

Pruebe con las prácticas de la ética en los negocios

Por Roy H. Koerner, Texaco (Ret)

Es abrumadora la prueba de que las compañías que aplican la ética gozan en general de mayores ganancias.

En el presente artículo se explica el concepto de la ética en los negocios y cómo las prácticas de ética benefician a las empresas, además de las posibles repercusiones que pueden tener los comportamientos antiéticos de las mismas.

El Premio a la Ética en los Negocios creado en la ciudad de Denver, Colorado, en Estados Unidos hace diez años es un ejemplo de cómo motivar a las compañías y a las personas para que promuevan la conducta comercial ética para el beneficio del lugar de trabajo, el mercado, el medio y la comunidad.

"Creo que aquellos negocios que son los más consistentemente éticos en cuanto a su desarrollo, resultarán en promedio, más exitosos"

James Burke, Gerente General de Johnson & Johnson (1987)



Roy H. Koerner

Existe un dicho en el mundo de los negocios que afirma que uno recibe a cambio de acuerdo con lo que recompensa. El premio de Ética en los Negocios de Colorado premia anualmente las buenas prácticas

comerciales. Para ello existe una doble razón. Primero, hay un reconocimiento de que existen buenas empresas que hacen cosas buenas por sus empleados, sus clientes y la comunidad, razones suficientes como para premiarlas. Segundo, para resaltar sus logros y a la vez motivar a otras compañías a imitarlas. ¿Es la motivación de los premiados la esperanza de obtener mayores ganancias? Para responder a este interrogante, veamos lo que tienen para decir los protagonistas. Uno de los premiados en el año 2001, Ron McLaughlin de McLaughlin Water Engineers, expresó al recibir su premio: "Las ganancias no constituyen nuestro objetivo número uno. Nuestro objetivo número uno es hacer las cosas bien y en

forma eficiente y luego vendrán las ganancias".

Habiendo participado en muchos eventos como éste y habiendo investigado el tema de la ética en los negocios en un informe presentado en el 1º Congreso Latinoamericano y del Caribe de Gas y Electricidad del año 1997, realizado en Bariloche, Argentina, la conclusión para mí es suficientemente clara. Aquellos que lideran compañías donde existe la ética creen que al ser éticos en sus negocios simplemente *hacen lo correcto*. Entonces, quizás la pregunta formulada en el título de este artículo no es correcta. Pero era importante llamar vuestra atención puesto que el tema de las "ganancias" parece siempre despertar el interés de la gente de negocios (¿es ético?). Sin embargo, es abrumadora la prueba de que las compañías que aplican la ética gozan en general de mayores ganancias que las otras compañías.

Las motivaciones de este artículo son, primero, explicar el concepto de la ética en los negocios, segundo, ver cómo las prácticas de ética benefician a las empresas y, además, observar las posibles repercusiones que puede tener el comportamiento antiético. Y la última

es invitarlos a considerar la posibilidad de unirnos para formar una organización para premiar a aquellas compañías que apliquen buenas prácticas de ética comercial.

PUNTOS ESENCIALES DE LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

La ética esencialmente tiene que ver con el comportamiento moral y su definición puede resultar compleja para una organización de negocios. Sin embargo, se puede identificar lo "esencial" de la ética, la cual interfiere en la comunidad de negocios. En el año 1988, El *Conference Board*, una organización de investigación sin fines de lucro, publicó un documento titulado "Ética Corporativa", que era un compendio de opiniones de trescientos ejecutivos de negocios sobre este tema. Estos identificaron los temas de mayor presión que enfrentaban sus empresas, tales como:

1. La responsabilidad social corporativa
2. Los derechos de los empleados
3. Llamados de atención (la información de la mala conducta a las autoridades adecuadas)
4. Conducta comercial ética

5. Los negocios y el medio ambiente
 6. Las obligaciones de las empresas multinacionales
- (Editado por Peter Madsen y Jay M. Haft, "Essentials of Business Ethics", The Penguin Group, 1990)

Estos puntos "esenciales" definen el contexto de las preocupaciones de lo que tiene que ver con la ética que ya no son más opiniones a ser consideradas por las empresas. Más bien, en estos tiempos de intensa competitividad transnacional, constituyen el ingrediente indispensable para la supervivencia. Industrias enteras pueden verse afectadas por la percepción pública de conductas antiéticas por parte de una o de un número reducido de compañías.

Efectos de unos pocos entre muchos. La industria del petróleo y del gas tiene una percepción pública pobre, que se basa en las acciones de unos pocos. Por ejemplo, se percibió que la empresa Exxon fue irresponsable en el derrame de petróleo del Valdez, que tuvo lugar en Prince William Sound, Alaska, en 1989. El Presidente y Gerente General, Lawrence Rawl, explicó en una entrevista de la revista *Fortune* que las severas condiciones climáticas impidieron las posibilidades de contención del derrame, y que el gobierno estatal y federal tardó en otorgarles el permiso para la utilización de productos químicos dispersantes, los cuales hubieran mitigado el daño. En respuesta a la crítica de que él no se presentó en el lugar del derrame en forma inmediata, Rawl explicó que: "Quería tratar de poder entablar contacto con el Congreso y a su vez, hacer todo lo posible en todo el mundo... Hubiera sido mejor que hubiese ido al lugar del hecho" (*Puntos Esenciales de la Ética en los Negocios*). Los ambientalistas de alma disfrutaron de la denigración que sufre la industria petrolera y gasífera. Y entonces, doce años después del Valdez, atacan la política energética nacional propuesta por el Presidente de los Estados Unidos, George Bush. Hubo ataques personales en contra del vicepresidente Dick Cheney, autor de la política, porque antes de volver a entrar en el servicio público era el CEO de Halliburton, esa enorme organización de servicios petroleros. Los oponentes prevenían sobre la perforación en el *Arctic National Wildlife Refuge* en Alaska y, la oposición era muy fuerte como para seguir con la perforación de pozos en cualquier área *offshore* de los Estados Unidos con reservas necesarias de petróleo y gas.

La fuerte oposición tiene lugar durante un período de cortes de energía eléctrica en California y de aumentos en el precio de la gasolina. Si no se construyen nuevas refinerías o plantas de generación de energía eléctrica, y si no se explotan nuevas fuentes de recursos en los Estados Unidos, el país entero podría

tener que enfrentar los mismos problemas que California. Además, la seguridad nacional de los Estados Unidos podría estar en peligro si continúa el aumento de las importaciones por encima del cincuenta y dos por ciento actual vía embarques prohibidos de petróleo crudo a los Estados Unidos o a través de chantaje político de los países proveedores de petróleo y gas.

Ética personal. La ética personal de los propietarios, funcionarios, gerentes y empleados se extiende desde arriba hacia toda la estructura corporativa. La manera en que las personas enfrentan las complejidades de las culturas corporativas y los dilemas sobre la ética determinarán su éxito y el de su compañía. De esta manera, la ética personal es la base para la creación de la ética corporativa. La raíz de la palabra "ética" proviene del griego *ethos* que se define como "lugar acostumbrado" o, como lo explica Jeffrey L. Seglin, "... Un lugar seguro donde los humanos y los animales por igual se pueden juntar al final del día y sentirse protegidos. Por extensión, este término se comenzó a utilizar como descripción de las normas de comportamiento que proveyeron una protección comparable a la coherencia de la sociedad." (*"How Business Can be Good"*, revista *Sojourners*, enero-febrero 2000). Peter Drucker declara que los profesionales de negocios no son distintos a otros profesionales, y que se deben acoger a lo que técnicamente se conoce como el "principio de no maleficencia". En otras palabras, los profesionales no deben "causar daños" (*Puntos Esenciales de la Ética en los Negocios*). La frase "no causar daño" es un enfoque bastante negativo hacia la ética, pero sin embargo es un punto de partida y un principio integral del juramento hipocrático que prestan los médicos. Otro punto de partida importante bien podría ser el dicho "haz a otros lo que te gusta que te hagan a ti", un dicho universalmente reconocido sobre la ética que Jesucristo expresó en el Nuevo Testamento. He leído sobre las interpretaciones de la actualidad que parecen llegar aun más lejos. Del dicho ... haz a otros lo que necesitan haber hecho a ellos. Sin embargo, esto abre interrogantes sobre las estimaciones de necesidad de los receptores o aun de los "realizadores" que identifican la necesidad al igual que al necesitado. Esto abre ahora el tema de las normas de la sociedad que pueden diferir de una sociedad a otra.

Relativismo moral. Lo que puede representar un comportamiento apropiado para una sociedad puede no resultar así para otra. En estos tiempos de actividad comercial global, las compañías deben tener cuidado no sólo de abstenerse de imponer su ética ante otra sociedad, sino también de abstenerse de adoptar una ética distinta y quizás enredarse con las

leyes de su propio país o ser desafiados por los guardianes globales existentes.

El dicho "Cuando estés en Roma, haz lo que hacen los romanos" puede ser una artimaña ética. Por ejemplo: en algunas sociedades esquizomales se acepta que el hombre comparta a su esposa con un visitante. El dilema ético sería que aunque uno no considere este hecho como una norma aceptada, el negarse a este ofrecimiento puede resultar un insulto. Por lo tanto, todas las decisiones, incluyendo aquellas en lo referente a los negocios, no son ni claramente negras ni blancas y tampoco son fáciles en aquellos casos que cualquier acción que se tome puede llegar a causar algún daño. El relativismo moral parece extenderse más allá de los límites aceptables en las culturas occidentales. Quizás apareció por primera vez con los *hippies* en la década del sesenta, los cuales predicaban el pensamiento anti-formalidad y la tolerancia de "hacer lo que se te plazca". La generación del "Baby-Boomer" experimentó las drogas y el sexo ilícito mucho más que sus antepasados. A estos les siguió la llamada generación "X", la cual poseía una gran tolerancia hacia comportamientos que hubieran sido considerados inapropiados por sus propios abuelos y bisabuelos. Hace poco tiempo se realizó una entrevista al conocido conductor de noticieros Dan Rather, la cual resultó muy ilustrativa. Se le preguntó si él creía que el ex presidente de los Estados Unidos, Bill Clinton era un hombre decente, y respondió en forma afirmativa. El entrevistador le hizo notar que Clinton le había mentado al pueblo estadounidense sobre su relación sexual ilícita. Rather dijo que pensaba que uno puede mentir sobre algunas cosas y seguir siendo una persona honesta. ¿Será que la brújula moral de la civilización occidental ha perdido su dirección? Los denominados "conocedores" políticos de temas importantes y comportamientos a veces nos hacen creer que lo bueno es malo, que algo negro es blanco y que arriba significa abajo. Sin embargo, existe una fuerte base moral en generaciones anteriores que aún sigue viva, y también existen aquellos entre las generaciones más jóvenes con altos códigos morales. Incluso, la nueva generación "milénaria" que comenzó a nacer en 1984 probablemente tenga un código moral más fuerte que sus padres. Los líderes de los negocios que dependen del público tolerante deberían medir cuidadosamente sus opciones antes de cometer una acción antiética.

Confianza. La ética está ligada a la confianza. La confianza que dice: "En usted (su empresa) encuentro un lugar seguro donde no sufriré ningún daño". ¿Quiénes dicen estas palabras? ¿Sus clientes, sus proveedores, sus empleados, sus accionistas y su comunidad? ¿Hasta dónde se extiende el efecto? Peter Pratley nos cuenta sobre las exportaciones de una empresa holandesa hacia Iraq que puede haber teni-

do muchos mejores efectos que lo que originalmente se pensó. Delft Instruments NV exportó algunos mejoradores de imágenes y además tecnología relacionada de Hughes Aircraft y Litton Systems en los años ochenta y noventa. Dichos instrumentos fueron modificados para ser utilizados para fines militares y se encontraron en posesión de tropas iraquíes durante la Guerra del Golfo, lo que causó una reacción severa por parte de autoridades de los Estados Unidos sobre las posibles prácticas de exportación ilegal (*The Essence of Business Ethics*, Prentice Hall, 1995). Sin embargo, el servicio de inteligencia de los Estados Unidos pudo haber sabido lo de la exportación durante el período en que Iraq estuvo en guerra con Irán. Ya que, para los Estados Unidos, Irán en ese momento era considerado más peligroso que Iraq, el tema no salió a la luz aunque tendría que haber salido. Entonces, el tema del comportamiento ético puede ser cuestionado por parte de Delft Instruments o del servicio de inteligencia de los Estados Unidos. En todo caso, el comportamiento cuestionable muy probablemente afectó a mucha más gente de lo que inicialmente ambas partes podrían haber imaginado.

Pertenencia. La siguiente frase ha capturado la esencia de la ética de forma sorprendente por su simpleza y estilo: "La ética es la forma en que nos comportamos cuando decidimos que todos nos pertenecemos". Y el autor continúa diciendo: "Diariamente vemos esta interrelación de la ética y la pertenencia en nuestras propias vidas. Queremos ser parte de una organización, observamos lo que se acepta o recompensa y nos adaptamos. Pero esta ética no es siempre buena, no nos gusta la persona en la cual nos hemos convertido. ¿Sacrificamos algún aspecto esencial de nosotros mismos para permanecer en una organización? ¿Cuál es el precio de pertenecer?" (*A Simple Way*, de Margaret J. Wheatley y Myron Kellner-Rogers, Editorial Berrett-Koehler, 1996). Entonces, está bien hacerle caso a la advertencia de Peter Pratley en el prefacio de su libro, en donde expresa "... la gente con **hábitos inmorales** no va a cambiar por leer un libro sobre la ética, la ética sólo guiará nuestra reflexión sobre este tema, pero no podrá reorientar ni darles forma a las cualidades de nuestro carácter, compromiso y mente. Es una cuestión de educación, hay que dar el mejor ejemplo y aprender a practicar el comportamiento ético en un diálogo honesto" (*La Esencia de la Ética en los Negocios*). ¿Qué afortunado es estar en esta etapa de la vida y aun poder captar algunas reflexiones que dan respuesta a alguno de los tantos por qué? Por ejemplo: ¿Por qué se nos pone en este magnífico planeta? ¿Es para amasar fortuna, para tener poder, para ser admirados y para comer, beber y ser feliz? Quizás sea así, o puede ser que se nos ponga aquí para que

estemos todos juntos, para disfrutar (del amor) entre unos y otros, para ayudarnos los unos a los otros, y si durante el proceso nos ocurren algunas de las otras cosas como por ejemplo hacer mucho dinero, entonces aumenta nuestra responsabilidad (hacia otras personas) de acuerdo a la medida de nuestra riqueza, nuestro poder e influencia.

COMPANÍAS VISIONARIAS

Existen compañías que se diferencian del resto. Sobreviven, prosperan, y en el proceso cuentan con empleados felices y partes interesadas también felices (aquellos que poseen algún "interés" en la compañía, como por ejemplo: clientes, accionistas, proveedores y otros). Estos tipos de compañías han descubierto algo sobre la naturaleza humana ya sea a través de la observación y el estudio coherente o simplemente por accidente. Ese "algo" golpea las cuerdas y la gente vibra de tal manera que se producen relaciones hermosas. Esto hace que fluyan los "jugos creativos" de los empleados y que se formen ideas y se construya para que el todo se haga más grande que la suma de las partes. Se han escrito muchos libros acerca de lo que hace que un grupo determinado de compañías sea excelente. Sin embargo, a veces los "buscadores" sólo encuentran lo que buscan y por ende, pierden el elemento esencial. Por ejemplo: los físicos nos dicen que si buscamos ondas en la luz, vamos a encontrar ondas de luz. Por otro lado, si buscamos partículas, extrañamente encontraremos partículas de luz. Sin embargo, la única conexión entre estas compañías que se consideran "separadas" del resto, es el hecho de que son **visionarias**. Estas tienen un grupo de valores principales, generalmente bien establecidos que pueden ser nobles y platónicos y a veces más utilitaristas. Normalmente, dichos valores principales o su ideología principal va más allá del concepto de ganancias y las de los accionistas. Las afirmaciones en general son pocas y breves. A continuación aparecen dos ejemplos. Primero una afirmación "noble" y segundo, una "utilitarista".

- *La compañía existe para "aliviar el dolor y la enfermedad"*
- *"Tenemos una jerarquía de responsabilidades: los clientes están primero, los empleados segundo, la sociedad tercero y los accionistas se ubican en cuarto lugar"*
- *La oportunidad individual y la recompensa se basan en el mérito*
- *Descentralización = Creatividad = Productividad*

Johnson & Johnson

- *El derecho a la libertad de elección personal (fumar, comprar lo que uno quiera) vale la pena defenderlo*
- *Ganar = ser el mejor y vencer a los otros*
- *Alentar la iniciativa individual*
- *Oportunidad de logros basados en el mérito sin importar el sexo, raza o clase social*
- *Trabajo duro y la auto-mejora continua*

Philip Morris

Estos dos grupos de afirmaciones fueron seleccionados entre un total de treinta y seis compañías identificadas como "visionarias" (James C. Collins y Jerry J. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1994). Los autores resaltan que una inversión en cualquiera de estas compañías selectas por un período de sesenta y cinco años, desde 1926 hasta 1990, hubieran hecho crecer más de quince veces al mercado general. Estos hallazgos resultaron similares a un estudio realizado por James Burke, ex gerente general de Johnson & Johnson, el cual reveló que las treinta compañías seleccionadas con valores éticos más altos que el promedio, luego de un período de treinta años, tendrían un valor resultante casi cinco veces mayor que aquel de una inversión compuesta del Dow-Jones (F. Aguilar, *Managing Corporate Ethics*, Oxford. U. Press, 1994). Entonces, quizás el título de este artículo sea, después de todo, el apropiado. Sin embargo, estas compañías ejemplo parecen estar buscando algo más allá del lucro, y el lucro viene naturalmente como resultado de su elevada ideología principal. ¿El hecho de tener una ideología principal protegió a estas compañías de los tiempos difíciles y del cuestionamiento de la ideología de sus creadores? La respuesta es enfáticamente NO. Collins y Porra declararon: "... Descubrimos que existieron grandes ideales -ideología principal- en las compañías visionarias no solamente cuando éstas fueron exitosas, sino también cuando luchaban por sobrevivir". Los autores también relacionaron en qué forma, en el año 1979, treinta y seis años después de que Johnson & Johnson escribiera su credo, James Burke tuvo que "revendérselo" a sus gerentes operativos y lo hizo en forma exitosa (*Hecho para Durar*). ¿Es lo mismo la "ideología principal" que un "código de conducta" o un Código de Ética? No, necesariamente.

Códigos de conducta. Mi amigo Oscar Seco una vez me preguntó si las compañías que contaban con un código de ética (conducta) podían hacer que éstos fueran efectivos y a la

vez aplicables y si eran más exitosas que aquellas que no tenían ningún código. Yo no tenía una buena respuesta en aquel momento, pero luego de pensar un poco, creo que la respuesta es: ¡depende! Depende de si la compañía tiene un grupo de valores o una ideología que sostenga a dicho código. Depende de si los altos mandos creen en dicho código, si toman decisiones basándose en el código, si llevan a cabo la totalidad de los negocios de acuerdo con el código, si tratan a los accionistas en relación con el código y si introducen gradualmente lo establecido en el código en los negocios de todos días. En otras palabras, ¿la compañía "practica aquello que predica"?

Texaco. Treinta y ocho años como empleado en Texaco me hacen recordar que nosotros también teníamos un conjunto de "Principios Guía". Era un conjunto de elevadas afirmaciones acerca de cómo conducir los negocios y las expectativas para lograr un comportamiento apropiado. A veces se les pedía a todos los empleados que firmaran una declaración como demostración de que habían leído y entendido el código. En lo que respecta a los valores principales o a la ideología principal, los míos los formé para Texaco a una edad muy temprana. Cuando era niño, a un amigo de la familia le quedaba un camión transportador de minerales y grava de una flota enorme que había tenido y me llevaba a andar en él. En una ocasión, Ray me miró y me dijo "...¿Ves ese cartel que tiene una estrella roja y una T en verde? Es de la Texas Company (más tarde Texaco Inc.), tienen buenos productos y tienen lindos uniformes". Eso me quedó como una imagen imborrable que en mi mente fue interpretada como "Texaco provee productos de calidad necesarios para la gente. También era una buena compañía para trabajar y tratar". Más tarde, modifiqué mi creencia personal, la cual pasó a ser: "Texaco también es patriota". Esta era mi percepción que se extendía a la industria del petróleo y del gas en general, que era una industria patriota que proveía de energía a la defensa nacional de los Estados Unidos. ¿Por qué otra razón podía haber estado bajo la calificación militar de "Habilidades Críticas" que requería poseer una habilidad crítica (Ingeniero en Petróleo y Gas) y en un puesto en una industria que apoya a la defensa (Petróleo y Gas)? ¿Por qué entonces Texaco sufrió algunas peripecias como el juicio de Pennzoil sobre la adquisición de Getty Oil que resultó ser la conciliación más grande en la historia hasta ese momento de **tres mil millones de dólares**? ¿Por qué Texaco sufrió otro juicio vergonzoso sobre discriminación acompañado de una publicidad muy desfavorable? ¿Un conjunto de normas escritas y diseminadas podría haber sido la base y dirección para

prevenir algunos de los hechos calamitosos que luego ocurrieron?

- Proveeremos productos de la más alta calidad a precio justo al público motorizado
- Llevaremos a cabo nuestros negocios de tal manera de ser justos, honestos y abiertos
- Respetaremos a todos los empleados y los alentaremos a desarrollar todo su potencial a través de la iniciativa personal y sobre la base del mérito sin importar la raza, credo u origen
- Apoyaremos al gobierno de los Estados Unidos a través de la aplicación de nuestra experiencia técnica, asesoramiento, energía y cooperación en momentos difíciles
- Llevaremos a cabo nuestros negocios en todo el mundo sobre la base de nuestros valores principales y no nos involucraremos en sobornos ni en cualquier otro tipo de comportamiento antiético para obtener algún tipo de ventaja

Ninguna de estas afirmaciones dice nada acerca de vencer a la competencia, de la provisión de los más altos porcentajes de ganancia en la industria, del valor más alto de las acciones para los inversores, o de ser el productor de gas y petróleo al costo más bajo. Esto muy probablemente hubiese sucedido sin tener que haberlo mencionado. Sin embargo, estos fueron los objetivos que se evaluaron en forma constante, y cuando se cumplían eran recompensados con aumento de sueldos y con el pago de un bonus. Había muchas instancias donde Texaco era como un buen ciudadano corporativo que hacía que los empleados se sintieran orgullosos. Texaco patrocinó la Metropolitan Opera durante sesenta años. Además hizo contribuciones filantrópicas a distintos hospitales. Fue en ayuda de las víctimas de huracanes en los lugares donde tenía negocios y participó en muchos programas para la mejora del medio ambiente, entre otros actos de responsabilidad social. Luego del juicio por discriminación, Texaco lanzó un programa corporativo extensivo sobre la "Ética en el lugar de trabajo" y lo aplicó con vigor. Texaco no era distinta a cualquier otra compañía. Tuve una larga y muy satisfactoria carrera en Texaco y nunca lamenté haber entrado en ese "buen uniforme". Sin embargo, me pregunto si Texaco podría seguir siendo una compañía fuerte y vital y llegar a celebrar sus 100 años en el 2002. Penosamente, me pregunto si Texaco podría haber seguido siendo Texaco y

posiblemente adquirir Chevron en vez de haber sido al revés.

Pagar el precio. Las compañías pueden y tienen que pagar el precio que implica un error en el comportamiento ético. En una oportunidad, el denominado delito "White Collar" en los Estados Unidos, alcanzó los **cuarenta mil millones de dólares** anuales, mientras que el "delito callejero" alcanzó solamente a **cuatro mil millones** de dólares. Las compañías deben pagar cifras asombrosas en concepto de multas, juicios y conciliaciones. Lo que les provoca posteriormente un debilitamiento en su estado financiero, y por ende, en su espíritu y moral. Esta condición puede derivar en la quiebra, en tener que dejar la actividad de los negocios o en tener que llevar a cabo alguna fusión, venta voluntaria o involuntaria. Entonces, los incentivos para ser éticos incluyen la "zanahoria" de probables mejores ganancias y el "bastón" para evitar tener que "pagar el precio".

Cómo transformarse en una compañía visionaria. Dos consultores en negocios muy astutos ofrecían lo siguiente: "Supongamos que se nos solicita un asesoramiento integral para el gerenciamiento en una empresa, una realidad que pudimos destilar de la excelente investigación que llevamos a cabo de distintas compañías. En ese caso estaríamos tentados a responder: Elabore un sistema de valor, decida qué es lo que *significa* su compañía, ¿qué es lo que hace su empresa para que todos se sientan orgullosos de ella? Imagínese dentro de diez o veinte años, ¿qué es lo que recuerda con mayor satisfacción?" (Thomas

J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Harper & Row, 1982). ¿Por dónde debemos comenzar?

Collins y Porras aconsejan lo siguiente: "El paso clave para construir una compañía visionaria

es crear una ideología principal. Ilustrando lo que vimos en las compañías visionarias, hemos creado una definición práctica en dos partes de la ideología principal. Las compañías con las cuales trabajamos descubrieron que esta definición era una guía útil para establecer sus propias ideologías.

Ideología Principal = Valores Principales + Objetivo

Valores Principales = los principios esenciales y más duraderos de la organi-



zación. Un grupo pequeño de lineamientos guía, que no deben confundirse con las prácticas culturales u operativas específicas, y que no se deben comprometer para la ganancia financiera o la conveniencia a corto plazo.

Objetivo: Las razones fundamentales de existencia de la organización más allá de hacer dinero. Una guía perpetua sobre el futuro, que no debe confundirse con objetivos específicos o estrategias de negocios". (*Hecho para Durar*).

Hasta ahora hemos tratado los valores principales y hemos visto los ejemplos de Johnson & Johnson y Philip Morris. ¿Y qué hay del objetivo? El "objetivo" a veces se expresa por escrito, pero las claves derivan de las historias legendarias que son parte de la fibra de una compañía ética. Por ejemplo: abundan las historias sobre los precios justos de Tom Armstrong, el fundador de la compañía que lleva su nombre. La historia de la compañía es muy vieja, Tom descubrió que un vendedor vendió una gran cantidad de corchos de distintos tamaños a cuarenta centavos por cantidad. Tom sabía que el precio correcto era treinta centavos e hizo que el vendedor vuelva y se disculpara con el cliente. Ochenta años después, la compañía determinó que estaba percibiendo demasiadas ganancias sobre sus subcontratos con una empresa de fabricación de aeronaves durante la Segunda Guerra Mundial. Armstrong posteriormente le reembolsó a la sorprendida compañía cliente un millón de dólares durante dos meses (*Manejando la Ética Corporativa*). Walt Disney reveló su objetivo de mejorar continuamente su habilidad de deleitar y entretener a la gente cuando expresó: "Disneylandia nunca se completará mientras haya imaginación en el mundo". (*Hecho para Durar*). El objetivo que no escribió Johnson & Johnson es el de "calmar el sufrimiento", y cuando dicho objetivo se vio amenazado por la alteración de Tylenol, su producto líder, la compañía tuvo que pasar una situación de pe-

ligro financiero para poder corregir la situación en forma inmediata. El Sr. Seglin informó que "La respuesta inmediata de Johnson & Johnson (que fue sacar de la venta todos los productos) salvó a la marca Tylenol y se ganó la aprobación de la compañía. Irónicamente, la movida resultó ser un golpe de marketing enorme que derivó en una respuesta significativa por parte de los clientes". (Revista *Sojourners*).

Ahora, suponiendo que hemos creado un negocio ético, ¿cómo lo llevamos adelante y mantenemos nuestro credo ético?

Esmero ético. La aceptación de una ideología ética se refleja en forma continua y consciente en lo que ella significa. Cada decisión de negocios debe juzgarse en comparación con el fondo de los valores principales. Cada dilema ético significa que cualquier acción que se tome, aun en los casos de no hacer nada, causará daño a alguna persona. Entonces, ¿cómo hace una compañía ética para tomar decisiones tan duras? Laura L. Nash ofrece un programa que consiste en doce puntos para ayudar en la toma de decisiones, que es el siguiente:

1. ¿Ha definido el problema en forma precisa?
2. ¿Cómo definiría el problema si usted estuvo del otro lado del cerco?
3. ¿Cómo ocurrió esta situación en primera instancia?
4. ¿A qué y a quién ofrece usted su lealtad como persona y como miembro de la compañía?
5. ¿Cuál es vuestra intención al tomar esta decisión?
6. ¿Cómo se compara esta intención con los resultados posibles?
7. ¿A quién podría perjudicar su decisión o acción?
8. ¿Podría hablar del problema con las partes afectadas antes de tomar su decisión?
9. ¿Tiene la confianza de que su posición

será tan válida en un período de tiempo prolongado como lo parece ahora?

10. ¿Podría revelar su decisión o acción a su jefe, su gerente general, al directorio, a su familia y a la sociedad en general sin remordimiento?
11. ¿Cuál es el potencial simbólico de su acción si ésta es entendida? ¿Si es mal entendida?
12. ¿Bajo qué condiciones podría usted permitir excepciones a su posición?

Y continúa: "Las doce preguntas son una forma de articular una idea de las responsabilidades involucradas y abrirlas para ser examinadas. Si se genera o no una política decisiva, existen razones para llevar a cabo dichas discusiones..." (*"Ethics Without the Sermon"*, Harvard Business Review, noviembre-diciembre, 1981). Ahora que ya hemos comenzado a transitar por el camino de la toma de decisiones éticas ¿cómo alentamos a que otros lo hagan?

PREMIO DE COLORADO A LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

El Premio a la Ética en los Negocios de Colorado (CEBA) es una organización sin fines de lucro (como se define en la Dirección General Impositiva de los Estados Unidos a los fines impositivos) que se fundó hace diez años en Denver, Colorado, Estados Unidos. Comenzó como un acuerdo informal entre tres visionarios: R. J. Ross, Presidente del Samaritan Institute, un ministerio de consejeros pastorales; Jeff Rundles, Editor de la revista *Colorado Business* y el Dr. Bruce Hutton, Profesor y Decano de la Denver University Daniels College of Business. La misión al principio fue... *premiar a las compañías y a las personas que promueven la conducta ética en los negocios para el beneficio del lugar de trabajo, el mercado, el medio y la comunidad*. El primer evento se desarrolló en 1991 y contó con una audiencia de doscientas personas.

Está Ud. seguro de la validez de sus datos y mediciones?

Softlab le proporciona:

- ◆ Sistema de Medición, Adquisición y Validación de Datos.
- ◆ Sistema de Control de Mermas ("Loss Control").
- ◆ Evaluación y Optimización del Sistema de Medición y Control de Existencias, y capacitación en "Loss Control" y en "Data Reconciliation" (Ing S. Sivaraman y Dr. Ing. F Madron).
- ◆ Informatización, telesupervisión y automatización de plantas. Sistema SCADA.
- ◆ Sistema de "Mass Balance and Yield Accounting with Data Reconciliation".

www.softlab.com.ar

Tel/fax: 54-11-4342-8409, 4334-0561

e-mail: informes@softlab.com.ar

Av. Pte. Julio A. Roca 695 Piso 1° (1067) Bs. As, Argentina

Softlab

SOFTWARE Y SISTEMAS INDUSTRIALES

El décimo aniversario que se festeja este año contará con una concurrencia de mil trescientas personas. CEBA ha premiado a más de cien empresas, organizaciones sin fines de lucro y personas del mundo de los negocios. Hubo muchas más como "finalistas" que también representaban a lo mejor de las compañías éticas. Nunca han faltado candidatos para estos premios y esto dice mucho acerca de la creciente concientización de que las empresas pueden hacer cosas buenas para la comunidad, y además tener un buen resultado financiero. Mi amigo y colega en el CEBA, el Dr. Bruce Hutton, expresó: "el hecho simple sigue siendo que los héroes todavía están allí y por miles. Puedes encontrarlos trabajando en organizaciones sin fines de lucro, en el gobierno, en vuestra comunidad y aun más en los negocios". ("Where Have All the Heroes Gone", Daniels Business Review, 1997).

El Rotary Club de Colorado y el Rocky Mountain Chapter de la Society of Financial Professionals se unieron a las tres organizaciones fundadoras originales en 1996 como patrocinadores. Tanto empresas como personas a nivel individual han financiado los eventos a través de donaciones de dinero, materiales y servicios, además de las ventas de entradas al almuerzo anual.

Con el correr de los años, CEBA ha utilizado el talento de muchas notables personalidades de noticias y entretenimientos como al Sr. John Chancellor y Charles Osgood.

En 1997, Louis Harris de la compañía Harris se quedó levantado durante toda la noche anterior al evento para modificar su discurso cuando se dio cuenta del concepto preponderante del mismo y dijo que ampliar el evento a través de todo el país podría cambiar el concepto del comercio en los Estados Unidos. El Dr. William Bennett, uno de los autores con mayores ventas de sus doce libros, tales como el *Libro de las Virtudes* y ex Secretario de Educación de los Estados Unidos durante la presidencia de Ronald Reagan, fue el orador clave durante este acontecimiento del 2001. El Dr. Bennett elogió la entrega de premios a las compañías éticas y expresó: "... Ustedes (refiriéndose a CEBA) han hecho algo muy interesante e importante... es poco común... a la ética y a los premios no se les presta la atención (y tiempo) que merecen ustedes celebran la ética y dicen que los premios son importantes."

CEBA ha servido de inspiración para la realización de otros acontecimientos similares. Muchos grupos de la Society of Financial Professionals han llevado a cabo cuarenta entregas de premios a los negocios éticos. El Samaritan Institute posee centros de asesoramiento en todo Estados Unidos y algunos han mostrado intereses similares. Las entregas de premios se han realizado en Florida, New Hampshire e Indiana, además del más reciente en Albuquerque,

New Mexico. Luego de solamente dos años de la creación de estos eventos, la organización de Albuquerque obtuvo un monto neto de US\$ 50.000 en comparación con el neto de US\$ 19.000 del año pasado. Además, la compañía estatal de servicios públicos de gas y electricidad de New Mexico, acordó donar US\$ 200.000 durante un período de cinco años. Todo esto comenzó con una "idea" de CEBA a una persona interesada. Se podrán encontrar más detalles sobre CEBA en el sitio de internet www.cobusetics.org. ¿Por qué no crear una organización de Premios de Ética en los Negocios en Argentina?

CÓMO ORGANIZAR LOS "PREMIOS DE ÉTICA EN LOS NEGOCIOS"

Verdaderamente, ustedes están en la mejor posición para determinar el método más efectivo para crear este tipo de organizaciones. Sin embargo, utilizando a CEBA como modelo, unas pocas sugerencias pueden facilitar el proceso de planificación. La primera sugerencia es formar una alianza con una institución de enseñanza de negocios como la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE), y una organización como puede ser quizás el Rotary Internacional u otra. Estas alianzas podrán proveer una cantidad significativa de participantes y le darán una mayor credibilidad. Segundo, organizar un comité operativo (CEBA lo denomina Comité Conductor). Dicho comité puede tener subcomités para manejar las distintas actividades necesarias tales como el de: **Nominaciones** (de los candidatos a los premios), **Selección** (de ganadores), **Eventos** (para la organización de la fiesta de entrega de premios y para designar a los oradores invitados), **Finanzas** (para recaudar los fondos necesarios), **Marketing** (para hacer los contactos con personalidades que puedan hacer las donaciones), **Relaciones Públicas** (para publicitar la entrega de premios e instruir a la comunidad sobre el tema) y la **Administración Electrónica** (bases de datos en computadoras, envío de comunicaciones vía internet). La institución que oficiará de anfitriona, por ejemplo el IAPG, podría encargarse de las tareas administrativas, como por ejemplo: la elaboración de las actas de las reuniones, el manejo de las llamadas telefónicas, la ayuda al director de la misma y otras tareas, o quizás esto pueda manejarse a través de una contratación externa. La primera actividad es solicitar las nominaciones para los candidatos, ya sean personas o empresas. Estas solicitudes pueden sacarse de empresas, de artículos de diarios y quizás de estudiantes de las carreras relacionadas con el comercio. Tendrá que haber un criterio y un proceso de selección para las nominaciones a cada premio. CEBA elaboró una descripción breve sobre dichos criterios que podrá encontrarse en el sitio de internet mencionado más arriba.

Sin duda, cada comunidad de negocios tendrá criterios exclusivos propios de la misma. Los representantes del Sub-Comité de Nominaciones y Selección inicialmente revisarán las nominaciones y eliminarán a los candidatos que no consideren apropiados. Luego se les entregará a los estudiantes graduados en la Escuela de Negocios una lista con los "finalistas" para su investigación, que se hará en grupos de dos personas para cada compañía finalista. Luego, los estudiantes harán informes sobre la calificación, y se los entregarán al Comité de Selección. Este comité será un cuerpo separado del Comité de Conducción y constará de una parte representativa de la comunidad comercial. Luego, éstos determinan los ganadores finales de cada premio. Al mismo tiempo, los otros comités se asegurarán de que se realice una buena fiesta de entrega de premios. Durante la ceremonia de entrega de premios, se presenta un video breve sobre los ganadores antes de su presentación a los premios.

Los premios de Ética en los Negocios en la Argentina pueden cambiarle la cara a la actividad de los negocios. Verdaderamente, el efecto podría extenderse a toda América del Sur, no solamente en el mundo comercial, sino que también podría penetrar a nivel gobierno. ¿Quién sabe? Juntos podríamos cambiarles la cara a los negocios en todo el mundo. Si nos esforzamos, podremos lograr que el mundo se convierta en un lugar mejor para todos. Buena suerte amigos.

Quien confía en su riqueza (ganancias) caerá, pero aquel que es recto (ético) tendrá éxito....

Proverbios 11:28

Agradecimientos

Gracias al Sr. Oscar Secco, quien me sugirió que escribiera este artículo. Desearía expresar mi agradecimiento a MaryAnn Koerner por su edición, sugerencias y paciencia. También, hago extensivo mi agradecimiento a Carlos Albano, editor de *Petrotecnia* por su apoyo, cooperación y aliento. Muchas gracias al IAPG y su personal por acceder a la publicación de este artículo y por su maravillosa hospitalidad durante mi visita en 1997.

Roy Koerner se jubiló de la compañía *Tesaco* luego de treinta y ocho años en actividad en puestos de ingeniería y gerenciales. Posee los títulos B.S. y M.S. en Ingeniería del Petróleo y Gas. Fue Presidente de la Society of Petroleum Engineers International (SPE) en el año 1995. Fue además Presidente del American Institute of Mining, Metallurgical and Petroleum Engineers (AIME) en el año 1998. En la actualidad el Sr. Koerner es Presidente del Directorio de The Samaritan Institute y es el Presidente del Comité de Conducción del CEBA. Roy y su mujer MaryAnn viven en Castle Rock, Colorado y tienen tres hijos varones y dos nietos.