

Una visión crítica del sector financiero y del comportamiento de las personas ¿Qué hacer?

**Ética en las Finanzas, Premio Robin Cosgrove
Edición Iberoamericana
Patrocinado por MAPFRE
Segundo Premio *ex-aequo***

Carlos Eduardo Estapé Viana
*Contador Público,
Asociado de Guyer &
Regules, Uruguay*



A presente reflexão pretende abordar alguns assuntos relativos à dinâmica do sector financeiro e analisar como alguns comportamentos das instituições e do próprio sector podem incidir nas condutas e dar lugar à ocorrência de comportamentos pouco éticos das pessoas.

En los últimos años mucho se ha cuestionado el comportamiento de determinados actores pertenecientes al sector financiero. En especial se ha cuestionado el comportamiento de las personas que conforman dicho sector y que han actuado de forma incorrecta desde el punto de vista ético y movidos por un interés personal en detrimento de las instituciones para las cuales trabajaban y del bien común.

La presente reflexión pretende abordar algunos asuntos relativos a la dinámica del sector financiero y analizar cómo algunos comportamientos de las instituciones y del propio sector financiero, pueden incidir en el comportamiento y dar lugar a la ocurrencia de comportamientos poco éticos de las personas.

Antes de entrar en el análisis de los asuntos mencionados en el párrafo anterior y a los efectos de contextualizar el trabajo, realizo un comentario referente al comporta-

miento ético en sí mismo y lo que puede significar para las personas, concluyendo que no hay consenso y lo que puede ser un comportamiento no ético para una determinada persona, puede ser ético para otra. Ahí el primer problema con el cual nos encontramos.

Sobre el final, a la hora de las conclusiones y qué hacer, resalto una vez más la importancia de la persona y de sus valores como elemento imprescindible para hacer frente a tentaciones y actitudes poco éticas que el sector financiero permite y hasta parece alentar a veces, así como invitar a las instituciones a hacerse cargo del problema.

Cabe señalar que a lo largo del trabajo haré referencia a algunos aspectos relativos al sector financiero en la República Oriental del Uruguay que sirven de base para la reflexión y se pueden extrapolar al sector financiero en general.

VISIÓN CRÍTICA DEL SECTOR FINANCIERO Y DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS

¿Los principios éticos dependen de cada individuo?

Na minha opinião, comportar-se de forma ética em termos laborais implica que as pessoas, no cumprimento das suas responsabilidades, estejam conscientes de que agir de determinada forma não é correcto, embora seja formalmente permitido; um comportamento em prol do bem comum.

No entanto, sempre que há espaço para a interpretação das pessoas, haverá matices porque nem tudo pode ser regulado e o problema da falta de consenso sobre o que uma pessoa pode considerar um comportamento ético deixa claro a complexidade do caso.

Antes de entrar de lleno en el sector financiero y algunos asuntos relativos al comportamiento de las personas que están vinculadas con dicho sector, y dado que el presente trabajo se centra en el comportamiento ético, corresponde al menos hacer un intento por definir lo que entiendo por comportarse de forma ética. Evidentemente existirán un sin fin de definiciones acerca de la ética (partiendo desde la etimología de la palabra en adelante) que no vienen al caso y no se pretende incluir en la presente reflexión, pero lo que sí corresponde es intentar comprender lo que puede considerarse la ética en el ámbito financiero, lo cual no será diferente para otros sectores de actividad. En mi opinión comportarse de una forma ética en el ámbito laboral implica que las personas en cumplimiento de sus responsabilidades se comporten de forma tal que no sólo no contravengan ninguna norma formal, sino que en ausencia de norma pero siendo consciente de que actuar de determinada forma no es correcto por más que sea formalmente permitido, la persona se comporte igualmente en pos del bien común. ¿Se podrá considerar que una persona se comportó de forma poco ética si no contraviene ninguna norma formal? En mi opinión sí, dado que si bien formalmente nada prohíbe que la persona se comporte de esa forma, y en todo caso habrá que revi-

sar las normas para que determinada conducta que queda por fuera de las mismas y no es deseada no vuelva a suceder o si sucede que sea posible penalizarla, igualmente las personas deben poder discernir cuáles serán las consecuencias de sus comportamientos y en caso de perjudicar el bien común abstenerse de ello.

Sin lugar a dudas el hecho de que el comportamiento ético esté principalmente en los recursos inherentes a la persona y sus valores más que en normas formales, deja espacio para que hayan posiciones diversas en cuanto a lo que puede considerarse un comportamiento ético o no. Esta diversidad de criterios permite que las personas se puedan comportar de acuerdo a su propio entendimiento del comportamiento ético basado en sus propios valores y por ende habrá problemas para lograr consenso y resulta en la necesidad de que muchas veces las instituciones sean las que dicten el marco de valores que promueve la institución y expliciten el comportamiento deseado desde el punto de vista ético y moral de las personas que la integran.

Estos mensajes se podrán comunicar desde la propia misión de la institución e incluso traducirse en códigos de ética que pretenden regular el comportamiento de las personas. Sin embargo, siempre que haya lugar a interpretación de las personas, habrá matices en los cuales moverse dado que no todo puede estar regulado y ahí el problema de la falta de consenso en lo que una persona puede considerar un comportamien-

De qualquer forma, as pessoas podem ser submetidas a um sistema tão exigente que nem estão conscientes ou racionalizam o seu comportamento na situação em que se encontram, comportando-se de forma antiética motivadas com o objectivo de alcançar a meta, ou, ainda mais crítico, quando não a atingindo, podem provocar a perda de emprego. Aqui, os valores das instituições tomam relevância.

Se as instituições conseguem promover um comportamento ético e realmente promover os valores, mas também o sistema de incentivos, ou melhor, de recompensa e punição, poderia dizer-se que o que determina que uma pessoa se comporta de forma antiética porque considera que não tem escolha.

to ético y otra no, lo cual no hace otra cosa que dejar patente la complejidad del asunto.

El sistema de incentivos vs la ética en el sector financiero

No es ninguna novedad que el sistema de incentivos a las personas que trabajan en el sector financiero (especialmente en las funciones de banca privada, representaciones, y agentes de valores) es un asunto por demás estudiado y revisado por las instituciones con el afán de lograr los mejores resultados para la institución incentivando a las personas a lograr determinadas metas (podrán ser de rentabilidad de un portafolio por ejemplo) lo cual alinea los objetivos de la institución con los de la persona.

No pretendo entrar en un análisis de los sistemas de incentivos en sí mismos que las instituciones utilizan, ni evaluar la conveniencia de uno u otro, sino que el abordaje será desde la perspectiva de cómo el sistema de incentivos (sea cual fuere) puede incidir en el comportamiento ético de las personas.

No hay dudas que los premios en el sector financiero por lo general son muy importantes, ya sea en forma monetaria o posibilidad de ascensos, y carrera. Estos premios son los que orientan el comportamiento de determinadas personas que se mueven en pos de lograr las metas que correspondan, muchas veces sin importar su comportamiento

desde el punto de vista ético siempre y cuando no contravengan ninguna norma formal sea legal, reglamentaria o interna de la institución. Esta búsqueda a veces desesperada por lograr las metas prefijadas, las cuales muchas veces son muy elevadas a priori, hace que las personas a drede o no, se comporten de forma poco ética.

No hay duda que dependiendo de la persona se estará más o menos dispuesto a comportarse de forma poco ética y parecería muy ingenuo considerar que no haya personas que con incentivos o no igualmente se comportarían de forma poco ética pero el común de las personas partimos de la base que desean comportarse dentro un marco ético. De todos modos, las personas pueden verse sometidas a un sistema tan exigente que, o bien siendo conscientes o bien racionalizando su comportamiento por la situación en la que se encuentran, se comporten de forma poco ética movidos con el afán de alcanzar la meta, o mucho más crítico cuando en caso de no lograrla puede desencadenar en la pérdida del empleo. Aquí es que los valores de las instituciones y las personas toman relevancia. Los valores de las instituciones porque habrán algunas que desde el vértice promuevan los comportamientos poco éticos, desde luego no ilegales ni contraviniendo ninguna norma formal pero sí dejando patente el comportamiento esperado por las personas que integran la institución sea en la competencia con empresas del sector, competencia interna entre

Em suma, podem coexistir sistemas de incentivos e comportamentos éticos no sector financeiro?

Sem dúvida que sim, mas deverá haver algum cuidado na concepção de sistemas de incentivos para que os indivíduos que partilhem os valores da instituição não sejam movidos a maus comportamentos por não cumprirem as metas pré-determinadas.

É responsabilidade das pessoas garantir que não se envolvam em situações extremas que ponham em jogo os seus princípios éticos e que os cuidados devem começar desde a escolha da própria instituição, e posteriormente na negociação dos objectivos.

Os bancos de investimento normalmente, para efeitos de expansão, recrutam agentes de investimento que têm as suas próprias carteiras de investimentos.

empleados, u otros tantos asuntos inherentes a la institución y que la cultura organizacional ya determine que hay que comportarse de determinada forma para poder ascender o hasta permanecer en la institución. Ahí estará en los valores de la persona aceptar las reglas de juego o no y en dicho caso sin duda que la opción es salir o directamente ni entrar.

Sin embargo, puede que la institución promueva un comportamiento ético y realmente se promuevan los valores pero igualmente el sistema de incentivos, o mas bien de premios y castigos se podría decir, determine que una persona en afán de lograr el premio o al menos de evitar el castigo, se vea acorralada y comportarse de forma poco ética, no porque así lo considere correcto (aunque lo pueda racionalizar dada la situación) sino que considera que no tiene otra opción. Como ejemplos de comportamientos poco éticos que pueden ocurrir en estas situaciones tenemos el abuso de la información con la que se cuenta, uso indebido de los fondos de los clientes, actitudes inadecuadas con sus compañeros de trabajo, por citar algunos de los casos más comunes. En estos casos es donde los valores de la persona deben estar claros y sólidos para poder actuar en consecuencia a pesar de la situación particular en la que se encuentre. Sin dudas no será sencillo hacerlo llegado el caso y lo deseable es que antes de estar en una situación apremiante se busque prevenirla y eventualmente un camino alternativo pero que no implique

comportarse mal.

En definitiva, ¿pueden coexistir los sistemas de incentivos y el comportamiento ético en el sector financiero? Sin lugar a dudas que sí, lo que habrá que tener precaución es en diseñar los sistemas de incentivos de forma tal que los individuos que compartan los valores de la institución no se vean movidos a tener que comportarse mal por imposibilidad de cumplir con las metas prefijadas. Desde luego que dejo de lado las personas que no alcanzan las metas por falta de trabajo o incompetencia, sino que me refiero a cuando la meta está tan alta y el castigo por no lograrla es tan grande que presiona a la persona a comportarse de forma poco ética en pos de no ser castigado (por castigo podemos mencionar no ascender en la carrera, quedar fuera de la misma o directamente tener que dejar la institución). Será responsabilidad de las personas velar por no verse involucrados en situaciones límite que pongan en juego sus principios éticos y ese cuidado deberá comenzar desde la propia elección de la institución a integrarse, y luego en negociación de las metas. Si una persona se integra en una institución que desde el momento inicial ya es consciente que los comportamientos que estimula y premia no son compartidos por la persona por ser considerados no éticos, directamente ni debería integrarse dado que tarde o temprano va a chocar o, mucho peor, cambiará para adaptarse a las reglas de juego.

Dinámica del mercado laboral en el sector financiero y posibles conductas poco éticas

Neste ir e vir de agentes de investimentos com carteira própria, podem ser produzidos comportamentos antiéticos de instituições, tais como o roubo de agentes de investimento por outra instituição, que embora seja assim a lei do mercado de trabalho e as partes sejam livres para competir, as abordagens da procura são muitas vezes antiéticas.

Cabe novamente aos valores das instituições e dos indivíduos colocar um marco para o comportamento, e mais uma vez aqui surgem matizes de comportamento incentivados pelas instituições e como deve agir a pessoa nesse quadro.

Una situación que ha suscitado mi atención y hasta asombro desde el inicio de mi carrera profesional son los ingresos que perciben algunos de los empleados de las instituciones financieras, particularmente en nuestro país. Sin entrar en un análisis histórico del sector financiero y la economía es evidente que por el hecho de tratarse de un sector muy sensible en la economía en su conjunto así como para la personas en forma individual por tratarse de quienes administran sus fondos y ahorros con todo lo relativo a confianza ahorrista – institución, las personas que trabajan en el sector financiero perciben ingresos razonablemente elevados en comparación con el resto de los sectores de actividad en general, sea cual fuere el nivel de carrera y muy especialmente quienes trabajan en banca privada como agentes de inversión. No pretendo argumentar si corresponde que dichas personas tengan ingresos tan elevados o no desde un punto de vista de merecimientos ni mucho menos, sino que entender cómo la dinámica del mercado laboral promueve algunas conductas que a mi entender son poco éticas.

Las condiciones políticas y económicas en nuestro país, así como una creciente globalización, han contribuido a que en los últimos años se instalen en nuestro país varias ins-

tituciones financieras que no tenían presencia anteriormente, y que otras instituciones que si bien ya tenían presencia aumentaran su actividad, lo cual produjo que el mercado laboral, especialmente en lo referente a banca de inversión, haya tenido una dinámica importante. Esos movimientos de las personas que trabajan en banca de inversión son algunos de los asuntos del sector financiero que, si bien son totalmente válidos desde el punto de vista de la oferta y demanda de trabajo, considero que pueden inducir a comportamientos poco éticos.

Los bancos de inversión normalmente para ampliarse reclutan agentes de inversión que cuenten con carteras de clientes propias. El primer dilema ampliamente discutido y que no abordaremos en profundidad es si efectivamente los clientes en este sector de actividad son de las instituciones financieras o de la persona. Puedo concluir que son un poco de los dos. Habrá clientes que son fieles a determinada institución con independencia del agente que lo atienda, aunque sin duda que deberá tener feeling con el agente de turno y una vez logrado ese feeling preferiría que no se lo cambien, y otros cliente son fieles a la persona que los asesora con independencia de la institución para la cual trabaje siempre y cuando la institución brinde el respaldo suficiente.

En este ir y venir de agentes de inversión con cartera propia es que se pueden producir comportamientos poco éticos de las instituciones,

A fim de controlar o comportamento das instituições financeiras, têm sido implementados vários controles de natureza formal, permitindo assim um maior controle formal das instituições financeiras e penalizá-las em caso de infringirem as regras; no entanto, não é suficiente para prevenir o comportamento antiético das instituições ou indivíduos, na medida em que não é uma violação formal.

Mesmo assim, as instituições financeiras têm trabalhado sobre o compromisso dos indivíduos que as integram, passando mensagens a partir do vértice que se vê traduzido nos valores que proclamam as instituições, e desenvolvendo códigos de ética, mas ainda não o suficiente para combater comportamientos indesejados.

As instituições financeiras são as que se devem encarregar de tomar as rédeas do assunto liderando a luta contra o com-

como ser el robo de agentes de inversión por parte de otra institución, lo cual si bien es la ley del mercado laboral y las partes son libres de transar en competencia, las aproximaciones a la demanda muchas veces son de forma poco ética. Adicionalmente, una vez el agente de inversión se cambió de institución financiera comienza una feroz búsqueda de que sus clientes se muevan con la persona, dejando la institución financiera anterior para irse a la nueva, y es ahí donde los valores de la persona para comunicar un mensaje claro y en forma ética toman relevancia porque no son pocos los casos que en el afán de mover a su cliente revelen asuntos de la anterior institución o deje entrever problemas que nunca antes había manifestado o que siquiera pueden existir.

Esta dinámica del mercado laboral en el sector financiero, en el cual cada cambio de institución importa un aumento sustancial de los ingresos de los agentes de inversión es una causa muy importante de comportamientos poco éticos de las personas que o bien racionalizan sus acciones con la premisa de que el fin justifica los medios y que todo lo demás en el sector lo hacen, o bien los induce a comportamientos poco éticos que generan un conflicto interno en la persona que sabe que está actuando mal. Estará nuevamente en los valores de las instituciones y las personas ponerle un marco a los comportamientos y una vez más surgen los matices de los comportamientos alentados por las institucio-

nes y cómo actuar la persona en ese marco.

Se han implementado controles pero no es suficiente

¿Qué más se puede hacer?

Nos hemos referido a la problemática de los comportamientos poco éticos de las personas que trabajan en el sector financiero y cómo determinadas acciones de las instituciones y del mercado operan de estímulo para la ocurrencia de dichos comportamientos. No quedan dudas que los comportamientos de las personas en las instituciones financieras ha sido y será un tema de amplia difusión especialmente cuando sale a la luz algún caso de pública notoriedad que hayan implicado comportamientos poco éticos de las personas como ser el caso Madoff, Bear Stearns, o viniendo a nuestro país los casos del Banco Comercial o Banco de Montevideo.

A los efectos de controlar el comportamiento de las instituciones financieras se han instrumentados variados controles de índole formal (como ser la Ley Sarbanes Oxley regulando las funciones financieras en los Estados Unidos de América, o en nuestro país controles crecientes del Banco Central de Uruguay) que lo que permiten es tener un mayor control formal de las instituciones financieras y penalizarlas en caso de contravenir las normas, sin embar-

portamento antiético, pois, como vimos, as próprias instituições financeiras são aquelas que, de uma forma ou de outra, determinam as condições em que as pessoas podem ver-se movidas para se comportar de una forma pouco ética.

Finalmente, mais una vez se destaca o papel indispensável dos povos e seus valores, que acabarán por ser o límite para cada pessoa que terá perante si a tentação de se comportar de forma antiética; traduzíndose, naturalmente, num desfecho a curto prazo mais rentável, com segurança, mesmo em momentos em que não terá consecuencias negativas para as suas acções.

Em resumo, as instituições financeiras devem fazer face a este problema devem trabalhar na selección de pessoas a integrar e monitorizá-las constantemente. Claro que não é fácil e sería ideal encontrar una fórmula mágica ou um indicador a ser monitorizado, mas esse não existe; temos, então, pelo menos,

go no es suficiente para prevenir los comportamientos poco éticos de las instituciones ni de las personas en la medida que no estén en infracción formal.

Asimismo, las instituciones financieras han trabajado en el compromiso de las personas que las integran dando mensajes desde el vértice que se ve traducido los valores de que pregona la instituciones, y se han elaborado códigos de ética pero sigue sin ser suficiente para combatir los comportamientos no deseados. Un elemento que considero muy importante es el hecho que la institución misma tenga un comportamiento ético así como las personas que la dirigen, lo cual es fundamental para que el mensaje no sea contradictorio y realmente se viva en la institución en un marco ético y se vele en su cuidado. Desde luego que será conveniente tener explicitado el comportamiento deseado pero no es suficiente si no se comunica adecuadamente y luego se actúa en función a ello, castigando duramente a las personas que se desvían del comportamiento ético deseado de forma de dejar evidencia de que es un asunto importante y que la vida de la institución puede ir en ello.

Las instituciones financieras son quienes deberán tomar las riendas del asunto liderando el combate contra los comportamientos poco éticos dado que como vimos, las propias instituciones financieras son quienes de un modo u otro determinan las condiciones en las cuales las personas pueden verse movidas a compor-

tarse de una forma poco ética.

En los entes reguladores estará la función de controlar que las instituciones cumplan con las normas formales pero no podrán entrar a regir el comportamiento de las personas que integran las instituciones, lo cual será resorte de las propias instituciones.

Finalmente, una vez mas resaltar el rol indispensable de las personas y de sus valores los cuales en definitiva serán el límite que cada persona tendrá ante la tentación de comportarse de una forma poco ética que desde luego puede tener un resultado a corto plazo más redituable, incluso con la seguridad a veces que no tendrán consecuencias negativas por sus actos. Por lo tanto, las instituciones al momento de seleccionar las personas que se integrarán a la misma o formar a las que ya se encuentran dentro, deberán prestar especial atención en el aspecto ético y analizar los recursos con los que la persona cuenta para afrontar situaciones complicadas y bajo presión.

Sin ser un experto en el asunto, tengo conocimiento que en las pruebas psicológicas que se realizan en muchos trabajos antes de incorporar un empleado, ya se testea fuertemente el aspecto de los recursos que cuenta la persona para tolerar la presión y eso al menos es un punto de partida.

En definitiva, las instituciones financieras se deben hacer cargo de la problemática, no es cosa ajena a ellas y sus comportamientos pueden

de estar conscientes do problema e do ponto de partida para enfrentá-lo, e o mesmo reside na própria instituição financeira.

inducir a las personas a comportamientos no deseados más allá de los códigos de ética con los que cuentan, deben trabajar en la selección de las personas a incorporar y monitorearlos permanentemente. Desde luego no es fácil y sería ideal encontrar una

receta milagrosa o un indicador que monitorear pero no lo hay, entonces al menos hay que tener conciencia del problema y del punto de partida para afrontarlo y el mismo está en la propia institución financiera. •

Resumen del texto de Carlos Eduardo Estapé

Una visión crítica del sector financiero y del comportamiento de las personas ¿Qué hacer ?

común.

El autor aborda algunos asuntos relativos a la dinámica del sector financiero y analiza cómo algunos comportamientos de las instituciones y del propio sector financiero, pueden incidir en el comportamiento y dar lugar a la ocurrencia de comportamientos poco éticos de las personas.

Sobre el final, a la hora de las conclusiones y qué hacer, resalta una vez más la importancia de la persona y de sus valores como elemento imprescindible para hacer frente a tentaciones y actitudes poco éticas que el sector financiero permite y hasta parece alentar a veces, e invita a las instituciones a hacerse cargo del problema.

En los últimos años mucho se ha cuestionado el comportamiento de determinados actores pertenecientes al sector financiero. En especial se ha cuestionado el comportamiento de las personas que conforman dicho sector y que han actuado de forma incorrecta desde el punto de vista ético y movidos por un interés personal en detrimento de las instituciones para las cuales trabajaban y del bien

Uma visão crítica do sector financeiro e do comportamento das pessoas. Que fazer?

O autor aborda alguns assuntos relativos à dinâmica do sector financeiro, e analisa como alguns comportamentos das instituições e do próprio sector financeiro podem incidir nos comportamentos e dar lugar à ocorrência de comportamentos pouco éticos das pessoas.

Sobre esta última, no momento das conclusões, ressalta uma vez mais a importância das pessoas e seus valores como elemento imprescindível para fazer frente a tentações e atitudes pouco éticas que o sector financeiro permite e às vezes até parece encorajar, convidando as instituições a resolver o problema.

Nos últimos anos, muito foi questionado quanto ao comportamento de determinados actores pertencentes ao sector financeiro. Nomeadamente, quanto ao comportamento das pessoas que constituem o dito sector e que actuam de forma incorrecta do ponto de vista ético, e são movidas por um interesse pessoal em detrimento das instituições para as quais trabalham e do bem comum.