UNA CUESTION DE ETICA
por Dennis Blank

Traducción de Leticia Quiroga, CIA, Instituto de Auditores Internos de Argentina

En organizaciones donde la honestidad y la integridad son una regla, es fácil para los empleados resistir las múltiples tentaciones que hoy ofrece el mundo de los negocios.

Para las Compañías que históricamente han adherido a un fuerte código de ética su imagen ha sido de alguna manera empalidecida por la lluvia de escándalos financieros que han involucrado a Enron Corp., Global Crossing, y otras.
Aunque los eventos más publicitados son limitados a las compañías que realizan oferta pública de sus acciones, esta lluvia ha llegado muy lejos. “Ha herido la comunidad toda de los negocios”, dice Gene Bastedo, vicepresidente de auditoría interna de FedEx Corp., la empresa de servicios de entrega de correos ubicada en Memphis, Tennessee. “El hombre de la calle piensa que la mayoría de la gente de negocios es corrupta. Aún por todas las cosas positivas que los negocios hacen, no culpo a la gente por pensar de esta forma. En alguna medida, es chocante y embarazoso.”
Sin embargo, para FedEx y muchas otras compañías, la honestidad y la ética permanecen como la piedra angular de cómo ellas han hecho negocios desde el primer día. Las compañías como Valero Energy, Dell Computer Corp., Pitney Bowes Inc., Southwest Airlines, Darden Restaurants Inc., Microchip Technology, National Geographic Society, y Tellabs continúan reforzando la importancia del mensaje de integridad a sus empleados, directores y altos ejecutivos. Pero, últimamente lo han estado haciendo con mayor frecuencia.

ELABORANDO EL MENSAJE

Para muchas compañías, los mensajes de integridad vía e-mail, fax, y personales son comunes. Adicionalmente, algunas compañías como FedEx, exige a sus ejecutivos firmar un código de ética, y los directores deben asegurar por escrito que no tienen conflictos de intereses. “Nuestras misiones, especialmente la integridad, son enfatizadas largamente por diversos medios de comunicación”, explica Bastedo.
FedEx recalca a sus empleados que no se tolerarán comportamientos impropios de ningún tipo. “Tenemos un Directorio muy diligente que nunca ha tenido miedo de desafiar y alentar las consultas”, dice Bastedo.
Adicionalmente, la compañía se mueve rápidamente cuando hay algo que se hace mal. Cuando algún tipo de actividad ilegal es reportada, los oficiales de seguridad interna conducen una investigación minuciosa. Recientemente, dos empleados fueron pescados malversando con la ayuda de personas externas. Fueron despedidos, y denunciados a las autoridades para su procesamiento. “La magnitud no es el problema”, explica Bastedo. “No existe ninguna diferencia si se trata de mil o un millón de dólares, nuestra compañía no tolerará nada que esté hecho contrariamente a la ética o en forma inapropiada.”
Pitney BoWes, una firma líder en la manufactura de máquinas de oficina situada en Stamford, Connecticut., tiene una filosofía similar cuando se trata de ética. “La ética y la integridad de la empresa constituyen una importante marca de valor para la compañía”, dice Michael J. Critelli, Presidente y Chief Executive Officer (CEO). “Pondré todos mis esfuerzos en no ir contra ese valor”.
Critelli enfatiza que la ética es continuamente reforzada a través de videos y mensajes de voz, y que personalmente responde a los e-mails de sus empleados dentro de las dos

semanas. Debido a que las oficinas e instalaciones de la compañía se encuentran diseminadas por numerosas comunidades, Critelli mantiene al menos 15 reuniones generales con los empleados cada año. La alta gerencia se involucra con los empleados y responde a sus inquietudes.
“Hemos evitado muchos problemas ‘tipo-Enron’”, explica Critelli. “Tengo una política muy estricta. Cualquiera que quiera vender acciones debe explicarme sus motivos personalmente, y yo no he vendido ninguna desde 1980. No tenemos el tipo de clima que lleva a enriquecer rápidamente estilos de vida.“ Él agrega que la compañía también tiene una política estricta acerca de evitar los préstamos y los tratos financieros con sus directores.

ESTABLECIENDO EL TONO

Los ejecutivos coinciden en que para que los estándares de ética puedan llevarse a cabo, los líderes de las compañías primero deben establecer cómo ellos quieren que el negocio sea conducido. Establecer el tono debe comenzar en la cima, dicen. Así lo ha hecho Southwest Airlines, cuyo fundador y Presidente del Directorio, Herb Kelleher, ha establecido la forma en que quiere que se hagan los negocios, de acuerdo con Gary Kelly, CEO de la compañía de aerotransportes nacional que emplea ahora más de 33.000 empleados.
“La conducta ética se manifiesta en la forma de tratar a los consumidores, suplidores, compradores, y últimamente con los empleados”, explica Kelly. “Si Ud. no tiene honestidad e integridad, no será capaz de desarrollar relaciones efectivas con ninguno de estos participantes.” Al mismo tiempo, Southwest toma una aproximación mucho más informal inculcando el factor integridad. “Nosotros no tenemos tomos y tomos de manuales, ni muchas reglas y regulaciones,” dice Kelly. “Nos tratamos con sentido común – y la gente sabe cómo ser honesta.”
Un ejecutivo de una compañía anterior de auditoría dice que, aún cuando existe una fuerte política de ética, no es posible eliminar totalmente la corrupción. “Sé que eliminar totalmente cualquier tipo de mala conducta es imposible y utópico”, dice Giovanni C. Grossi, antiguo director de calidad y control de sistemas de IBM en Italia. “Siempre habrá alguien estúpido o lo suficientemente codicioso como para intentar alguna trampa.”
Aún así, Grossi sostiene que el público y los empleados deberían comprender que la mala conducta es contraria a la alta ética de la compañía, y que los altos ejecutivos tomarán todos los recaudos posibles para prevenir problemas. “Lo que no debe ser tolerado – porque es la forma más masoquista y destructiva de manejar una organización – es hacer la vista gorda”, dice. “Hazlo una vez, y tu credibilidad se perderá para siempre.”

MANTENIENDO LA HONESTIDAD Y LA INTEGRIDAD

Paul Makosz, CEO de PDK Control Consulting International Ltd. en Calgary, dice que la integridad y la honestidad en los negocios han sido amenazadas por los fracasos de compañías como WorldCom y Enron. “WorldCom es el clásico ejemplo, suavizando y finalmente rompiendo las reglas para obtener un incremento de milésimos de centavos de ganancia por acción, que alcanzaría la meta trimestral,” Makosz dice, “pero en el proceso destruyó toda la honestidad e integridad y diezmó los fondos de pensión de millones de accionistas.”
Makosz, que también es Presidente del Comité Internacional de Ética del IIA, espera que haya un verdadero cambio en la comunidad de los negocios en lo que respecta a los códigos de conducta: “la honestidad y la integridad son esenciales para nuestros sistemas político, económico y social” , dice: “todo gerente, director y empleado necesita emplear

sus esfuerzos y su inteligencia en mantener estos valores:”
Makosz ha estado promoviendo activamente discusiones sobre la ética en PDK y en conferencias públicas. “Todos entienden que una firma que promueve la buena ética y enseña sobre ella necesita ser en sí mismo una persona reconocidamente limpia”, dice. “Cuando aparece algún dilema, generalmente se reconoce de inmediato y me es reportado a mi o al Comité para su discusión y resolución.”
Es importante incentivar a los empleados a elevar su voz y para los máximos ejecutivos tener la suficiente humildad para escucharlos. Makosz agrega “Creo que los CEO’s están sujetos a presiones más fuertes y están más alertas sobre las consecuencias derivadas de sus decisiones”, dice, “esto nos hace más, no menos, vulnerables a un colapso ético que cualquiera con una ocupación más rutinaria.”
En la compañía Valero Energy Corp., su CEO Bill Greehey es el ejemplo. De acuerdo a Jack Ligon, vicepresidente de Auditoría Interna, Greehey ha establecido una alta ética empresaria para sus 21000 empleados. “Tenemos estándares verdaderamente altos”, dice Ligon.
“El carácter personal juega una gran parte en cómo los auditores y los altos ejecutivos financieros se conducen”, comenta Ligon, cuya compañía consta de 12 refinerías y miles de estaciones de servicio manejadas desde sus oficinas centrales en San Antonio. “Debo conducirme en forma irreprochable en todo lo que haga”.
“Mis valores personales son aquellos que mis padres me inculcaron, y están totalmente alineados con los de mi empleador. Es una chance de modelar esos valores para aquellos individuos que trabajan conmigo y con mis pares en toda la organización.”
Valero está en el proceso de establecer una “hotline” para que los empleados llamen si tienen alguna cuestión que los preocupe. Las quejas serán manejadas por un agente externo, que lo reportará a Recursos Humanos. “Todos los empleados son obligados a manifestar haber leído la política sobre conflictos de intereses, y se le envían periódicos recordatorios para que siempre lo mantengan en mente.”
En Tellabs, la manufactura en telecomunicaciones ubicada en Naperville, Illinois, “el principio de hacer siempre lo correcto es vivido cada día,” dice su CFO Joan Ryan. Debido a que la compañía hace negocios en más de 100 países, la comunicación es crítica. Aquí los empleados deben acceder a un número 0800 que les permite reportar cualquier tipo de comportamiento impropio.
Ryan enfatiza que el controller de la compañía, el auditor general y el Comité de Auditoría revisan todas las quejas. Mientras que se han tomado medidas correctivas en muchos casos, dice Ryan, “no hemos tenido que despedir a nadie”. La compañía también tiene en funcionamiento un comité de identificación de mejores prácticas, y el Directorio realiza auto-evaluaciones de sus propias fortalezas y debilidades.

PONIENDOLO POR ESCRITO

Muchas compañías jóvenes y pujantes, están ahora incorporando sus estándares de integridad en un código de conducta. Tal es el caso de la compañía Microchip Technology Inc., una manufactura de chips de control ubicada en Chandler, Arizona, que emplea 3300 empleados. “Estamos trabajando en ello justamente ahora”, dice Gordon Parnell, vicepresidente y Chief Financial Officer (CFO). “No está en blanco y negro.” Los valores de guía que detallan los principios de la compañía sobre empleados, clientes y ganancias, incluyen esta breve declaración sobre la ética de su CFO Steve Sanghi: “Manejamos nuestro negocio y tratamos a los clientes, empleados, accionistas, inversores, proveedores, distribuidores, representantes, comunidad y gobierno de una manera que ejemplifica nuestra honestidad, ética e integridad.”

“Él realmente no apreció la importancia que estos valores conducentes tomarían hoy, cuando escribió esta declaración hace 10 años”, explica Parnell. “Comienza en la cúpula y en el CEO, y esta manera de hacer negocios es parte del material de la organización.” Los ejecutivos de la compañía incentivan el diálogo abierto y “obtenemos feedback honesto” de los empleados, agrega.

No ha habido cambios significativos al código de conducta relacionados con la estructura del Directorio. “El comité de auditoria y la Junta Directiva necesitan estar involucrados en los aspectos generales de lo que está sucediendo”, finaliza Parnell.

Darden Restaurantes Inc,, la más grande cadena de restaurantes informales de los Estados Unidos, basada en Orlando-Florida, con USD 4.400 millones de venta anual, también ha establecido reglas escritas sobre cómo deben conducirse los empleados, específicamente cuando tiene que ver con la información financiera. “Tenemos más de 1200 restaurantes, y operamos con mucho efectivo”, dice su CFO Clarence Otis. “Tenemos muchos procedimientos escritos sobre cómo deben ser hechas las cosas.”

En Darden, existe una “relación abierta” entre la alta gerencia y los empleados, así como con el Directorio. “Nuestros gerentes se preocupan por la honestidad e integridad y hacen bien las cosas, y ello influye en cómo desarrollan su trabajo”, dice Otis. El mismo criterio rige en el Directorio “hay una revelación total y abierta de las malas noticias”, agrega, “y allí nos enfocamos en ver qué hacemos para solucionarlo.”

Darden tiene lineamientos específicos que determinan quién es responsable de interpretar las reglas. En casos donde hay diferencias entre los auditores externos y la compañía, los problemas son enviados al Comité de Auditoría trimestralmente para ser resueltos.

Muchas compañías, incluyendo a Darden, han aprendido que deben incluir estándares específicos sobre “conflicto de intereses”. Por ejemplo, Jim Ingersoll, vicepresidente de auditoría interna de Darden, sostiene que se ha vuelto necesario establecer que los gerentes de la cadena no puedan trabajar en otros restaurantes.

Esta política surgió por el hecho de que algunos gerentes trabajaban para otros restaurantes pero no lo declaraban. Más aún, había casos en que los mismos gerentes que trabajaban en otros restaurantes se llevaban los mejores empleados de Darden. La compañía decidió que si un gerente quería mantener otro trabajo, debía ser en otro ramo.

Darden también tiene instrucciones específicas acerca de las contribuciones políticas; prohibición de utilizar cabañas pertenecientes a un proveedor, hospedajes u otros centros de recreación; y una política que prohíbe aceptar regalos valuados por encima de los USD 100. Todos los años, durante el período de vacaciones, el Presidente de Darden, Joe Lee envía una carta a sus 10,000 proveedores, diciéndoles que no deben dar regalos a los empleados de Darden que excedan los USD 100.

Ingersoll recibe todo el tiempo llamadas telefónicas de ejecutivos que quieren saber si una determinada situación es aceptable o no. “Estar conscientes es la clave”, explica. “Los empleados tienen que firmar que no tienen conflictos de intereses.”

En la compañía Dell Computer Corp, una fábrica de PCs radicada en Texas, los empleados firman el código de conducta todos los años. El importante crecimiento de Dell de USD 7.000 millones con 10.000 empleados, a USD 34.000 millones de ventas esperadas para 2003 y una dotación de 36.000, forzó a insertar una política de ética.

“Fue un poco ajustado”, dice James M. Schneider, su CFO quien llegó a Dell seis años atrás proveniente de MCI. “Nuestra preocupación más grande fue que con el gran crecimiento que hubo en los últimos 3 o 4 años, nos dimos cuenta que cualquiera con un crecimiento tan rápido hubiera perdido fácilmente el control.”

Schneider dice que la compañía bien llevada no ha tenido problemas, “pero sabíamos que la ética de la compañía tenía que estar muy enfocada de manera que todo el mundo comprendiera cuáles eran las expectativas.” Debido a que él estaba a cargo de la emisión

de las políticas de ética, el ejecutivo puso posters por toda la compañía para enfatizar su importancia.
Los empleados que cometiesen ofensas eran despedidos o procesados, dice Schneider. “Nos tomamos esto seriamente, y lo haremos bien visible para la gente. No estamos tratando de que hagan lo correcto asustándolos”, dice, “pero estamos muy, pero muy preocupados por hacer las cosas bien.”
Todos los directores de Dell son independientes excepto su CEO Michael Dell, y la compañía ha evitado los préstamos y cualquier otro tipo de trato financiero con ellos. A los proveedores les está prohibido aceptar o dar regalos que involucren a empleados de Dell, por ejemplo. “Nuestros negocios con ellos son muy legales”, afirma Schneider.
Dell enfatiza su integridad en la forma de hacer negocios. “Hemos trabajado en esto más duro que otros”, dice, agregando que está horrorizado por los recientes escándalos corporativos. “Ellos han herido América corporativa en general, y es muy malo para las corporaciones cuando la gente comienza a desconfiar de los grandes negocios. Es bueno para nosotros diferenciar nuestra reputación, ya que hemos asumido un rol modelo en cómo conducimos nuestro negocio. Si yo tuviera que retroceder y certificar mis estados financieros del 2001, seguramente lo haría en un minuto.”

EL EFECTO “OLA”

La caída de los funcionarios corruptos que han sido acusados, ha tenido un efecto de ola sobre las corporaciones de América, incluyendo aquellas compañías que han construido un fuerte factor de integridad y un alto estándar de honestidad y ética. Sin embargo, aunque esas compañías tienen fuertes códigos de ética, aún enfrentan numerosos exámenes por parte del gobierno.
“Es triste”, dice Beth Nickels, CFO de Herman Millar, una manufacturera de muebles de oficina ubicada en Zeeland-Michigan, con casi 5,000 millones en ventas anuales. “Todos nosotros pagaremos por lo que unos cuantos huevos podridos han hecho.” Ella cree que las nuevas leyes federales crearán más engorros administrativos y que “demorarán la recuperación económica.”
Nickels también se lamenta de que Herman Millar y otras corporaciones tendrán problemas en encontrar miembros para su junta directiva en el futuro. “Los valores de nuestras compañías se fundaron en creencias cristianas”, explica. “Es por ello que somos diferentes de otras compañías. Nuestros valores, nuestra cultura y nuestra herencia se han basado en la integridad y el respeto hacia el medio ambiente y la diversidad. Pienso que hemos tenido siempre una administración fuerte.”
Ella dice que será extremadamente difícil encontrar buenos miembros para su directorio en un futuro, porque la responsabilidad y la exposición son muy grandes. “Muchos de ellos han sido encontrados responsables”, explica.

ANTEPONIENDO LA INTEGRIDAD

En la National Geographic Society en Washington DC, la junta directiva ha formado gente de alto perfil, y es importante que sean provistos con el nivel de detalle necesario para asegurar su comprensión sobre su responsabilidad fiduciaria, dice su CFO Christopher Liedel.
El CFO explica que la integridad es el aspecto individual más importante de su trabajo. “Todo se trata de integridad y de exposición sincera. Como entidad sin fines de lucro y exenta de impuestos, tenemos que mantener la mayor de transparencia en nuestros reportes financieros. Somos muy conservadores en nuestras prácticas contables.”

Liedel dice que su organización trabaja duro para resolver las observaciones de auditoría. Cuando hay alguna controversia, un equipo de tres auditores internos tiene la autoridad suficiente para tomar la decisión, y el voto debe ser unánime.

UNA FORMA DE VIDA

Todos los ejecutivos de finanzas mantienen que la integridad y la honestidad han sido una forma de vida para ellos – personalmente y en sus trabajos. La posibilidad remota de que la confianza de sus compañías se rompa nunca se cruza por sus mentes.
Los ejecutivos quieren ser conocidos como líderes íntegros dedicados a mostrar un escenario financiero honesto a sus CEO y Junta directiva. Como señala Schneider, de Dell : "Cuando resuelves el problema en forma pro-activa y haciendo lo correcto, esto te distancia de tus competidores. Hemos trabajado más duro en esto que lo que han hecho otros." Kelly, de Southwest también se hace eco de este punto de vista. "Tienes que poner un esfuerzo extra para hacer lo correcto" dice. "Es por ello que hemos tenido constantes y continuas revisiones de nuestro gobierno corporativo."

Dennis Blank es un cronista financiero independiente.

Este artículo fue seleccionado por la Comisión de Eventos y Publicaciones del IAIA, de la revista **INTERNAL AUDITOR** de **Febrero 2003**, y su traducción autorizada por el IIA.