



imagebank.com

En síntesis

- Cada vez son más las empresas que respaldan sus códigos de ética con programas de capacitación, y que abren canales para que los empleados puedan plantear libremente sus preocupaciones.
- Pero la suma de esos esfuerzos no dará frutos sin el compromiso del equipo directivo, que no puede limitarse a una reunión anual de entrenamiento. Sus miembros deben predicar con el ejemplo.
- Cuando el personal percibe que la compañía encara el negocio con honestidad e integridad, su nivel de compromiso aumenta significativamente. De lo contrario, sólo triunfa la deslealtad.

El compromiso con los valores

Aunque no sea barato ni sencillo, desarrollar una cultura de la ética genera importantes beneficios para una compañía: ayuda a superar las crisis, asegura la lealtad de los empleados y, al preservar el prestigio, rinde mayores dividendos. *Por Dayton Fandray*

Dayton Fandray colabora habitualmente con la revista Workforce.

Hace un año habría sido difícil encontrar más de un puñado de personas —y, en especial, estadounidenses— que supieran la marca de neumáticos que habían colocado en sus automóviles. Hoy sería igualmente difícil encontrar a una que no lo sepa, sobre todo si esa marca es Firestone.

Aunque aún no se determinó la culpabilidad en el desastre de Ford/Firestone —por los neumáticos defectuosos que provocaron numerosos accidentes fatales en los Estados Unidos—, algo quedó lastimosamente

claro: el nombre Firestone, que antes se exhibía orgulloso, quedó manchado para siempre en la consideración de los consumidores. Y la compañía recibió un golpe del cual le costará recuperarse.

Compare esta situación con la que enfrentó Johnson & Johnson en 1982, cuando se llegó a la conclusión de que la presencia de cianuro en las cápsulas de Tylenol había sido causante de varias muertes en la zona de Chicago. En un caso de esa índole, si bien el procedimiento normal es retirar del mercado sólo los frascos de

la partida adulterada, y a pesar de que nunca se descubrió la fuente de la contaminación, David Collins, vicepresidente del directorio de la empresa, decidió retirar toda la línea del producto. A su juicio, ésa era la manera correcta de actuar.

Finalmente, Johnson & Johnson fue absuelta de toda culpa, conservó su buena reputación, y la reacción de Collins se cita, hasta hoy, como ejemplo del modo en que una medida, tomada con determinación y fundada en sólidos valores éticos, puede evitar una crisis e, incluso, mejorar el prestigio

Lockheed Martin: de las palabras a la acción

El programa de ética y cumplimiento de Lockheed Martin Corporation es reconocido como uno de los mejores del mundo. Pero no debería sorprender. A mediados de los años '80, Lockheed estaba al borde del desastre. El gobierno de los Estados Unidos, alarmado por una serie de escándalos relacionados con la falta de ética (la empresa fue acusada de tráfico de información al exterior, sobornos y otras faltas, por las cuales recibió diversas sanciones), estaba dispuesto a prescindir del venerable contratista del área de defensa, lo cual le habría impedido a Lockheed seguir haciendo negocios con su principal cliente. "Debido a una conducta reñida con la ética, algunos de nuestros empleados atravesaron momentos increíblemente tensos —explica Tracy Carter Dougherty, directora de ética, comunicaciones y capacitación de Lockheed Martin—. Asistieron a la clausura de líneas de montaje cuando los auditores trataban de determinar si había una sustitución de productos en el armado, o vieron que los operarios se marchaban porque se cerraban sectores enteros."

Aunque no existe un enfoque único para implementar un buen programa de ética, el modelo utilizado en Lockheed Martin es un excelente

punto de partida. A continuación, algunos elementos esenciales:

- No menosprecie a sus empleados. En lugar de decirles que les enseñará a comportarse de manera ética, permítalos plantear cuestiones a partir de sus propias consideraciones de lo correcto y lo indebido.
- Imponga la obligatoriedad de la capacitación en ética, sin excepciones: desde el presidente ejecutivo hacia abajo.
- Diseñe los programas para que aborden los dilemas éticos que los empleados enfrentaron en el pasado, y use esos ejemplos para ilustrar la manera en que pueden manejar situaciones análogas en el futuro.
- Ponga a disposición del personal diversas vías para plantear problemas y expresar preocupaciones, y bríndele la opción de hacerlo en forma anónima. En Lockheed Martin, por ejemplo, hay líneas telefónicas gratuitas especiales, una oficina de ética a escala corporativa, y una cultura que alienta a debatir cuestiones de ética con gerentes y supervisores.
- Actúe con determinación cuando le informan problemas, a fin de demostrar a los empleados que la compañía toma en serio su compromiso con las prácticas de negocios éticas.

de una compañía en el largo plazo. Como resultado del escándalo Ford/Firestone, muchos gerentes empiezan a preguntarse qué harían si tuvieran que enfrentar una crisis de similar magnitud. Y, de acuerdo con Tracy Carter Dougherty, directora de ética, comunicaciones y capacitación de Lockheed Martin Corporation, es bueno que lo hagan. "Porque ocurrirá, inevitablemente —señala Dougherty—. Basta con que alguien adopte un criterio erróneo; ni siquiera malicioso, sólo equivocado. Si se trabaja con muchos productos y servicios diferentes, como es habitual en las empresas, que pase algo así es solamente cuestión de tiempo."

Cuando le ocurrió a Johnson & Johnson, la compañía estaba, en cierto sentido, preparada. David Collins acudió al famoso "Credo": una breve declaración de valores, escrita por Robert Wood Johnson en 1943, que empieza diciendo: "Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, las enfermeras y los pacientes, con las madres y los padres, y con todos los que utilizan nuestros productos y servicios". Y continúa: "Somos responsables frente a las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos, y también

frente a la comunidad mundial". El Credo no especifica las políticas a poner en práctica en el caso de la adulteración de un producto, pero establece un marco en el que se hizo evidente, para Collins, cuál era la acción responsable a tomar.

Actualmente, esas pautas de comportamiento ético son comunes en el mundo de los negocios. Raytheon Company, por ejemplo, tiene un

"Test rápido de ética", con preguntas que los empleados deben considerar cuando se enfrentan a dilemas de esta naturaleza:

- ¿La acción es legal?
 - ¿Es correcta?
 - ¿Quién se verá afectado?
 - ¿Se ajusta a los valores de Raytheon?
 - ¿Cómo me sentiré después de llevarla a cabo?
 - ¿Qué dirían de ella los periódicos?
 - ¿Desprestigiará a la compañía?
- Texas Instruments (TI) apela a un test con muchos puntos semejantes, y que termina con una exhortación al empleado: "Si sabe que está mal, ¡no lo haga!".

Aunque el manual de ética de TI data de 1961, el interés generalizado en explicitar los valores y crear departamentos especiales que se ocuparan de ellos obedeció, en gran parte, a la oleada de escándalos que se desató en la industria de la defensa en los años '80. En aquel momento, el énfasis se puso en el cumplimiento de las normas y regulaciones gubernamentales. Pero, en los últimos años, evolucionó hacia un mayor interés por los valores esenciales y el comportamiento ético. "Cuando vendimos la unidad de negocios vinculada a la defensa, nuestras preocupaciones cambiaron



—dice Jack Swindle, director de ética de TI—. Y establecimos un programa fundado en los valores, habida cuenta de que es imposible hacer un manual con todas las reglas. Ahora empezamos por decirle a la gente cuáles son los valores de la compañía, y trabajamos a partir de allí.”

Tanto TI como Raytheon respaldan sus códigos de ética con programas formales de capacitación, y con canales oficiales que les permiten a los empleados plantear sus preguntas y expresar sus preocupaciones.

En Texas Instruments, el curso de ética —denominado “La toma de decisiones en la nueva TI” — es optativo. Sin embargo, Swindle señala que es uno de los más populares y cree que, con el tiempo, la mayoría de los empleados lo habrá tomado. Por lo general, reúne a grupos de 25 personas que trabajan juntas, y les muestra de qué modo los valores y principios de la compañía pueden servir de base para la toma de decisiones cotidianas. En cambio, la capacitación es obligatoria para la gente de Raytheon: una sesión anual de una hora, que apela al estudio de casos con el fin de que todos tomen conciencia de los problemas que pueden enfrentar en su trabajo. Como en TI, reúne a grupos de unas 30 personas, y se emplean diversas herramientas educativas: videos, juegos de mesa y debates coordinados por los gerentes, entre otras. Las líneas abiertas de comunicación constituyen un elemento esencial de cualquier programa exitoso de ética. TI y Raytheon les facilitan a sus empleados los medios para que formulen preguntas e informen cualquier violación a las reglas de ética. TI cuenta con un sistema anónimo de correo electrónico: una casilla de correo y una línea de teléfono directa a la oficina de Swindle. Raytheon tiene una “línea ética” telefónica gratuita, y oficiales de ética que trabajan a tiempo completo en las principales unidades de negocios. Los empleados también pueden comunicarse, a través de cartas y correo electrónico, con el departamento de ética de la empresa.

¿Es todo lo que se necesita para crear

una cultura de negocios ética? “Por supuesto que no”, dice Linda Klebe Treviño, titular del departamento de management y organización de la Pennsylvania State University. Y añade: “Aun cuando existan departamentos y oficiales de ética, programas de capacitación y sistemas de informes, si al presidente ejecutivo no le preocupa el tema, todo se convierte en una farsa”. De allí que Patricia Ellis, vicepresidente del departamento de ética de Raytheon, asegure que la capacitación en ética es un requisito para cualquiera que trabaje en la compañía; y que nadie está exceptuado, ni siquiera el presidente ejecutivo. Pero el compromiso del equipo directivo no puede limitarse a una reunión anual de entrenamiento. Si sus miembros no dan el ejemplo, los empleados supondrán que todo lo que digan sobre comportarse de una manera ética es sólo una fachada, o incluso algo peor. “Cuando la gente percibe que esos programas están orientados a cubrir las espaldas de directores y gerentes, en el caso de que los descubran en conductas impropias, lo habitual es que cunda el cinismo, con todas las consecuencias negativas que ello implica”, apunta Treviño. Es fácil redactar un credo y pedirles a todos que se ajusten a él. Pero un

“Cuando los empleados sienten que la compañía maneja el negocio con honestidad e integridad, muestran niveles de compromiso mucho más altos.”

programa de ética eficaz —que incluya capacitación, líneas de comunicación confidencial y oficiales de ética con autonomía para investigar y resolver los problemas que plantean los empleados— puede insumir un monto sustancial de los recursos de la compañía. Raytheon, por ejemplo, cuenta con un oficial de ética que trabaja a tiempo completo en cada una de sus principales unidades de negocios, y Ellis tiene 10 personas a su cargo: entre ellas, cinco investigadores, un director de desarrollo de programas de ética, y dos personas que responden los teléfonos en la línea directa. Tal vez sea imposible calcular el rendimiento de una inversión de esta naturaleza, pero Bruce N. Pfau —que encabeza la práctica de mediciones organizacionales en la consultora en recursos humanos Watson Wyatt Worldwide— cree que, sin duda, es dinero bien gastado. Según sus encuestas, los empleados que sienten que las compañías en las que trabajan llevan adelante el negocio con honestidad e integridad, muestran niveles de compromiso mucho más altos (68 por ciento) que quienes consideran que esos valores están ausentes (12 por ciento). Y, en la economía actual, el compromiso del personal resulta crucial para el éxito. Pfau demuestra esta relación al explicar que las empresas evaluadas por sus empleados con una calificación alta en la escala de honestidad e integridad generaron un rendimiento total para los accionistas, como promedio de los tres últimos años, del 101 por ciento. En cambio, las que merecieron una calificación baja en esos rubros sólo generaron un 69 por ciento. “Cuando una compañía pasa por alto un problema de ética —concluye Pfau—, la mayor parte de los empleados, tarde o temprano, dejará de ser leal.” La ética y la integridad importan. Y si algo enseñó el incidente Ford/Firestone, es que se trata de una lección que el mundo de los negocios no puede darse el lujo de olvidar. ●

© Trend Management/Workforce