Banco Latino (Venezuela, 1994), Banco Barings (Singapur, 1995), Banco Hokkaido Takushoku (Japón, 1997), American Home Mortgage (EE.UU., 2007) y el Banco de Inversiones Lehman Brother (EE.UU., 2008). Se analizará uno de los casos con mayor relevancia para la investigación, se tomará como ejemplo el caso del Banco Barings de Singapur ya que este banco quebró como consecuencia de la falta de ética en las operaciones de uno de sus traders: Nick Leeson.

3.4. Criterios de Selección:

Para la selección del caso a estudiar, se tomó en cuenta que exista una clara falta de principios éticos como razón de la quiebra de la entidad financiera. La historia del Banco Barings un ejemplo palpable de ello. Además, la investigación pretendía demostrar cómo el deseo desordenado por las utilidades puede llevar a pasar por alto los principios éticos, incluso, de los altos directivos de una organización.

3.5. Operacionalización de variables:

Esta investigación, por ser de tipo documental, no busca relación entre variables. Se basa en la recopilación de información de datos históricos con respecto al caso Banco Barings y las lecciones que nos deja este caso. Busca reafirmar la importancia de la Ética para evitar y mitigar la incongruencia de intereses que resulta de la Teoría de la Agencia.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Para poder desarrollar el tema de investigación se recopilará, en primer lugar, la información que ayude a determinar la problemática que puede presentarse por la falta de ética en la banca. Con la información necesaria acerca de la ética y la teoría de la agencia se determinará como influye positivamente el realizar las operaciones bancarias con ética y transparencia. Asimismo, el caso del Banco Barings será un claro ejemplo de la vida real necesario para complementar el aprendizaje propuesto en la teoría.

3.7. Procedimientos:

Los datos serán recolectados de libros, bases de datos, revistas, artículos e investigaciones relacionadas al tema de la Ética en la banca y la Teoría de la Agencia. Además se estudiará un caso real de la banca en los cuales se han presentado alguna problemática por la falta de ética en el momento de realizar operaciones o tomar decisiones.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Obtenida la información necesaria, se analizará la información teniendo en cuenta la situación actual de la banca y su dimensión ética. Además se integrará la ética en la teoría de la agencia como una forma de disminuir el riesgo operativo presente en esta teoría. Por el tipo de la investigación se realizaran fichas resumen que colaboren a la organización de la información recopilada.

Finalmente el caso en estudio servirá para demostrar como la falta de ética en un profesional, genera serias consecuencias negativas.

3.9. Consideraciones éticas:

En esta investigación no se realizaron encuestas, entrevistas u otra técnica de recolección de datos que implique usar información u opiniones de determinado grupo de personas.

IV. Resultados y discusión

El caso Barings, al igual que otros casos de quiebras de bancos por falta de principios éticos en sus colaboradores, nos deja una serie de lecciones que deben ser tomadas en cuenta. Se considera que la más importante es la necesidad de gestionar y supervisar cómo los colaboradores de estas instituciones realizan las transacciones encomendadas, la cual se conseguirá a través de un efectivo conocimiento del riesgo operativo que debe estar acompañado de una adecuada gestión del mismo.

Este control de los colaboradores implica una auditoría constante, Malles (2002) nos menciona que el control debe tener tanto un sentido preventivo (ex-ante), con la elaboración de una guía de procedimientos sobre cómo se debe actuar en los distintos departamentos, como de verificación (control a posteriori o ex-post).

Es importante mencionar que no se debe gestionar el riesgo operativo sólo por el deseo de evitar una quiebra, se deben tomar en cuenta todas las consecuencias que genera un suceso como el mencionado. No todo en la vida es dinero, hay cosas como la reputación construida durante mucho tiempo que también se ve afectada por los malos manejos. En la historia de la caída del Barings hay que destacar la pérdida de prestigio que sufrió el banco con 223 años de antigüedad al parecer solo por la culpa de Nick Leeson. El Barings no solo perdió dinero, también perdió colaboradores, que a diferencia de Leeson, trabajaban diariamente para contribuir con su organización, quedando muchos jefes de familia sin empleo por una mala acción.

Como mencionan Ferrato y Coutinho (2005), esas actitudes antiéticas mancharon la imagen y la marca de la corporación y, en consecuencia, echaron por tierra, y para toda la vida, la reputación de sus representantes legales. Además Miller (1999) nos comenta que después de que el ING comprara al banco Barings, despidió a la mayoría del estamento directivo del Barings y destruyó así gran parte del capital humano acumulado que, al menos en principio, es tan capital social como cualquier otro.

Se considera que la totalidad de la responsabilidad de la quiebra del banco no debe ser atribuida a Nick Leeson; los directivos, auditores y supervisores también tienen un porcentaje considerable de la responsabilidad de la quiebra del banco, entonces ¿Por qué los directivos del Barings permitieron ese tipo de manejos? ¿Por qué le dieron dinero sabiendo que había

acciones no transparentes? Sencillamente, porque Leeson les hacía ganar exorbitantes sumas de dinero y “ayudaba” mantener la fama del banco, primaron más sus deseos de ganar dinero que disminuir el riesgo producto de las operaciones. Un aspecto que los directivos del Barings no tomaron en cuenta fue que una posible quiebra del Banco pudo ser una amenaza de todo el sistema bancario.

La quiebra de un banco puede tener como consecuencia un riesgo sistemático, que es conocido en el mundo de la banca, definido por Miller (1999), como el temor a que la caída de un banco grande arrastre a otro banco grande que a su vez arrastrará a otro.

Además de lo mencionado, en el caso Barings existe un notable problema de asimetría de información que pueden dar como resultados conflictos éticos. Esta asimetría se observa en la calidad y cantidad de información que tenían los directivos del Banco Barings en comparación con Leeson. Se demostró que los directivos del banco no conocían el manejo de los Derivados, ni mucho menos como realizar operaciones con ellos, Nick se aprovechaba de ese desconocimiento para realizar operaciones que lejos de ser sancionadas, eran aplaudidas por los directivos quienes pensaban que eran una forma inteligente de ganar dinero; además hay que recordar que Leeson arreglaba los informes desde su ordenador, se debe tener cuidado con este tipo de operaciones ya que los fraudes realizados a través de las computadoras representan un costo muy alto para las entidades bancarias.

Calvo (2012), nos menciona que en las instituciones financieras participan de los ya conocidos problemas de asimetría de información que pueden dar como resultados conflictos éticos. Leeson realizó fraudulentas operaciones, porque, como menciona Argandoña (2001) Leeson hizo lo que el banco le pidió: ganar mucho dinero. Lo hizo con el visto bueno de los directivos del banco, al menos con el visto bueno implícito, porque, hasta ese momento, lo había hecho muy bien para la cuenta de resultados. A Leeson y a los directivos del banco les falló la dimensión ética. Por eso sus decisiones fueron incorrectas. No fueron “técnicamente correctas” y “éticamente correctas”, fueron simplemente incorrectas.

Con respecto al establecimiento de incentivos, se determinó que promueven la ambición en los colaboradores. Leeson recibía grandes bonificaciones por las ganancias que obtenía, las cuales no lo motivaban a ser un mejor profesional, al contrario, lo motivaban a realizar operaciones que generaran ganancias para el banco sin importar si eran éticas o no.

Al respecto, Malles (2002) nos menciona que a los altos directivos de las grandes empresas se les mide su actuación en función, especialmente, de la consecución de unos objetivos en muchos casos demasiados ambiciosos. Esto demuestra que el sistema bancario las premiaciones son netamente económicas.

V. Conclusiones

1. La teoría de la agencia, propuesta por 1976 por Jensen y Meckling, se fundamenta en las relaciones que existe entre el Agente (colaborador) y Principal (propietario o accionista), en la cual el Agente recibe cierto grado de autonomía para trabajar en base a los intereses de la empresa. En la delegación resultante de esta teoría existe la posibilidad de que surjan conflictos de interés entre principal y agente, ya que el agente trabajaría por cumplir solo los objetivos personales dejando de lado los intereses de la organización.
2. Este conflicto de intereses es una fuente de comportamientos antiéticos, ya que el colaborador sería capaz de pasar por alto criterios éticos de la organización al momento de tomar decisiones.
3. En el caso Barings, la incongruencia de interés fue posible porque existían una serie de factores que contribuían a incrementar su deseo de obtener su propio beneficio. Por ejemplo, se sabe que Leeson era el encargado, al mismo tiempo, del *front office* y del *back office*, sabiendo perfectamente que él no podría ser responsable de ambas áreas porque no es permitido, pero tenía la autorización de los directivos del banco. Asimismo el énfasis en la búsqueda de beneficios a corto plazo era un factor propicio para que los directivos apoyen esas conductas a pesar de que en una auditoria se alertó sobre los malos manejos de Leeson. Finalmente, Leeson hacia uso de forma clandestina de la cuenta 88888 para esconder sus fallas en operaciones.
4. ¿De qué manera la ética juega un rol importante en la prevención y corrección de incongruencia de intereses y comportamientos antiéticos?, la ética es fundamental para que el profesional de la banca, que esta diariamente en contacto con dinero, sepa que debe o no hacer ante una decisión que involucra a terceras personas que podrían verse afectadas por el resultado.
5. La ética no es un complemento opcional dentro de la organización, es el elemento principal que debe primar en el momento de tomar decisiones. No se pueden formular estrategias, sin tomar en cuenta los valores y el código de ética de la empresa. En caso de no contar con dicho código, es necesario establecer uno que sea conocido, interiorizado y practicado por todos los colaboradores sin importar su nivel jerárquico.

El dejar de lado a la ética en el sector bancario puede ser perjudicial como lo visto en el caso Barings, ganar dinero sin ética es fácil, pero esas ganancias solo duran momentáneamente. El aplicar conceptos éticos demanda tiempo y esfuerzo, sobretodo cambiar algunas formas incorrectas de trabajar que la cultura organizacional las percibe como válidas.

6. El profesional de la banca con principios éticos debe contar con las virtudes que lo motiven a realizar un buen desempeño: prudencia, en el momento de tomar decisiones; justicia, para no hacerle daño a nadie y, al contrario, buscar el bien común; fortaleza, para no caer en la tentación de cometer malas acciones y templanza para moderar nuestros intereses. Asimismo en el profesional ético se buscan una serie de cualidades como: afición a los temas objeto del trabajo, debe interesarse por conocer mejor los temas relacionadas a su trabajo que pueden contribuir con un mejor desempeño; Flexibilidad, para adaptarse a todo tipo de situaciones, siempre con principios éticos; Realismo y espíritu práctico, en el momento de tomar decisiones acertadas y éticas; Capacidad de comunicación, para expresar claramente los comportamientos que desea en su equipo de trabajo, así como comunicar acciones incorrectas que puedan darse dentro de su organización; Merecer y otorgar confianza, porque una persona ética inspira y se gana la confianza de su entorno; Elegancia y corrección en su ambiente de trabajo y serenidad, sosiego, buen humor diariamente.

VI. Recomendaciones

1. Para evitar situaciones como las acontecidas en el caso Barings, se proponen una serie de recomendaciones, que van desde la gestión de riesgos hasta la importancia de generar un clima ético dentro de las organizaciones bancarias:
2. Para que la gestión de riesgos sea totalmente eficaz, se debe asignar a una persona encargada de la supervisión, control y sanción de malas conductas en las instituciones financieras. Estas personas deben asumir un papel de liderazgo dentro de la institución, ser íntegras y ejemplo a seguir del resto de colaboradores. Se les debe dar estatus y la autoridad para ser capaces de proporcionar orientación y para ser capaces de sancionar rigurosamente las acciones poco éticas.
3. Se considera que para poder asumir la gerencia de un banco, es necesario que la persona propuesta para el cargo, tenga estudios o experiencia acerca de la gestión de riesgo operativo, eso ayudará a que en la organización se tomen las medidas preventivas con respecto al riesgo que se incurre por los malos manejos de los colaboradores.
4. Asimismo, no se debe asignar a la misma persona un puesto en el front office y a la vez en el back office. Ya que como se vio en el caso Barings, quien toma las decisiones no puede evaluarlas al mismo tiempo, porque nadie propondría algo con lo que no está de acuerdo.
5. Cada organización debe elaborar un código de ética, especificando claramente cuáles son los comportamientos deseados por la organización. De esta manera, el jefe sabrá qué actos sancionar y cómo sancionarlos, ya que si se carece de un código de ética, la evaluación de un acto como ético o no queda a criterio del jefe, es decir, hará una evaluación subjetiva de la acción.
6. Recomiendo también gestionar la cultura ética dentro de cada organización, no sólo en la banca sino en todos los rubros. Para ellos es necesario conocer qué tan ética es la cultura actualmente y conocer que entienden los colaboradores por ética. Se estima que es importante que los nuevos colaboradores no se “ensucien” con los malos procedimientos que solo conocen los trabajadores antiguos, ya que cuando alguna

persona ingresa a la organización, lo primero que recibe son instrucciones de cómo hacer mejor las tareas aunque muchas veces no son las formas más éticas

7. Además, se debe comunicar la importancia de la ética dentro de la organización. Pero no basta con predicar criterios éticos, es necesario que la persona que asuma el rol de líder de un cambio ético, sea la persona con mayor entereza dentro de la organización, ya que si los colaboradores perciben que quien da las órdenes no las cumple, éstas no serán tomadas en cuenta “¿si mi jefe no lo hace, por qué yo debería hacerlo?”.
8. Se considera que es importante que en la cultura organizacional se compartan historias de comportamientos éticos. Si en la empresa se han premiado conductas que han sido beneficiosas, aunque no monetariamente, este rumor corre por toda la organización, motivando a los colaboradores a comportarse de manera correcta con el deseo de que sus nombres sean recordados como los de una persona honesta y con valores que van más allá de un simple interés económico. Se debe gestionar adecuadamente un cambio en la mentalidad de los colaboradores, aunque la empresa aparentemente este bien. También se deben castigar las conductas poco éticas para que los colaboradores también comenten que dentro de su empresa, las personas sin criterios éticos al realizar su trabajo son castigadas
9. Cuando se hace la evaluación del desempeño al personal de la empresa es necesario que se incluyan los aspectos éticos. Esta evaluación de aspectos éticos se vuelve más necesaria en el momento de tomar la decisión de ascender o no a un colaborador, no sería correcto ascender a alguien que obtiene premios a costa de criterios éticos.
10. Las premiaciones deben darse sólo por metas alcanzadas correctamente, con acciones éticas. Los incentivos pueden ser un arma de doble filo, dependiendo de cómo los perciba el colaborador. Los colaboradores en su afán de conseguir ese ansiado dinero proveniente de las comisiones, pueden actuar de forma antiética, dejando de lado sus principios y los intereses del banco donde trabajan. Las premiaciones deben ser también con reconocimientos, no solo dinero.
11. Finalmente, no olvidemos que el contar con profesionales éticos es una fortaleza invaluable para la empresa. Éticos no de palabras, sino de actos. Capaces de mantenerse firmes en toda situación, y sobre todo, siendo ejemplo para el resto de empleados, porque una persona ética y exitosa, es digna de imitar. Con ello, la

organización logrará su desarrollo sustentable en el tiempo, mostrando una ventaja diferencial que la sociedad lo reconocerá y premiará con su preferencia.

VII. Lista de referencias

- Álvarez, M. y otros (2000). Las cooperativas en el marco de la teoría de la agencia. CIRIEC – ESPAÑA. Revista de economía pública, social y cooperativa, n° 034, 21.
- Anónimo. Nick Leeson, el *trader* que hizo quebrar al banco Barings, ha vuelto... y el mundo financiero le recibe a lo grande. Extraído el 26 de abril de 2012 desde <http://www.eleconomista.es/analisis-tecnico/noticias/178575/03/07/Nick-Leeson-el-trader-que-hizo-quebrar-al-banco-Barings-ha-vuelto-y-el-mundo-financiero-le-recibe-a-lo-grande.html>
- Anónimo. Historia del Barings Bank. Extraído el 25 de abril de 2012 desde <http://baringsbankupc.blogspot.com/2008/05/historia-del-barings-bank.html>
- Argandoña, A. (2004). Conflicto de intereses: el punto de vista ético. Trabajo presentado en la XII conferencia anual de ética, economía y dirección, junio, Ubeda.
- Argandoña, A. (2004). Por qué las empresas han de ser éticas... y por qué algunos no lo son. (OP n°05/4). España: Universidad de Navarra, IESE Business School.
- Argandoña, A. (2006). La ética en la economía y en las organizaciones: ¿es posible una integración efectiva? (OP n°06/17). España: Universidad de Navarra, IESE Business School.
- Argandoña, A. (2008). La ética en los negocios. (OP n°08/10). España: Universidad de Navarra, IESE Business School.
- Argandoña, A. (2009). Crisis financiera: a la búsqueda de unos criterios éticos. (OP- 168). España: Universidad de Navarra, IESE Business School.
- Argandoña, A. (2010). La dimensión ética de la crisis financiera. (DI- 872). España: Universidad de Navarra, IESE Business School.
- Argandoña, A. (2010). Más allá de la eficiencia: lecciones éticas de la crisis para la cultura empresarial. (DI- 876). España: Universidad de Navarra, IESE Business School.

- Arruñada, B. (1998). Teoría contractual de la empresa. Extraído el 20 de abril de 2012 http://www.arrunada.org/files/research/ARRUNADA_1999_MP_Introduccion.pdf
- Bateman, T. y Shell, S. (2004). Administración: una ventaja competitiva. 4º edición. México: Mc Graw hill interamericana.
- Becerra, G., Guzmán, A. y Trujillo, M. (2006). La importancia de la administración del riesgo operativo en las entidades crediticias. Extraído el 26 de abril de 2012 desde <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/937/838>
- Berruezo, J. (2003). La gestión del riesgo en las instituciones financieras. Partida doble, 150, 62 – 65.
- Bolívar, C. y Sánchez, E. Dirección por valores: Caso práctico. (Referencia nº 1909). Harvard Deusto Business Review.
- Bray, N. (1995). Caso Barings: Leeson dice que solo intentaba ayudar a sus subordinados. Extraído en día 5 de mayo de 2012 desde <http://search.proquest.com/docview/316359706?accountid=37610> (Proquest)
- Candás, J. (2009). Ética profesional en la biblioteconomía. Tesis de doctorado publicada, Universidad Carlos III de Madrid.
- Colmenares, G. y otros. (2005). Modelos estadísticos multivariantes y modelos de pronósticos y de clasificación no paramétricos para el análisis de riesgo bancario. Extraído el 26 de mayo de 2012 desde http://webdelprofesor.ula.ve/economia/gcolmen/investigacion/propuesta_gacl.pdf
- Cotte, J. y Trudel, R. ¿Es rentable comportarse bien? (Referencia n.O 3419). Harvard Deusto Business Review.
- Cruz, I. El marketing y las conductas éticas: regulación y autorregulación. (Nº11). Colección Mediterráneo Económico: "Nuevos enfoques del marketing y la creación de valor".
- Dabós, M. (2006). El risk management es uno de los pilares de la gestión financiera. Muchas espectaculares quiebras bancarias se habrían evitado con su buena aplicación. Extraído

el 5 de mayo de 2012 desde
<http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=26887>

Daft, R. y Marcic, D. (2006). *Introducción a la Administración*, cuarta edición. México: Thomson S.A.

De Lara, A. (2002). *Medición y control de riesgos financieros*. Segunda edición. México: Grupo Noriega S.A.

Deyá, B. (2004). *Efectos de la introducción de medidas financieras en los Sistemas de compensación del equipo directivo los Stock Option Plans y el Economic Value Added*. Extraído el día 5 de mayo de 2012 desde
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=2226>

Espejo, R. (2001). *Ética y empresas: el caso de la banca peruana*. Perú: Centro de investigación de la universidad del pacífico.

Eurasquín, O. *Historia del Barings Bank*. Extraído el 25 de mayo de 2012 desde
<http://baringsbank.blogspot.com/2008/05/antecedentes-del-caso-barings-bank.html>

Gallastegui y otros. *Contratos de pesca desde la perspectiva de la teoría de la agencia*. Extraído el 26 de abril de 2012 desde
<http://www.econ.uchile.cl/uploads/publicacion/12104ac0-7aee-4a04-a61b-dab41d2c22d9.pdf>.

García, E. (2004). *Características del poder y la rentabilidad en una almazara corporativa: teoría de agencia vs teoría del servidor*. REVESCO: revista de estudios cooperativos, 83, 33 – 46.

Gómez- Mejía, L. y Balkin, D. (2003). *Administración*. Madrid: Mc Graw Hill interamericana de España.

Gonzales, F. (1996). *El efecto precio de la política de dividendos: hacia una integración de los paradigmas de señales y agencia*. Revista española de financiación y contabilidad, 88, 582 – 602.

- Gorvaneff, Y. (2001). Teoría de la agencia y sus aplicaciones en el mercadeo. INNOVAR: revista de ciencias administrativas y sociales, 018, 37 – 46.
- Gross, M. (2007, 22 de julio). La Teoría de la Agencia y el riesgo del comportamiento disocial. Extraído el día 24 de octubre de 2011 desde <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/567566/La-Teoria-de-la-Agencia-y-el-riesgo-del-comportamiento-disocial.html#content-top>.
- Gutiérrez, I., Lloréns, F. y Aragón, J. (2000). Composición del consejo de administración, propiedad y endeudamiento. Revista española de financiación y contabilidad, 104, 415 – 441.
- Hernández, S. (2002). Administración: Pensamiento proceso estrategia y vanguardia. México: Mc Graw hill interamericana.
- Herrera, B. (2004). La supervisión de los bancos y el rol del Comité de Basilea para la supervisión bancaria. Revista contaduría y administración, 12, 41 – 47.
- Hildyard, N. (2008). A (Crumbling) Wall of Money Financial Bricolage, Derivatives and Power. United King: The Corner House.
- IESE Insight. Teoría de la agencia: los esquemas de compensaciones que causaron la crisis financiera global. Extraído el 3 de abril de 2012 desde <http://www.materiabiz.com/mbz/economiayfinanzas/nota.vsp?nid=39388>
- Jiménez, J. y Martín, J. (2005). El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional. Universia business review-actualidad económica, 054-067.
- Jorion, P. (2004). Valor en riesgo: un nuevo paradigma para el control de riesgos con derivados. México: Editorial Limusa S.A.
- Kliksberg, B. Ética y economía. La relación marginada. Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo.
- Koontz H. (2008). Administración: una perspectiva global y empresarial. 13° edición. China: Mc Graw hill interamericana.

- Krause, M. (2000). La teoría del agente y el principal en la estructura de la empresa. *Revista Libertas*, 33.
- Llaguno, J. (2005). Gestión del riesgo operativo en las entidades de crédito: un camino sin retorno. Extraído el día 30 de abril desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1708499>
- Llano, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- López, J. (2002). Riesgo empresarial y retribución de directivos: una literatura más relevante desde la teoría de la agencia. Extraído el día 8 de mayo desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=936027>
- Malacara, A. (1999). *El Correo de Hoy / El 'Divino' inglés*. Extraído el 25 de abril de 2012 desde <http://search.proquest.com/docview/377214834?accountid=37610>
- Manasliski, N. y Varela, L. (2009). Teoría de la Agencia: evidencia empírica en firmas uruguayas, *QUANTUM*, 02, 48 – 63.
- Mendoza, Á. *Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en instituciones financieras*. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.
- Morón, E. y Loo-Kung, R. (2003). *Sistema de alerta temprana de fragilidad financiera*. Perú: Centro de investigación de la Universidad del Pacífico.
- Muñoz, C. y Urrutia, I. Los paralelismos del caso Enron y el caso Parmalat: del escándalo americano al escándalo europeo. Extraídos el 26 de abril de 2012 desde <http://recursos.paraninfo.es/materiales/8497326679/ENRON-PARMALAT.pdf>
- Mural (1999). *Banca Internacional: La supervisión de cerca*. Extraído el día 5 de mayo desde <http://search.proquest.com/docview/374333089?accountid=37610> (Proquest).
- Núñez, J. y Chávez, J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico de la Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco*, 58, 123-157.

- Palma, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?”. Extraído el día 5 de mayo de 2012 desde <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3772847>
- Pérez, F. (1996). Innovación financiera, costes de transacción y teoría de agencia, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, n°01, 47 – 57.
- Polo, L. (1996). Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos. España: Unión Editorial.
- Ricart, J. (1986). Una introducción a los modelos de la agencia. (DI - 113). España: Universidad de Navarra, IESE Business School.
- Rodríguez, F. Riesgo operativo. Extraído el 26 de abril de 2012 desde http://www.ccpm.org.mx/veritas/diciembre2010/images/Riesgo_Operativo.pdf
- Rosanas, J. y Cugueró, N. (2001) Las disfuncionalidades de los incentivos y la ética de los sistemas de control. *Universia Business Review*.
- Sebastián, A. y López, P. (2001). Gestión bancaria: los nuevos retos en un entorno global. Segunda edición. España: Mc Graw Hill Interamericana.
- Sesit, M. (1996). La fuga de ejecutivos de Barings continúa. Extraído el día 25 de abril de 2012 desde <http://search.proquest.com/docview/316313842?accountid=37610>
- Stoner, J., Freeman E. y Gilbert, D. (1998). Administración. México: International Thomson Editores S.A.
- Schmidt, E. (2001). Ética y negocios para América latina. Perú: Biblioteca universitaria.
- Termes, R. (2004). Dimensión moral de la banca y las finanzas. Datos no publicados.
- Torres, M. (2010). Por un negocio sin esteroides. Documento original: Getting business off steroids. IESE, Universidad de Navarra.
- Vargas, J. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. *Revista Digital Universitaria*, 8, 2 – 21.

- Vargas, M. (1999). El capitalismo en la cuerda floja. Extraído el 25 de abril de 2012 desde <http://search.proquest.com/docview/310209029?accountid=37610>
- Velandi, N. (2009). Gestión de riesgo: ¿por qué y para qué? Portafolio, Business And Economices--Economic Situation And Conditions. Extraido el 26 de abril de 2012 desde <http://search.proquest.com/docview/334506780?accountid=37610>
- Vergés, J. Control e incentivos en la gestión empresarial. Datos no publicados.
- Villasalero, M. Economía de los costos de transacción, teoría de la agencia, y enfoque de los derechos de propiedad: diferencias básicas en el ámbito de la economía de las organizaciones. Universidad de Castilla – La Mancha.
- Willison, A. (2002). Opportunities for computer abuse: assessing a Crime Specific Approach in the case of Barings Bank. London: London School of economics and political Science.