

Ética

Un camino al éxito

Por Steve Hunter.*



La consecuencia por la caída de compañías como Tyco, WorldCom y Enron ha significado una mayor preocupación por la ética en el mundo de los negocios. Bajo la enorme presión de producir mejores y más altos rendimientos, algunas corporaciones han adoptado la filosofía de

el fin justifica los medios. Caen en la trampa de fijar presupuestos poco realistas, expectativas improbables y metas no asequibles. No es sorpresa, entonces, que la confianza de los inversionistas sea tan baja ante los muchos escándalos corporativos. Pese a estos resultados, las firmas siguen permitiendo que el éxito lo definan fuentes ajenas, como los analistas externos.

En vez de eso, las compañías deben plantearse la siguiente pregunta: ¿Sustituir nuestro lema fundamental de éxito a cualquier costo por el de éxito sólo de la manera correcta? Una cultura ética puede asegurar el triunfo de un negocio, al establecer las expectativas apropiadas con los lineamientos adecuados y evitar así la participación en prácticas cuestionables. Al fin y al cabo, el éxito se refiere a cumplir la palabra, y las compañías que cumplen lo que prometen tienen éxito.

Si bien es cierto que algunos negocios se sujetan a un estándar ético más alto, no todas las compañías operan en este ambiente. A menudo, las decisiones finales se toman sin considerar las implicaciones éticas. Cuando las firmas no observan estos lineamientos, el impacto se refleja en los mercados financieros. Las compañías desaparecen, se pierden empleos y se merman los ahorros para el retiro. Una de las reacciones del gobierno ante las faltas corporativas fue promulgar la Ley Sarbanes-Oxley del 2002. Pero como dijo Gary Smith, Director Ejecutivo de CIENA, en *USA Today* el 20 de octubre del 2003, “fue como una ‘quimioterapia’ para evitar la recurrencia del cáncer después de extirpar los tumores corporativos de Enron, WorldCom y otros”.

Asegurarse de que exista una cultura ética efectiva en una organización no sólo es un factor clave para prevenir los tipos de pérdidas que causan fraudes corporativos y evitar

la necesidad de una legislación costosa y abrumadora, sino que también puede mejorar la reputación de una compañía, subir la moral e, incluso, aumentar las ventas.

De arriba abajo

Asentar estándares éticos para un negocio debería ser el objetivo principal de la administración ejecutiva. Las compañías necesitan diseñar un entorno que también produzca administración, empleados, proveedores y clientes con mentalidad ética.

Con el fin de establecer una cultura de este tipo, la alta administración debe aceptar ser responsable del clima ético dentro de su organización. En realidad, las acciones de los altos ejecutivos definen la cultura de una compañía porque los empleados emulan la conducta de sus jefes. Michael Hackworth, autor de *Sólo sobreviven quienes son éticos*, en *Issues in Ethics* del otoño de 1999, aseguró que los dirigentes son los responsables de la cultura de su organización, incluyendo la ética.

Para establecer un ambiente así, la alta administración necesita cinco elementos clave para construir confianza: integridad, competencia, consistencia, lealtad, y apertura con los empleados, vendedores y *partes interesadas*, que es un mejor concepto que *accionistas* porque representa el significativo efecto que tiene el negocio en la comunidad como un todo.

Lo bueno y lo malo

Un excelente ejemplo de compañía con buenas decisiones éticas es Johnson & Johnson. En 1982 James Burke, entonces Director Ejecutivo, se enfrentó a un dilema: la empresa sufrió una crisis importante cuando encontró que algunas de sus cápsulas de Tylenol Extra Fuerte estaban contaminadas con cianuro. Ante una difícil decisión, Burke recurrió al credo de Johnson & Johnson: "Nuestra responsabilidad básica es hacia doctores, enfermeras y pacientes, hacia las madres y padres y hacia todos los que usan nuestros productos y servicios". Ignoró la implicación financiera inmediata del corto plazo y se apegó a la actitud de *hacer lo correcto*: ordenó retirar más de 31 millones de botellas, con un costo de más de 100 millones de dólares. Esta acción fijó así un nuevo estándar para la administración de crisis. Como resultado de estos sucesos, la compañía desarrolló un sello a prueba de falsificaciones y logró una mayor participación de mercado, además de la lealtad de un creciente número de clientes.

Hacer una elección como la que hizo Burke requiere que las personas consideren un marco de referencia para pensar éticamente. Al respecto, el Centro Markkula de Ética Aplicada, de la Universidad de Santa Clara (www.scu.edu/ethics) recomienda:

- ▶ Ser sensible a los problemas éticos.
- ▶ Explorar los aspectos éticos de una decisión.

- ▶ Ponderar las consideraciones que impactan su curso de acción.
- ▶ Tener el valor moral de hacer la elección ética correcta.

Aunque es inevitable que las compañías tengan que enfrentar situaciones difíciles, su capacidad para tomar decisiones éticas no debe comprometerse por razón alguna. Exxon, la empresa petrolera, es un ejemplo: se negó a aceptar su responsabilidad en el accidente del barco tanque Valdez y su reputación sufrió un grave daño al intentar culpar a funcionarios estatales y federales por las demoras para contener el derrame. Aun hoy, el nombre de Exxon es sinónimo de catástrofe ambiental.

Debido a la comunicación poco efectiva de Exxon, el público cuestionó su credibilidad y sinceridad. Según Jennifer Hogue en "¿Qué es administración de la crisis?" (<http://iml.jou.ufl.edu/projects/Spring01/Hogue/crisismanagement.html>), una encuesta realizada por Porter Novelli varios años después del accidente encontró que el 54% de los participantes seguía renuente a comprar productos Exxon.

Salvavarda del futuro

Todos los días, las decisiones de la administración afectan a personas, familias e incluso naciones. Antes de tomar una decisión final, la meta deberá ser el considerar completamente las implicaciones éticas, incluidos los impactos económicos inmediatos y las consecuencias de largo plazo. Si el clima de la organización es no permitir algún tipo de falta, es muy probable que los empleados trabajen más por el bien común de la compañía. La toma ética de decisiones resulta una salvavarda del futuro de la empresa.

Es difícil administrar compañías en el siempre cambiante entorno de negocios sin caer en la trampa de una administración enfocada sólo a utilidades. Pero la administración de una firma no puede centrarse en el futuro si tiene que preocuparse por negociaciones corruptas en el pasado.

Una cultura ética se plantea expectativas realistas y está concentrada en seguir principios de negocios sólidos e incuestionables. La ética mejora el crédito mercantil, la percepción de la compañía, la moral de los empleados e incluso las ventas. La ética permite a la administración concentrarse en el futuro y así construir un marco de trabajo del éxito en el largo plazo. ❁

Texto original: "Ethics: The Framework for Success" (*Strategic Finance*, abril 2008). Traducción para *Veritas* del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez Arana.

*Steve Hunter, CMA, es Gerente de Finanzas de Equipos en una compañía internacional. shunter7263@bellsouth.net