

## Nuevos libros sobre Ética Empresarial

En el número 64 de la revista ICADE (enero-abril 2005, páginas 325-332) aparecieron unos comentarios sobre veintidós libros de Ética Empresarial publicados durante los años 2000 a 2004.

Ahora se presentan las novedades y otras publicaciones no enumeradas antes. Se trata de los siguientes libros:

1. Axelrod, Alan (2004), *My First Book of Business Ethics*, Philadelphia, Pennsylvania: Quirk Books, 28 páginas.
2. Bowie, Norman E. y Werhane, Patricia H. (2005), *Management Ethics*, Malden, Massachusetts: Blackwell Publishing, 159 páginas.
3. Caroselli, Marlene (2003), *The Business Ethics Activity Book*, American Management Association (AMA-COM), HRD Press, 293 páginas.
4. Cheney, George (2002), *Values at Work*, ILR Press, Cornell University Press, edición actualizada, Ithaca y Londres, 189 páginas.
5. DesJardins, Joseph R. y McCall, John J. (2005), *Contemporary Issues in Business Ethics*, 5ª edición, Belmont: Wadsworth/Thompson Learning, 545 páginas.
6. Ferrell, O.C., y otros (2005), *Business Ethics*, 6ª edición, Boston, Massachusetts: Houghton Mifflin Company, 461 páginas.
7. Grace, Damian y Cohen, Stephen (2005), *Business Ethics*, 3ª edición, South Melbourne, Australia: Oxford University Press, 270 páginas.
8. Jennings, Marianne M. (1999), *Business Ethics*, 3ª edición, Cincinnati: West Educational Publishing Company, International Thompson Publishing.

### *My First Book of Business Ethics*

El texto de Axelrod no es un libro sino catorce cartones encuadernados, con un grosor de 17 milímetros y apariencia de libro infantil. Parece un abecedario: E, H, C, I, C, D, R y C.

*E is for Ethics.* Contiene las descripciones de lo que son Ética, Negocios y Ética de los negocios, la compatibilidad de la Ética con los negocios a corto y a largo plazo y la complicación que presenta para las empresas el que muchas personas estén interesadas en ellas.

*H is for honesty.* Mucha gente no cree que la honradez sea buena para la empresa. Se equivocan, porque las empresas honradas crean confianza entre sus clientes y entre sus empleados y eso significa beneficio. Se trata aquí el tema de la mentira y de la prudencia en las comunicaciones empresariales.

*C is for company.* ¿Es Ética mi empresa? ¿Es ético lo que hago cada día? ¿Son honrados mis jefes? ¿Tratamos bien a los demás? Cita el Evangelio de San Lucas (9:25): ¿Qué le aprovecha al hombre ganar el mundo entero si se pierde o se malogra él? Por tanto, si tu empresa no es ética, intenta cambiar de empresa.

*I is for individual.* Cuando hablamos de una empresa, hablamos de la honradez de los individuos que la componen. Un cuestionario mide mi ética personal.

*C is for character.* El carácter es un conjunto de cualidades personales:

- Fiabilidad
- Integridad
- Lealtad
- Responsabilidad
- Equidad y proporción (no premiar a los malos, no castigar a los buenos y no emplear medios desproporcionados).

*D is for decision.* ¿Cómo puedo determinar lo que está éticamente bien? Dando diez pasos:

1. Definiendo el problema
2. Reuniendo los datos pertinentes
3. Pensando a largo plazo
4. Haciendo una lista de las soluciones posibles
5. Imaginando las consecuencias de cada solución
6. Poniéndose en el lugar de los afectados por cada solución
7. Viendo si tienes algo que ocultar
8. Aconsejando y actuando
9. No dando la solución buen resultado, modificar la decisión
10. Aprendiendo de la experiencia

*R is for responsibility.* El fin no justifica los medios (en contra de lo que dijo el filósofo romano Publio Syro en el siglo I antes de Cristo); ni hagas nada ilegal; ni digas “lo que no está prohibido está permitido”; ni mientas tú cuando tus competidores mienten sobre ti.

*C is for change.* Practica tus principios éticos, no sólo porque los beneficios a medio plazo sean mayores que los costes a corto plazo, sino por tu equilibrio emocional y tu salud espiritual. Tú y tu empresa estáis contribuyendo a un mundo ético. ¡Cambia el mundo a mejor!

### **Management Ethics**

El libro de Norman E. Bowie y Patricia H. Werhane es un libro de texto corto y perfecto sobre la ética teórica de la dirección de empresas a su más alto nivel. Se analizan en él:

- El conflicto entre accionistas y otros interesados en la empresa.
- los empleados.
- los clientes.
- los proveedores.
- la responsabilidad social corporativa.
- la imaginación moral para ajustar las viejas normas éticas a las actuales circunstancias.
- la tercera formulación del imperativo categórico de Kant aplicado al arte de dirigir (páginas 139 a 153), cuyo resumen es éste:

*We believe that Kant's third formulation of the categorical imperative -the formulation that Kant believed encompassed the first two formulations- will provide the theory of ethical leadership we need. The third formulation -often referred to as the kingdom of ends formulation- asserts that “one should act as if one were a member of an ideal kingdom of ends in which one was subject and sovereign at the same time”. Kant recognized that human beings*

*(means) interacted with other human beings (ends). The arena of interaction is the kingdom of ends. In a business organization the interaction is among persons, the same as it is in any other organization. Since people are moral creatures deserving of respect and dignity, they cannot be treated simply as economic entities. They cannot be simply used as the means to economic ends.*

El libro de Bowie y Werhane es un texto kantiano sin concesiones al utilitarismo. Un ejemplo es su triple “cuenta de pérdidas y ganancias” (páginas 105 a 114):

- financiera.
- de crecimiento sostenible.
- de filantropía empresarial mediante la aplicación voluntaria día a día de la responsabilidad social corporativa. El origen en Europa se encuentra en un *Green Paper*, publicación oficial de la Comunidad Europea de fecha julio 2001.

***The Business Ethics Activity Book***

El libro de Marlene Caroselli consiste de 50 ejercicios para promover la integridad en el puesto de trabajo. Los casos vienen completos, con las preguntas preparadas para fotocopiar y repartir a los alumnos en clase.

La primera impresión que se recibe es, no de estar ante un libro, sino de estar ante medio kilo de papel. La mayoría de los ejercicios deben terminarse en menos de media hora. A pesar del realismo e ingenio derrochado, el libro no parece poder adaptarse a Europa.

***Values at Work***

El libro de Cheney trata sobre la Corporación Cooperativa de Mondragón (Guipúzcoa). La bibliografía (páginas 163 a 182) cita casi trescientos nombres. Fagor, el sacerdote Arizmendarrieta, la Caja Laboral Popular, Eroski, los problemas políticos del País Vasco y ULMA desfilan por sus páginas para plantear la pregunta: ¿Puede una cooperativa enfrentarse comercialmente con la globalización? Según el autor (página 54), los valores de una cooperativa son:

- Admisión libre al grupo.
- Organización democrática.
- Primacía del trabajo sobre el capital.
- El capital y su retribución son sólo un medio.
- Los directivos son los trabajadores.
- Solidaridad en los salarios.
- Cooperación entre las unidades del grupo.
- Transformación social.
- Ambiciones universales.
- Educación de los participantes.

Típicamente, se indica cómo encontrar en un mapa dónde está Mondragón.

***Contemporary Issues in Business Ethics***

Libro de DesJardins y McCall (quinta edición): Los casos nuevos de esta edición son Enron (páginas 240-243), Arthur Andersen y Martha Stewart (páginas 278-280).

Menciona que desde la cuarta edición publicada el año 2000 se han declarado grandes quiebras, como: Arthur Andersen -una de las “Cinco grandes”

auditoras-; WorldCom, Adelphia Communications -la segunda compañía telefónica del mundo- y Global Crossing -la sexta compañía de televisión por cable y uno de los mayores fabricantes de redes de fibra óptica que han existido-.

Además, se han dictado sentencias judiciales contra altos ejecutivos como: Al Dunlap, de Sunbeam Corporation; Dennis Kozlowski, de Tyco Corporation; Sam Waksal, de ImClone Systems; Richard Scrushy, de HealthSouth Corporation; Jeffrey Barbakow, de Tenet Healthcare; y Franklin Brown, de Rite Aid.

Esta quinta edición de la obra de Joseph R. Desjardins y John McCall titulada *Contemporary Issues in Business Ethics* (2005) es un libro de texto de 545 páginas.

Tiene 4 partes:

Primera parte: La responsabilidad social corporativa: ¿Basta con la ley, los impuestos y el libre mercado? (pp. 1-112).

Segunda parte: Los derechos y las responsabilidades de los empleados, tanto si son profesionales como si son directivos (pp. 113-283).

Tercera parte: Los consumidores (pp. 284-385).

Cuarta parte: La empresa en su entorno natural, humano e internacional (pp. 386-535).

El libro tiene un adecuado índice (pp. 537-545). Cada uno de los doce capítulos del libro va seguido de lecturas de textos originales, casos y lo que los autores llaman *Decision Scenario* (conjunto de suposiciones que reclaman una decisión).

La lógica de las 4 partes es evidente: La empresa se considera desde una perspectiva social y política, dentro de una sociedad democrática que admite, con limitaciones, el libre mercado (primera parte). Todos empezamos por ser empleados (segunda parte). Los consumidores (tercera parte) tienen derechos que deben ser respetados. La relación de la empresa con ellos está regulada por la ley, la sociología y el marketing. Todo ello se mueve dentro de la macroeconomía y de la microeconomía (= precios). Los otros componentes físicos, humanos y políticos de este planeta (el entorno natural, las relaciones industriales, las relaciones internacionales y las discriminaciones de todo tipo) tienen su influencia sobre las decisiones empresariales (cuarta parte).

Se dedican varias páginas a la Ética de las virtudes. La ética normativa se concentra en responder a preguntas como: “¿Qué debo hacer? ¿Cómo debo comportarme en esta situación? Se buscan normas que guíen nuestra conducta o principios generales que contesten a dichas preguntas.

Pero hay otra tradición dentro de la Ética que se fija más en el carácter de la persona (pp. 24-27) y no tanto en las normas. Proviene de la filosofía griega y busca responder a la pregunta ¿Qué tipo de persona debo ser para hacer el bien? ¿Cómo debo comportarme para ser feliz? Practicar las virtudes, pues son los rasgos de carácter que llevan a una vida digna, significativa y plenamente humana; por el contrario, vicios son los hábitos que impiden a las personas llevar una vida que se pueda llamar moral-

mente buena. ¿De qué manera se puede motivar a los seres humanos para que quieran y deseen hacer lo que es éticamente bueno?

Por ejemplo, una persona modesta, honesta, moderada y digna de confianza no vive con la incomodidad y tensión de estar siempre eligiendo entre robar y no robar. No hay conflicto en ella entre lo que quiere y ser éticamente correcta. Tiene las virtudes de la templanza y de la justicia. Por el contrario, la vida de una persona egoísta, ambiciosa, ávida, arrogante y codiciosa está llena de conflictos éticos.

Las virtudes son disposiciones del carácter. Un hombre que quiere robar y luego decide no robar no es una persona honrada. Una persona honesta no quiere robar y no está predispuesta a ello. De entre las varias virtudes que se pueden enumerar, Platón eligió cuatro que se llamaron posteriormente *virtudes cardinales* pues son como goznes alrededor de los que giran otras virtudes. Aristóteles enseñó que las virtudes son hábitos y costumbres que se adquieren por la repetición de actos buenos. Aristóteles definió la virtud como un término medio entre dos extremos o entre dos deficiencias. Por ejemplo, valentía es el término medio entre la cobardía y la temeridad.



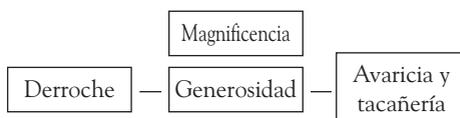
En el caso de la codicia, Aristóteles no discutió el tema explícitamente, pero habló de la generosidad y de la magnificencia. La generosidad está relacionada

con la riqueza y es el término medio entre la avaricia y el despilfarro.

La persona generosa se preocupa más de dar que de recibir, no está preocupada con la acumulación de riqueza y su actitud no es de un avaro ni la de un derrochador.

Magnificencia es la virtud de la generosidad escrita en mayúsculas. La magnificencia es la generosidad del que es muy rico. Es la virtud que es el término medio entre los vicios del exceso y de la avaricia. Las personas vulgares gastan más de lo necesario. Ser muy rico no hace a una persona codiciosa si a la vez es generosa. Pero algunos directivos derrochan innecesariamente y a la vez no son generosos. Ambas cosas son vicios desde el punto de vista de Aristóteles.

**Figura 1**  
**Dos vicios y dos virtudes que puede tener alguien rico o muy rico**



La ética de las virtudes no es ni consecuencialista ni deontologista, porque no consiste en normas ni principios, sino en personas. La ética de las virtudes no es un sistema para resolver casos empresariales, sino que se refiere más a la moral personal. Tiene una gran ventaja (en la que podría estar pensando Stuart Mill cuando consideró que los cálculos utilitaristas eran excesivos) y es que ahorra tiempo. Ya sea uno deontologista,

o consecuencialista, o ambas cosas a la vez, si uno es honrado dirá casi automáticamente cuando se le proponga algo deshonesto: “Eso no se puede hacer”.

**Business Ethics**

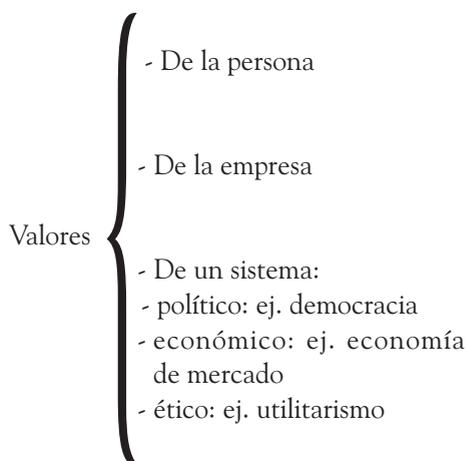
La sexta edición (2005) del libro de O. C. Ferrell y otros titulada *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases* difiere de la quinta edición en muchos puntos:

1. Son nuevos los siguientes casos: Conoco, Mattel, New Belgium Brewing, Ben and Jerry Homemade, Ethics Officer Association, The Healthcare Company, Publicidad del tabaco, El petrolero Exxon Valdez (actualizado), Firestone
2. Es nuevo el capítulo 9 “Implementing and Auditing Ethics Program”.
3. Los complementos disponibles en Internet contienen casos cortos y exámenes de respuesta múltiple.
4. En general, la obra ha sido retocada y ampliada. Se trata de un libro de texto que empieza donde otros acaban. Por ejemplo, Kant aparece en el libro sólo dos veces (páginas 100 y 101).
5. Se ha incorporado parte de la Ley Sarbanes-Oxley (2002).
6. El tema de los valores personales y de los valores de los sistemas políticos, en los sistemas económicos y sistemas éticos es un asunto recurrente a lo largo de todo el libro (pp. 4, 13, 15, 157-158 y 173-174).

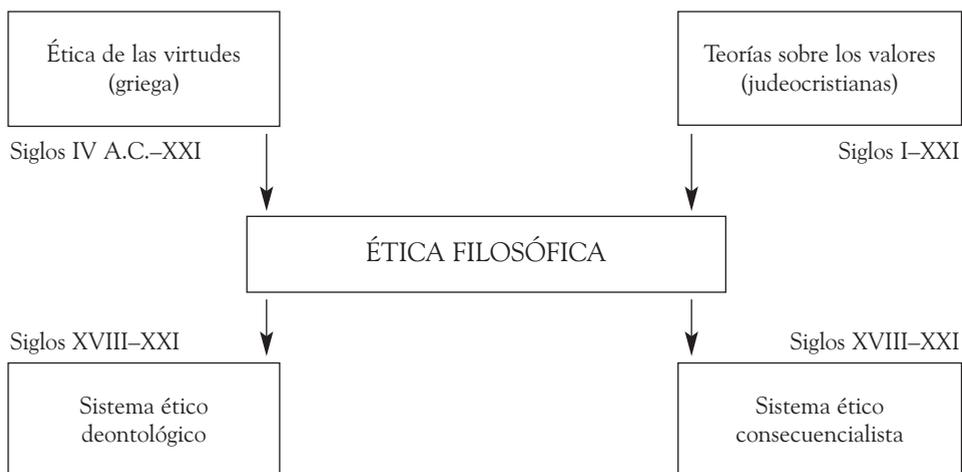
Los valores

En general, en términos económicos,

un valor es un activo, una ventaja, algo que merece un esfuerzo. Como todos los activos, pertenece a alguien, a una persona física, o a una persona jurídica (valores empresariales) o se atribuye a un sistema político, a un sistema económico o a un sistema ético. Según el que aspire a ellos, valen más o valen menos. Si son dañinos, su valor es negativo y, como es mejor no tenerlos, se les llama contravalor. Eso ocurre con las muchas deficiencias de la economía de mercado.



Los valores aceptados mayoritariamente por una sociedad son fuente de normas éticas, sociales y empresariales que pueden llegar a tener rango de ley. Los valores son algo abstracto e ideal, al contrario que las virtudes que son parte del carácter de una persona concreta. La ética de las virtudes tiene un origen griego, mientras que las teorías sobre los valores tienen raíces judeo-cristianas. Ambas son partes integrantes e incompletas de la ética teórica:



A continuación, se enumeran varios esquemas sobre posibles valores del sistema económico de libre mercado, valores empresariales y valores personales. Además de lo que menciona el libro de O. C. Ferrell, se recogen aportaciones de la 4ª edición del texto de Gerald, F. Cavanagh, S.J., *American Business Values* (Ed. Prentice Hall).

Valores del sistema económico de libre mercado: libertad (lo menos restringida posible), competición, flexibilidad e innovación. Existen varios contravalores.

Valores de las empresas: trabajo para cientos de millones de pesetas, bienes y servicios, y limitación del riesgo. Existen varios contravalores:

Valores personales: Una manera práctica de ver una serie de ejemplos de valores personales es hacer en clase un ejercicio práctico como el que sigue (o.p. cit., pp. 33-36):

Ejercicio de autorreflexión sobre mis valores personales

Procedimiento:

1. Escribe en primera persona (no en tercera persona).
2. No firmes. El ejercicio se tabulará en clase y se devolverá seguidamente.
3. Contesta con sinceridad.
4. Lee los 16 valores antes de escribir nada.

Pon el número 1 junto al valor que consideres más importante en tu vida y escribe el número 2 junto al siguiente y así hasta el número 16.

5. Si te equivocas, tacha lo que sea necesario. Al acabar, la lista ordenada debería indicar qué valores son los más importantes para ti.
6. Piensa en los próximos 5 años
  - Éxito laboral (ascensos en tu categoría).
  - Belleza (belleza natural y belleza artística).
  - Cooperar con otros y preocuparme por los demás.
  - Sueldo y dinero (euros).
  - Igualdad de oportunidades (que

todas las personas tengan iguales posibilidades).

- Seguridad para ti y para tu familia (poder vivir con las personas a quien quieras y poder cuidar de ellas).
- Libertad dentro de la ley (independencia).
- Amor, amistad e intimidad.
- Salud y bienestar físicos.
- Placer (vida personal sensual y sexualmente satisfactorias, vacaciones, deportes, etc.).
- Posesiones (buena casa, buen coche, buena ropa, más conocimientos y muchos bienes materiales).
- Sentirse satisfecho contigo mismo (autoestima y tener una buena imagen de ti mismo).
- Respeto y admiración por parte de los demás.
- Sentido de haber conseguido algo y de haber hecho una contribución duradera para mejorar este mundo.
- Unión con Dios (oración y ser una buen apersona ante los ojos de Dios).
- Que el mundo esté en paz (menos guerras y conflictos).

### **Business Ethics**

El subtítulo "Problems and Cases" de la tercera edición del libro *Business Ethics* de Damian Grace y Stephen Cohen responde así a la realidad:

Contenido:

Capítulo 1º (Generalidades): Un caso

Capítulo 2º (Corrupción): Dos casos

Capítulo 3º (*Stakeholders*): Siete casos

Capítulo 4º (Libre y limpia competencia): Seis casos

Capítulo 5º (Marketing): Nueve casos (incluye el caso de 1993 sobre la publicidad del coche Toyota Camry y la respuesta feminista)

Capítulo 6º (Igualdad de oportunidades): Ocho casos.

Capítulo 7º (Contabilidad y Auditoría): Cinco casos. Incluye la condena en el año 2002 de Arthur Andersen (pp. 129-132).

Capítulo 8º (El entorno natural): Cinco casos

Capítulo 9º (La denuncia del comportamiento incorrecto de los jefes): Siete casos

Capítulo 10º (Códigos de ética): Dos casos sobre banca y sobre cultura empresarial.

Capítulo 11º (Ética de la empresa multinacional, corrupción y relativismo moral): Seis casos sobre la supuesta explotación de obreros extranjeros y las posibilidades del gran capital.

El libro contiene en total, 58 casos y concluye con importantes apéndices, que comprenden los principios de Caux, reducidos a dos páginas, y 33 páginas (237 a 270) de índices, notas y bibliografía.

Se recordará que este libro australiano se viene publicando desde 1995, con 2 reimpresiones de la primera edición y 3 reimpresiones de la segunda edición.

Las páginas 17 a 20 y las páginas 200 a 204 se dedican al relativismo moral que es lo contrario del absolutismo

moral, que pretende que hay una sola posición moral correcta en cada dilema. El relativismo no es una postura intermedia entre las dos grandes teorías éticas (el Utilitarismo) y la moral del deber no consecuencialista, (kantiana, o no).

Los autores del libro se oponen al relativismo sin caer en el absolutismo, pues permiten más de una solución moral correcta en casos concretos. ¿Qué es el relativismo moral? Es la doctrina que defiende que los valores morales no son universales ni absolutos sino que están referidos a cada entorno particular. Así pues, los valores morales cambian:

- de una época a otra época.
- de un sitio a otro: “*Dum Romae fueris, romano vivito more*”.
- de una cultura a otra cultura.
- de una persona a otra persona; de una sociedad a otra sociedad; de si una persona funciona como empleado o como empresario.

La primera confusión que hay que aclarar es que una cosa es tolerancia y otra pensar que la tolerancia obliga a imaginar que existen principios éticos universales. Esta confusión se produce en del terreno de los hechos y en el terreno de las ideas, como se ve en el cuadro 1:

**Cuadro 1**  
**Tolerancia no es indiferencia**

	Confusión entre	
	Tolerancia	Indiferencia
Terreno de los hechos (=lo que es)	Tolero lo que ocurre, pero me entero	Ni me entero de lo que pasa, ni me importa
Terreno de los deberes (=lo que “debe ser”)	Me importa lo que debe hacerse, pero a veces, lo tolero	No me importa lo que “debe ser”: Relativismo moral

Los efectos del relativismo moral se ven en el comercio internacional y en la conducta de las empresas multinacionales cuando operan en el extranjero. Bajo capa de respeto a las costumbres locales, se esconden sobornos y comisiones ilegales.

En 1990 Robert W. Armstrong llevó a cabo una investigación empírica entre 150 exportadores elegidos al azar entre las mayores 500 empresas australianas

(Journal of Business Ethics, noviembre de 1992, pp. 161-171). He aquí algunos de los mayores problemas encontrados:

1. Grandes sobornos (dinero, viajes de placer, regalos costosos como coches y yates).
2. Imposibilidad de distinguir entre un soborno y una muestra de estima, debido a las diferencias culturales.

3. Influencia de las empresas multinacionales sobre los políticos: transferencias ilegales de tecnología.
4. Facturas falsas, por un precio muy inferior al real.
5. Incumplimiento del derecho de patentes, derechos de autor y derechos de los trabajadores en condiciones peligrosas.
6. Evasión de impuestos.
7. Comisiones desproporcionadas.

Desde 1977 la Ley norteamericana "Foreign Corrupt Practices Act" trató de frenar estos abusos. Las empresas trataron de distinguir entre sobornos ofrecidos por ellas y extorsiones padecidas por ellas provenientes de los políticos locales.

### ***Business Ethics – Case Studies and Selected Readings***

La tercera edición del libro de Marianne M. Jennings (1999) se titula *Business Ethics – Case Studies and Selected Readings*. Tiene 365 páginas de las que 56 son índices diversos. La tercera edición añade a la segunda edición seis textos seleccionados y 111 casos pertinentes a la teoría de las 8 unidades en que se divide el texto.

La teoría se reduce a un mínimo, que sigue el siguiente esquema:

Unidad I. Fundamentos de la Ética Empresarial. Consta de 6 textos clásicos.

Unidad II. El conflicto entre los valores personales y la empresa. Se divide así:

A. Conflicto de intereses.

B. Regalos desproporcionados.

C. Espionaje industrial

D. Honradez personal

En total, la unidad II consta de 19 casos.

Unidad III. Los derechos individuales y las exigencias de la empresa.

A. Trámites imprescindibles antes de tomar ciertas decisiones.

B. Limitaciones en la selección de empleados.

C. Respeto a la vida privada aun dentro de la empresa.

D. Acoso sexual.

E. Igualdad de oportunidades.

F. Despido libre.

G. Denuncia de la conducta incorrecta de los jefes.

H. Derechos humanos de los niños y de los homosexuales.

La unidad III consta de 24 casos.

### Unidad IV

A. Facturación, contabilidad, auditoría, suspensión de pagos, redacción de documentos financieros falsos y uso indebido de información privilegiada.

B. Prácticas que son ilegales en el propio país, pero que se realizan en el extranjero.

C. Pagos ilegales a políticos extranjeros.

D. Higiene y seguridad en el trabajo.

E. Regulaciones de empleo y cierres de fábricas.

F. Ecología.

G. Incorrecciones cometidas por los jefes de compra de las empresas.

La unidad IV consta de 27 casos.

Unidad V

- A. Contenido incorrecto de cierta publicidad.
- B. Derechos de autor no respetados en la publicidad.
- C. Precios incorrectos.
- D. Competencia desleal.

La unidad V consta de 15 casos.

Unidad VI

- A. Contratos de venta engañosos.
- B. Productos peligrosos para el consumidor.
- C. Mala calidad del producto o servicio.
- D. Respeto a la privacidad del consumidor.

La unidad VI consta de 16 casos.

Unidad VII. Los diversos interesados en la empresa:

- A. Los accionistas.
- B. Los salarios desproporcionados de los altos ejecutivos.
- C. Subvenciones discutibles dadas por las empresas.
- D. Siete temas con efecto social de dudosa moralidad, aunque no ilegales.
- E. Incorrecciones en las relaciones públicas.

La unidad VII consta de 16 casos.

Unidad VIII. Relaciones entre las empresas y el gobierno:

- A. Funcionarios.
- B. Contratos con el gobierno.
- C. Responsabilidades gubernamentales.

La unidad VIII consta de 10 casos.

Cada caso va seguido de preguntas que plantean el dilema ético o la infracción legal correspondiente. Las fuentes de los casos van enumeradas en un índice especial (pp. 309-342). Un segundo índice (pág. 347) agrupa los casos según la asignatura a la que pertenecen. Por ejemplo, los casos sobre finanzas están en las unidades II, III, IV, V, VII y VIII. Un tercer índice enumera los casos por su materia, desde "Alcohol" hasta "Weight Watchers". Un último índice separa los 111 casos por temas éticos, como "Conflicto de interés" y "Utilitarismo", por poner dos ejemplos.

En la contraportada hay una dirección electrónica para actualizar los casos y ver otras nuevas sentencias judiciales que están relacionadas con el tema "Ética".

Se trata pues, de un libro vivo que refleja los doce años de docencia de Ética Empresarial de la autora y de su equipo. Las "respuestas" a los casos están en un "Instructor's Manual", que va acompañado de un paquete de transparencias.

A continuación, sigue un ejemplo de *Readings* y otro ejemplo de los casos.

La lectura es de Laura Nash (*Harvard Business Review*, vol. 59, Nov-Dec 1981, "Ethics without the Sermon" que presenta doce preguntas para resolver un dilema ético:

1. ¿Está bien definido el problema?
2. ¿Cómo se definiría el problema desde el punto de vista del adversario?
3. ¿Cómo empezó el problema?
4. Como empleado de la empresa, ¿a quién debo ser leal?

5. Al tomar la decisión que, de momento, parece mejor, ¿cuál es tu verdadera intención?
6. La importancia de la intención pali-  
dece un tanto si se piensa en las  
posibles resultados (= gran daño o  
poco bien producido).  
La intención debe compararse con  
los resultados previsibles. La inten-  
ción puede estar en cualquier lugar  
sobre la línea que empieza en “sólo  
beneficio” y que termina en “pura-  
mente altruista”.  
El futuro está vedado al hombre y  
no todo es previsible. La buena  
intención es sólo una parte del pro-  
blema. En resumen, ¿cómo se com-  
para tu verdadera intención con los  
resultados más probables?
7. ¿Quién va a quedar perjudicado por  
la decisión que estás pensando  
tomar?
8. ¿Es posible reunir a los afectados por  
la eventual decisión y escuchar su  
punto de vista?
9. ¿Se podrá mantener durante mucho  
tiempo la decisión que se va a adop-  
tar?
10. ¿Puede Ud. discutir, sin desasosiego,  
la decisión que piensa adoptar ante  
su familia y sus superiores?
11. ¿Cuál es el potencial simbólico que  
va a transmitir la decisión en el caso  
de que sea bien entendida? ¿Y si es  
mal entendida?
12. ¿Bajo qué condiciones permitiría Ud.  
excepciones a su decisión?

Un ejemplo de caso es el de Orange  
County, California (1994), que se  
encuentra en la Unidad VIII, sección C,

caso 8.9., páginas 306-307 y cuya  
bibliografía aparece en la página 342.

El 6 de diciembre de 1994, el con-  
dado de Orange, en el estado de Califor-  
nia, se acogió a una situación de suspen-  
sión de pagos para no empeorar todavía  
más su situación financiera. Las autori-  
dades justificaron dicha medida para  
impedir que los depositantes retiraran su  
dinero de las arcas de las entidades  
bancarias radicadas en el condado. Las  
inversiones de dicha circunscripción  
estaban contabilizadas a un coste de  
7.500.000.000 dólares. Una parte de  
ellas eran productos financieros deriva-  
dos que darían beneficios solamente si  
los tipos de interés seguían bajando.  
Pero los tipos de interés empezaron a  
subir. Las pérdidas ascendieron a  
2.500.000 dólares, una de las mayores  
pérdidas de la historia de los Estados  
Unidos.

El tesorero del condado Orange  
County era Robert Citron, que no sólo  
era aficionado a invertir fondos públicos  
en derivados de alto riesgo, sino que  
financiaba su compra con fondos ajenos.  
Doce instituciones financieras habían  
prestado mucho dinero a County  
Orange. La noticia de la suspensión de  
pagos hizo que el 9 de diciembre de  
1994 el índice Dow Jones bajara 50 pun-  
tos. Sin dinero, County Orange dejó de  
contratar personal, interrumpió la cons-  
trucción de escuelas y no permitió que  
los jubilados retiraran sus ahorros. Un  
total de 185 entidades públicas queda-  
ron afectadas. Los pleitos contra los  
bancos de inversión que habían prestado  
dinero a County Orange, se prolongaron  
varios años. Varios de ellos llegaron a

acuerdos con los acusadores: Paine Weber pagó 33.000.000 de dólares. Piper Jaffray pagó 70.000.000 dólares y Gibson pagó 23.000.000 de dólares.

Orange County no fue la única entidad estatal que perdió dinero público especulando con derivados: Charles County (Maryland) perdió 8.300.000 dólares y Cuyahoga County (Ohio) perdió 137.000.000 de dólares. En 1996, Robert Citron, el tesorero de Orange County, se declaró culpable, gracias a lo

cual fue sentenciado sólo a un año en prisión y a pagar sólo 100.000 dólares de multa.

Preguntas:

1. ¿Por qué no se puede especular con dinero público?
2. ¿Por qué hicieron mal los bancos de inversión que vendieron a crédito derivados a Orange County?

*Antonio M. Arroyo*