Mejorar el desempeño ético

Por Dennis Collins. *

Realizar prácticas no éticas en las empresas puede afectar las relaciones con clientes y traer repercusiones tanto internas como externas. Para evitarlo, es necesario implementar un sistema con barreras morales que induzca a los trabajadores a comportarse éticamente.

¿Cuándo fue la última vez que se enfrentó usted a un dilema ético? Piense bien. La respuesta correcta debiera ser "hace unos minutos." Cualquier decisión que impacte a los seres humanos o al entorno natural tiene un componente ético, que debe considerarse para realizar las actividades cotidianas.

¿Fue usted respetuoso con su personal esta mañana? ¿Fue absolutamente honesto durante su última interacción con su cliente o proveedor, con su pareja, o con sus hijos? ¿Es su producto o servicio amigable en el ámbito ambiental?

Todos los seres humanos enfrentan un reto ético. La investigación realizada por Bella DePaulo y sus colegas, de la

Desde una perspectiva moral, somos personas moralmente imperfectas que viven en un mundo moralmente imperfecto. Esto se ve reflejado en nuestras actividades diarias y, por consecuencia, en la empresa donde trabajamos.

Universidad de Virginia, encontró que las personas mienten o dicen una verdad a medias una o dos veces al día, y en 20% de sus conversaciones que duran más de 10 minutos.

Otros estudios reportan que en Estados Unidos 10 millones de personas mienten al Departamento de Impuestos (IRS) todos los años; 70% de todos los doctores le miente al Servicio Médico Social (Medicare), o a las compañías de seguros, y 25% de los gerentes de nivel medio admite haber redactado un reporte interno fraudulento.

Desde una perspectiva moral, somos personas moralmente imperfectas que viven en un mundo moralmente imperfecto. Nacemos de padres moralmente imperfectos, nos criamos con hermanos y amigos moralmente imperfectos, nos educan maestros moralmente imperfectos, y tenemos trabajos en los que laboramos para patrones moralmente imperfectos en organizaciones moralmente imperfectas. Esto no significa que no seamos buenos; lo somos, pero no siempre, ni en todas las situaciones.

Las cinco barreras

Dado este contexto moralmente imperfecto, las organizaciones deben hacer todo lo que sea posible para maximizar el comportamiento ético y minimizar el comportamiento no ético. Una mentira a un cliente importante puede acabar con esa relación; una mentira en un reporte podría dar como resultado una decisión estratégica mal informada; una mentira a un accionista o al gobierno podría llevarnos a juicio o a la cárcel. Una economía capitalista depende de la transmisión honesta de información a los mercados. Cuando esto no sucede, es inminente que vengan regulaciones más estrictas del gobierno.

Crear y sostener una cultura ética requiere poner una serie de cinco barreras de contención morales a la libertad de una persona para alcanzar su interés personal, en un entorno competitivo de negocios, donde se valoran altamente la riqueza y el poder. Si no está protegido por barreras de contención morales, la compulsión competitiva por alcanzar la cima de la jerarquía social podría dar como resultado otro escándalo de negocios, quiebra de la organización y desgracia para la persona. Las barreras son las siguientes:

Barrera 1: Contratar empleados con valores apropiados.

Cuando contrata a las personas, también está contratando su propia ética. Las personas traen al trabajo sus percepciones sobre el bien y el mal. Las organizaciones deberán realizar verificaciones de antecedentes de conducta en todos los niveles de contratación, para entender el sistema de valores del empleado al que se está entrevistando.

Contratar a una sola persona con un sistema de valores inapropiado –alguien cuyo sentido de moralidad y justicia no vaya de acuerdo con la cultura existente– puede corromper a toda una organización. Si se deja pasar por alto, un empleado nuevo, con el sistema de valores equivocado, puede atraer a personas con una semejante manera de pensar y liderarlos en direcciones que es probable que sean perjudiciales para la organización.

Las pruebas de integridad, el método más fácil para filtrar la potencial propensión hacia conductas no éticas de los empleados, son susceptibles a dar falsos positivos, porque son más las personas que mienten que los aspirantes honestos. Las entrevistas personales son un método más confiable para calibrar la ética. Se puede pedir a los candidatos finalistas que narren algo sobre la ética en experiencias laborales pasadas.

Barrera 2: Hacer del código de ética un documento viviente.

El código de ética de una organización deberá ser relevante para los empleados. Las disposiciones incluidas ahí deben hacerse cumplir de manera consistente y pública para que tengan sentido.

Es recomendable hacer encuestas anuales a los empleados, para conocer su percepción acerca de si la compañía va "del dicho al hecho" como parte de los talleres de entrenamiento y desarrollo de los empleados. En el espíritu de una mejora continua, los empleados deberán sostener reuniones de lluvia de ideas para tratar los asuntos de bajo cumplimiento. Al analizar estos casos en grupos pequeños, se le da voz al ideal moral, aumentan las expectativas morales y aumenta la responsabilidad moral.

La búsqueda del interés personal en un entorno altamente competitivo debe darse dentro de un sistema de verificaciones y equilibrios que soporten a una fuerte cultura ética.

Barrera 3: Hacer de sus gerentes un modelo moral.

Los gerentes que pretenden que sus empleados muestren conductas éticas deben conducirse ellos mismos de ese modo. Los trabajadores reciben señales para un comportamiento adecuado directamente de sus gerentes, por lo que, si un gerente sacrifica la ética para lograr una meta de corto plazo, es probable que los empleados hagan lo mismo.

La lealtad es muy importante en la mayoría de las organizaciones; los empleados que buscan la aprobación gerencial imitarán las actitudes y patrones de conducta de su gerente directo. Los gerentes deben alentar y escuchar a sus empleados que reportan actividades no éticas en el trabajo y darles una respuesta apropiada. Muchos empleados dudan en atreverse a manifestar la acción moral requerida, porque temen las represalias o no quieren ser tachados de "mojigatos morales" o de "soplones" y ser excluidos por sus colegas de trabajo.

Barrera 4: Fijar metas alcanzables y realizar evaluaciones integrales de desempeño.

Los empleados también reciben señales de las expectativas morales con las metas de trabajo y las evaluaciones de desempeño. Algunos empleados encontrarán modos no éticos de lograr las metas de trabajo imposibles para proteger su trabajo o recibir un bono o promoción. Las evaluaciones de desempeño deberán ligarse directamente a las metas de los empleados.

La ética organizacional se enriquece cuando se recompensa de manera económica y se promueve a los empleados que toman decisiones éticas, y se despide a los que actúan de manera no ética. La gerencia puede pedir cuentas a todos los empleados sobre su cumplimiento de altas normas de ética mediante evaluaciones integrales de desempeño. Las conductas y actitudes que impactan la ética organizacional deberán cuantificarse como parte de una revisión de desempeño del empleado.

Barrera 5: Realizar auditoría del cumplimiento ético.

Los riesgos éticos deben identificarse y administrarse. Los gerentes pueden crear una cultura ética libre de defectos –que automáticamente rechace el comportamiento no ético–, aplicando un análisis de calidad total de la administración a las desviaciones sobre ética.

Los empleados deberán rastrear las conductas no éticas hasta su causa sistémica, desarrollar los sistemas correctivos de medición y de puntos de referencia apropiados, y luego hacerles responder de los resultados deseados.

Esta actividad deberá ser parte de una auditoría integral de cumplimiento ético en toda la organización. Los gerentes pueden reunir información respecto de las relaciones de la compañía con los dueños, empleados, clientes, proveedores, la comunidad y el entorno natural, y compartirla con los empleados. Deberán implantarse los remedios apropiados para reducir las brechas entre el ideal ético y el desempeño real.

Las organizaciones con una cultura ética bien fortalecida tienen una tendencia a grados más altos de satisfacción y lealtad de empleados, clientes, proveedores e inversionistas. Estas relaciones de confianza a largo plazo benefician de manera directa al resultado final. Estas cinco barreras de contención enriquecen las conductas éticas, protegen a las organizaciones contra conductas no éticas, y ayudan a asegurar la conservación del sistema de libre mercado.

Para el éxito a largo plazo, la búsqueda del interés personal en un entorno altamente competitivo, que ofrece recompensas económicas sustanciosas a quienes obtienen mayor poder, debe darse dentro de un sistema de verificaciones y equilibrios que soporten a una fuerte cultura ética o ADN.

Una barrera moral que tenga alguna pequeña filtración deberá repararse con oportunidad y tener el apoyo de otras barreras morales de contención; de otro modo, la barrera puede ser trasgredida, puede destruirse toda la organización, y toda la sociedad acaba con una fuerte interferencia del gobierno.

Texto original: Five Levees for Improving Ethical Performance. *(Strategic Finance,* agosto 2006*)*.
Traducción para el Colegio de Contadores Públicos de México: Jorge Abhenamar Suárez Arana.

***Dennis Collins, Ph.D.**, es Profesor de Administración en Eaglewood College, de Madison, Estados Unidos. Este artículo es una adaptación de su reciente libro *Mal comportamiento: Las lecciones éticas de Enron.*