

# 12

## LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA EN LA CONSULTORÍA

No hace mucho hice un estudio en profundidad sobre el liderazgo, cuyos resultados publiqué luego en un libro<sup>1</sup>. Después de haber entrevistado a más de doscientos líderes de combates, incluidos sesenta generales y almirantes, detecté ocho principios que tendían a mencionarse una y otra vez. No se mencionaban, ni siquiera en cuanto a frecuencia, en un orden especial, salvo uno de ellos. Este principio era tan importante que muchas de las personas a quienes entrevisté me escribieron notas o cartas en las cuales explicaban lo que sentían al respecto. Este primer principio, o “ley universal de liderazgo”, como la llamo, era mantener una integridad absoluta. La lista completa es:

1. Mantener una integridad absoluta.
2. Conocer su oficio.
3. Expresar sus expectativas.
4. Demostrar un compromiso poco común.
5. Esperar resultados positivos.
6. Preocuparse por su gente.
7. Colocar el deber por encima de sí mismo.
8. Estar en frente.

Cuando se trabaja como consultor, se desempeña un papel de liderazgo. Se está ayudando, entrenando e influyendo en otra persona para que mejore su situación. Usted es un líder. Por consiguiente, la ética, que está muy relacionada con la integridad, tiene que ser una de sus principales consideraciones.

La ética ejerce un fuerte impacto en todo lo que hacemos como consultores. En este capítulo se explica por qué es tan importante aplicar la ética en el negocio de la consultoría y se hacen algunas reflexiones sobre cómo practicar este oficio éticamente. Como veremos, la ética no es tan sólo cuestión de obedecer la ley, y los problemas éticos no siempre son sencillos.

## **LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS NO ES TAN CLARA**

Si las cuestiones éticas se pudieran expresar claramente en blanco o negro, las decisiones sobre los comportamientos corporativos serían fáciles. Pero casi nunca es así. Mencionaré algunas situaciones en las cuales las decisiones sobre ética empresarial quizás no sean tan claras.

### **Ética vs. empleos: el caso Lockheed**

Hace algunos años, se descubrió que unos ejecutivos de la firma Lockheed estaban sobornando a funcionarios japoneses a fin de que les adjudicaran contratos para vender sus aviones en Japón. Hoy en día se conoce como uno de los ejemplos más tristemente célebres de violación de leyes corporativas y falta de ética en los negocios.

Sin entrar en los aspectos legales de este caso, ¿qué fue lo que motivó a los ejecutivos de Lockheed a tomar la decisión de sobornar? Al fin y al cabo, el asunto no se limitaba a sobornos a cambio de beneficios personales. Los implicados eran altos ejecutivos. Es muy probable que también el orgullo y el impulso competitivo hayan influido en la decisión. Tal vez se les ofrecieron bonificaciones si obtenían los contratos. Sin embargo, cabe suponer que la situación financiera de los ejecutivos ya era de suyo bastante buena.

Si se hubieran perdido los contratos, se habrían perdido miles de empleos; no los empleos de los ejecutivos implicados, sino los de trabajadores y gerentes de menor rango. Con esto no intento sugerir que salvar empleos fue necesariamente la motivación para sobornar, pero

creo que lo más probable es que tampoco lo fue el beneficio personal. Si la ética se define como una serie de principios morales en favor del bien más amplio, entonces lo “malo” de los sobornos se tiene que sopesar contra cualquier bien que se derive de ellos. Si se hiciera esto, podría argumentarse que los sobornos se justificaban.

## **La ética en la investigación de marketing**

La investigación de marketing puede ser completamente honesta y transparente. Sin embargo, este tipo de investigación muchas veces es competitiva, y eso plantea la oportunidad de incurrir en prácticas cuestionables. Les contaré sobre mi primera incursión en este campo.

Como nuevo gerente de investigación y desarrollo, recién ascendido, analicé la posible solución a uno de los problemas que afrontaba la empresa en la cual trabajaba. Dado que el negocio dependía bastante del gobierno, nuestra producción sufría altibajos constantes. Los pedidos del gobierno se hacían durante una época del año, y entonces trabajábamos a toda marcha, produciendo como locos para cumplir con los contratos. En otras épocas del año casi no teníamos pedidos y nuestros empleados no tenían nada que hacer. Las opciones en tales circunstancias suelen ser bastante limitadas. Podíamos tratar de fabricar productos para otros clientes, mantener a los empleados y pagarles aunque estuvieran ociosos, o despedir a la fuerza laboral todos los años. Ninguna de estas soluciones resultaba atractiva.

Como es obvio, si encontrábamos otro producto que pudiéramos fabricar en los momentos en que no teníamos pedidos del gobierno, el problema se solucionaría. Nuestra empresa producía artículos protectores en fibra de vidrio, como cascos para pilotos. También contemplamos la posibilidad de fabricar otro producto de fibra de vidrio, corazas para protección personal de militares y policías, pero casi no conocíamos este mercado. Para aprender más sobre él, decidimos contratar una firma de investigación de marketing, es decir, un consultor independiente. Solicitamos ofertas a varias de las principales firmas en nuestra

área. La empresa a la cual se le adjudicó la tarea presentó una excelente oferta y tenía muy buena reputación.

Sin embargo, un aspecto de la investigación me inquietaba. Como la información que necesitábamos incluía el tamaño total del mercado junto con los productos, las ventas y otra información reservada de la competencia, me pregunté cuánta de esta información se podría obtener. Según recuerdo, incluso le comenté a uno de los ejecutivos de la firma de investigación que no sabía cómo iban a conseguir esos datos, porque desde luego no podían simplemente llamar por teléfono a las empresas rivales y pedirselos.

Dos meses después de iniciado el trabajo de consultoría, me entregaron un informe final de varios centenares de páginas, y además un representante de la firma de investigación de marketing presentó personalmente los resultados. La información suministrada fue exacta, precisa y explícita. El informe contenía todos los datos requeridos sobre nuestros competidores potenciales, el tamaño del mercado, las ventas, y en algunos casos incluso las estrategias que pensaba utilizar la competencia en los años siguientes. Me asombró el nivel de detalle. Pregunté inocentemente dónde se podía obtener esa información. Me dijeron que la habían recopilado de una manera muy directa. El investigador simplemente había llamado al presidente de cada una de las firmas en este negocio y se había identificado falsamente como un estudiante que estaba haciendo un informe sobre indumentaria de protección personal, un campo bastante inusual. En casi todos los casos, el investigador había obtenido información completa de carácter muy competitivo y privado.

¿Cómo clasificaría esta técnica de investigación en una escala ética? ¿Cómo la clasificaría la mayor parte de los profesionales dedicados a la investigación de marketing? Veamos.

Washington Researchers es una firma de consultoría muy conocida que hace investigaciones sobre competitividad de compañías, productos y estrategias. También dicta seminarios en todo el país sobre cómo realizar diversos tipos de investigación sobre la competencia.

Hace algunos años tuve la suerte de asistir a uno de esos seminarios. Como parte del seminario, todos los asistentes respondían una encuesta sobre técnicas de recopilación de información empresarial. La encuesta se hizo originalmente porque los participantes le habían pedido a Washington Researchers un juicio sobre la ética de diversos métodos de recopilación de información empresarial. Washington Researchers decidió que los temas eran demasiado complejos y era imposible dar respuestas sencillas. Por consiguiente, decidió realizar esta encuesta como una simple medición de prácticas individuales y empresariales.

Este cuestionario pide la opinión de la persona consultada sobre varias técnicas o estrategias de investigación que se podrían utilizar para hacer investigación de marketing. En la figura 12-1 se resumen los resultados de más de quinientos investigadores profesionales de marketing, planificación y negocios que contestaron la encuesta en seminarios dictados en diferentes ciudades. Pero antes de ver los resultados (en la página 198), contestemos las preguntas de la encuesta.

### **Encuesta de Washington Researchers sobre técnicas de recopilación de información empresarial**

En anteriores seminarios, los participantes le han pedido a Washington Researchers sus opiniones sobre la ética de la recopilación de información empresarial. Hay demasiados asuntos complejos como para dar respuestas fáciles, pero hemos decidido intentar una sencilla medición de prácticas individuales y empresariales. Para los fines de este cuestionario, *suponga que le han pedido que averigüe todo lo que pueda sobre las finanzas, los productos, las estrategias de marketing, etc. del competidor más cercano de su empresa*. A continuación se mencionan varias técnicas o estrategias de investigación. Por favor responda cada una indicando lo siguiente:

1. ¿Su empresa alentaría o aprobaría el uso de esta técnica?
2. Independientemente de las políticas de su empresa, ¿usted (personalmente) se siente bien utilizando la técnica?

3. ¿Cree que otras empresas en su industria utilizarían la técnica para tratar de averiguar información sobre su compañía?

*Nota:* Si no está empleado, responda la pregunta 1 en cada una de las secciones pensando en una empresa con la cual le gustaría trabajar.

### Alternativas de estrategias de investigación

- A. El investigador se hace pasar por un estudiante de posgrado que está haciendo su tesis. Le dice a la fuente que los teléfonos del dormitorio universitario siempre están ocupados, de modo que prefiere volverlo a llamar en vez de que lo llamen a él. De esta manera, se protege la identidad real del investigador.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica?                      Sí\_\_\_ No\_\_\_  
 2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica?        Sí\_\_\_ No\_\_\_  
 3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica?                Sí\_\_\_ No\_\_\_

- B. El investigador llama al vicepresidente a la hora de almuerzo con la esperanza de hablar con la secretaria, quien podría conocer alguna información pero seguramente no sospecharía tanto de los motivos del investigador.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica?                      Sí\_\_\_ No\_\_\_  
 2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica?        Sí\_\_\_ No\_\_\_  
 3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica?                Sí\_\_\_ No\_\_\_

- C. El investigador llama a los proveedores y distribuidores del competidor, y les dice que está haciendo un estudio sobre toda la industria. El investigador se hace pasar por representante de una firma de investigación privada y trabaja en su casa mientras dura el proyecto para proteger la identidad de la compañía.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica?                      Sí\_\_\_ No\_\_\_  
 2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica?        Sí\_\_\_ No\_\_\_  
 3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica?                Sí\_\_\_ No\_\_\_

D. El representante del competidor va a ir a una universidad local para contratar empleados. El investigador se hace pasar por un estudiante que está buscando empleo a fin de enterarse de las prácticas de contratación y averiguar información general sobre el competidor.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica?                      Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica?        Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica?                Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

E. Al investigador se le pide que verifique rumores de que un competidor planea abrir una nueva planta en una pequeña ciudad sureña. El investigador se hace pasar por un agente de un fabricante que busca un sitio similar al que el competidor supuestamente necesitaría. El investigador utiliza esta cubierta para hacerse amigo de los representantes locales de la Cámara de Comercio, los periodistas, los agentes de finca raíz, etc.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica?                      Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica?        Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica?                Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

F. El investigador acorralla a un empleado del competidor en una convención nacional, y lo invita a un trago en el bar del hotel. Después de unos cuantos tragos, el investigador hace las preguntas delicadas.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica?                      Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica?        Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica?                Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

G. El investigador busca a una persona que trabaja con la competencia para que sirva de informante a la empresa del investigador.

1. ¿Utilizaría su empresa esta técnica?                      Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
2. ¿Utilizaría usted personalmente esta técnica?        Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_
3. ¿Otras empresas utilizan esta técnica?                Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

**Figura 12-1. Encuesta de Washington Researchers: resultados típicos****Porcentaje de respuestas afirmativas**

Pregunta A	1.	39%	Pregunta E	1.	36%
	2.	46%		2.	36%
	3.	86%		3.	80%
Pregunta B	1.	63%	Pregunta F	1.	63%
	2.	65%		2.	60%
	3.	86%		3.	91%
Pregunta C	1.	41%	Pregunta G	1.	35%
	2.	47%		2.	36%
	3.	88%		3.	80%
Pregunta D	1.	33%			
	2.	38%			
	3.	71%			

Reproducción autorizada por Washington Researchers, Ltd., Washington, D.C.

**Historia sobre la contratación de un ejecutivo**

Dentro de la misma línea, quisiera relatar la siguiente historia sobre la contratación de ejecutivos. El buscador de ejecutivos (llamado también cazador de talentos) neófito afronta dos tareas. Una es hacer llamadas en frío a empresas, como se describió en el capítulo 2, a fin de conseguir lo que se conoce como órdenes de trabajo, es decir, la autorización para emprender una búsqueda. La otra tarea consiste en identificar candidatos que tengan las cualidades especificadas por las compañías, y reclutarlos para el cargo. Ambas partes de esta tarea plantean un reto.

Al buscador de ejecutivos novato al que se refiere mi historia le dijeron que hiciera llamadas en frío a una lista de clientes potenciales y consiguiera el máximo posible de órdenes de trabajo, y en seguida comenzara a buscar candidatos para los cargos. Desde luego, no todas las empresas a las cuales llamó necesitaban este tipo de servicios y

algunas de las personas con las que conversó no fueron muy amables. Una de las empresas a las cuales llamó el novato se llamaba Dynamic Petroleum, y su vicepresidente de ingeniería le respondió de una manera memorable. Empezó a vociferar y maldecir y le contestó a gritos al buscador de ejecutivos. Dijo que nunca trataba con buscadores de ejecutivos, que a nadie de la empresa se le permitía hablar con ellos, que él despediría de inmediato a cualquiera de sus ingenieros o incluso a su secretaria por hablar con ellos y que, si lo volvía a llamar, entablaría una demanda en su contra; dicho esto, colgó el teléfono. Semejante diatriba hizo sentir incómodo al neófito, quien estaba siendo observado por el presidente de la firma de consecución de personal ejecutivo. El presidente de la firma le dijo: “Le mostraré cómo se debe manejar este caso. Un tipo como ése no es un cliente; es la fuente de nuestro producto. Ésta es la gente en cuyas empresas conseguimos los ejecutivos”.

El presidente telefoneó de inmediato a ese mismo vicepresidente en Dynamic Petroleum. Le dijo que era un estudiante universitario cuyo profesor le había pedido que se comunicara con uno de los ingenieros de petróleos de Dynamic, que se le había olvidado el nombre del ingeniero y que le daba miedo volver a llamar a su profesor. Durante la siguiente media hora, el vicepresidente de ingeniería le leyó los nombres de más de 150 ingenieros de petróleos de la empresa, indicando sus especialidades, antecedentes, años de experiencia y apariencia personal. Suministró una enorme cantidad de información de inteligencia, que luego utilizó el buscador de ejecutivos que lo había llamado inicialmente.

En una ocasión conté esta historia ante un grupo de unos cincuenta gerentes. Varios de ellos hicieron comentarios sobre la falta de ética del presidente de la firma de consecución de personal ejecutivo. Uno de los presentes también era presidente de una firma de éstas y elevó su voz de protesta: “Pero ése es el negocio. Así es como se hace. No se puede ser un buscador de ejecutivos si no se trabaja de esta manera”.

De nuevo, no quiero que saque conclusiones sobre mi sentir personal con respecto a estos asuntos, ni de un lado ni del otro. Simplemente quiero que tenga en cuenta que por lo menos algunos buscadores de ejecutivos consideran que es una práctica corriente, si no ética.

### **Una visión japonesa del deber**

Cuando yo era estudiante, Peter Drucker me contó la historia de una importante empresa japonesa que quería instalar una planta en los Estados Unidos. Después de averiguar en varios estados, se ubicó un lugar apropiado. La operación era tan importante que se organizó una ceremonia especial en la cual debían participar el gobernador, muchos altos funcionarios estatales y el director ejecutivo de la empresa en el Japón.

El director japonés hablaba inglés bastante bien; sin embargo, para cerciorarse de que todo lo que dijera se entendiera bien a pesar de su acento, la empresa contrató a una norteamericana de ascendencia japonesa para que tradujera el discurso al inglés.

Con dignidad y en un tono mesurado, el director japonés comenzó a hablar y dijo que para su compañía era un gran honor instalar una planta en ese estado en particular, lo cual beneficiaría no sólo a su empresa sino a los ciudadanos del estado. También se refirió a los beneficios que eso le reportaría a la economía local, y a la amistad entre japoneses y norteamericanos. Luego, con un gesto dirigido al gobernador y a otros funcionarios estatales, dijo: “Además, señor gobernador y señores funcionarios, quiero que sepan que conocemos nuestro deber. Cuando llegue el momento de que se retiren de sus honorables cargos, mi corporación no lo olvidará y les pagará por los esfuerzos que han desplegado en favor nuestro al darnos esta oportunidad”.

La intérprete quedó horrorizada. De inmediato tomó la decisión de omitir estas palabras en su traducción al inglés. El director japonés, que entendía suficiente inglés como para darse cuenta de lo que había

hecho la intérprete pero no para entender la razón, prosiguió su discurso como si nada. Más tarde cuando estaban solos, el ejecutivo le preguntó a la intérprete: “¿Por qué no tradujo mi compromiso con el gobernador y los funcionarios? ¿Por qué omitió esta parte importante de mi discurso?” Sólo entonces se le pudo explicar, para asombro suyo, que lo que en Japón se considera ético, e incluso un deber, en los Estados Unidos se considera poco ético y corrupto.

## **LA ÉTICA Y LA LEY NO SON UNA MISMA COSA**

Hace algunos años, cuando se estaban desarrollando las turbinas para aviones *jet*, General Electric, Westinghouse y Allis-Chalmers conformaron lo que técnicamente se podría considerar como un cartel. Los carteles, por supuesto, son ilegales de conformidad con las leyes antimonopólicas de los Estados Unidos, y éste en particular se declaró ilegal y se abandonó. Pero ahí viene mi punto. El resultado neto fue que cuando el cartel se desintegró, los precios se elevaron, con lo cual cayó la demanda y se perdieron muchísimos empleos, y esto llevó finalmente a Allis-Chalmers a la quiebra. De nuevo, surge en este caso una pregunta. Yo no recomiendo ni infringir la ley ni conformar carteles, pero ¿cuál fue la conducta más ética?

Un ejemplo aun más claro sería el de la Alemania nazi. De conformidad con las leyes nazis, se persiguió a los judíos. No podían practicar sus profesiones, no podían poseer tierra, no podían ser empleados por personas no judías y no podían estudiar en las universidades. Más adelante se les confinó en campos de concentración, se les obligó a trabajar como esclavos, se les hizo pasar hambre y se les mató. Era contrario a la ley ayudar a los judíos. Si uno ayudaba a algún judío, tenía que infringir la ley y lo enviaban a la cárcel o algo peor. ¿Quiénes infringieron la ley y terminaron encarcelados se comportaron de una manera no ética?

## PROBLEMAS TÍPICOS DE ÉTICA EN EL CAMPO DE LA CONSULTORÍA

En la práctica de la consultoría, tarde o temprano tendrá que afrontar interrogantes de tipo ético. Por fortuna, algunos de ellos se pueden anticipar. Considere el siguiente ejemplo extraído de mis propios seminarios y cursos sobre consultoría. Por lo general no existe una solución sencilla, aunque algunas cuestiones son más fáciles de resolver que otras.

1. *El cliente ya conoce la solución que quiere para un problema.* Esto suele ocurrir cuando un cliente necesita que un tercero ajeno a la empresa confirme información que ya conoce. Por ejemplo, puede tener que afrontar una situación como la que describí en el capítulo 1. Supongamos que una división de una empresa ya efectuó un estudio interno muy concienzudo que sugiere que la división debe incursionar en tal o cual negocio. Sin embargo, como fue la división misma la que efectuó el estudio, suscita ciertas sospechas. Es posible que la alta gerencia quiera que un consultor realice un estudio independiente. Quizás esa división de la compañía contrate sus servicios, pero el cliente le deja muy en claro cuál es la respuesta que quiere que le dé. ¿Aceptaría usted un proyecto de consultoría en esas condiciones o no?

Algunos consultores dicen que eso no tiene importancia. A uno le están pagando por efectuar el estudio, incluso si ya se sabe la respuesta. Si el cliente deja muy en claro al comienzo que lo que espera es una respuesta afirmativa, por eso va a pagar y eso es lo que obtendrá. Otros consultores dicen que harían el estudio y presentarían los resultados que se deriven del análisis, sean cuales fueren. Si el cliente insiste en una respuesta afirmativa y no acepta ninguna otra cosa (por lo general esta insistencia no es explícita sino muy sutil), dicen que se negarían a hacer el estudio.

Hay muchos factores por considerar. Es difícil eludir la necesidad

de dinero y posibles contratos adicionales de ese cliente más adelante. Pero no existe una respuesta correcta. Tendrá que tomar esa decisión usted mismo, y mi único consejo es reflexionar sobre las alternativas desde ya, porque lo más seguro es que tenga que afrontar esta situación tarde o temprano.

2. *El cliente quiere que omita información en su informe escrito.* Esto por lo general ocurre cuando usted ha incluido en su informe información que su cliente cree que lo perjudicará ante otros, ya sea dentro o fuera de la compañía. Después de revisar su informe en su versión preliminar, es posible que le pida que suprima cierta información. Algunos consultores asumen la posición de que ellos son quienes deciden cómo manejar el asunto con base en la relevancia que tenga en relación con el tema central. Si la información no es pertinente, la excluirían. De lo contrario, se negarían a hacerlo. Sin embargo, otros consultores creen que como el cliente está pagando por el informe y como “el cliente siempre tiene la razón”, si quiere que se omita cierta información, eso harían. Otros defienden férreamente su profesionalismo y se niegan a cambiar siquiera una coma. El cliente paga el dinero y asume los riesgos.
3. *El cliente quiere información privada que usted conoció cuando era empleado de otra empresa.* Esta situación se suele presentar cuando uno inicia su negocio de consultoría. Un antiguo competidor lo llama de inmediato para contratar sus servicios. Sin embargo, muy pronto usted se da cuenta de que lo quiere contratar no tanto por lo que sabe hacer sino por lo que sabe acerca de su antiguo empleador. Esta situación también se puede presentar cuando un cliente potencial se da cuenta de que usted ha hecho un trabajo de consultoría para un competidor.

Si es evidente que lo único que quiere el cliente potencial es conseguir información reservada, casi todos los consultores rechazan la propuesta. A menos que usted sea un espía industrial

profesional — lo cual, a propósito, es ilegal, además de poco ético—, si un cliente lo contrata para conseguir información que usted conoció mientras trabajaba para un competidor, creará que también le revelará información confidencial suya a otro cliente futuro. Por consiguiente, lo más probable es que no lo vuelva a contratar para otros asuntos.

Si un competidor lo quiere contratar para que realice un trabajo similar al que hizo como consultor para otra compañía, puede ser una práctica completamente aceptable. “Supe de la excelente labor que realizó para la empresa ABC; quisiéramos que haga algo similar para nosotros”, podría decirle. Una respuesta completamente ética sería decirle a su cliente potencial algo como esto: “Me complacería mucho trabajar con usted si la empresa ABC me lo autoriza. No creo que estaría divulgando sus secretos si realizo un trabajo similar para usted. Sin embargo, como las dos firmas son competencia, preferiría contar con esa autorización. ¿Le parece bien?”

A veces surge el interrogante de quién es el dueño de la información o los datos privados que usted consigue o desarrolla como consultor. Por lo general, se trata más de un asunto legal que ético. Muchas empresas, y también el gobierno de los Estados Unidos, están muy conscientes de este tema. Es posible que su contrato especifique que su cliente es dueño de toda la información que se derive de su trabajo, a menos que usted lo negocie de una manera distinta. Cualquier cosa que desarrolle como parte de un proyecto de consultoría que considere propia podría ser impugnada en una corte en el futuro. Por consiguiente, si cree que algo que se derive de un proyecto de consultoría le podría ser útil en el futuro, es mejor acordar qué le pertenece a quién desde el comienzo. En algunos tipos de información, quizás esto no sea un problema. Es demasiado difícil probar que ciertas técnicas o metodologías que usted desarrolló se derivaron de un

proyecto específico o de muchos. Sin embargo, algunos resultados de investigaciones de marketing efectuadas para una compañía, o información sobre una empresa, claramente pertenecen a la empresa para la cual se desarrolló el proyecto. Sin embargo, en cualquier caso es mejor que conste en el contrato. Así sabrá a qué atenerse desde el comienzo. A muchas compañías no les importa quién es el dueño de los métodos o las técnicas de consultoría. Sin embargo creen, y con razón, que la información recogida mediante estas técnicas, por la cual pagaron un precio, les pertenece a ellas.

4. *El cliente quiere que usted le mienta a su jefe.* Este caso por lo general se da cuando un gerente de más bajo nivel quiere que usted le mienta a un gerente de mayor rango, o cuando el presidente de una empresa quiere que le mienta a la junta directiva o a alguna persona ajena a la compañía. Algunos consultores dicen que todo depende de la mentira. Quizás acepten decir una “mentira piadosa” para proteger los sentimientos de alguien. Otros no lo harían bajo ninguna circunstancia. Supongamos que está realizando un proyecto para la vicepresidenta de una compañía cuya propietaria es la presidenta, y que como parte del trabajo tiene que analizar la eficiencia y la efectividad de todos los gerentes subordinados a la vicepresidenta, uno de los cuales es el hijo de la presidenta. Usted conceptúa que el hijo es un ejecutivo muy mediocre. Cuando la vicepresidenta lee el informe, dice algo como esto: “Sucede que la presidenta de nuestra empresa sufre del corazón. Si usted dice que su hijo es un ejecutivo mediocre, se angustiaría mucho y podría darle un infarto. ¿Por qué no le baja un poco el tono a su afirmación y dice más bien que ese ejecutivo no se adecuaba a su cargo actual?” Muchos consultores considerarían que se trata de una “mentira piadosa” y aceptarían. Otros insistirían en que el ejecutivo es muy mediocre y en que eso justamente es lo que van a decir en el informe, haya infarto o no.

Otras mentiras son mucho más cuestionables, tanto por los motivos que las inspiran como por las consecuencias que podrían tener en los empleados de la empresa, el bienestar de la misma o incluso el público en general. Algunos dirían que el hecho de aceptar o no decir una mentira dependería del efecto que causaría dicha mentira. Otros dicen simplemente que no aceptarían mentir bajo ninguna circunstancia.

5. *Usted es un buscador de personal ejecutivo y un alto funcionario de la empresa de un cliente quiere que lo proponga a él.* Esta situación demuestra una vez más que lo que podría considerarse ético en ciertas circunstancias resulta completamente inmoral en otras. Es muy poco ético que cualquier buscador de ejecutivos acepte esta oferta. Bajo ninguna circunstancia se puede reclutar a alguien de la empresa de un cliente, y ningún buscador de personal ético siquiera lo consideraría. Incluso si un ejecutivo de la compañía de un cliente quiere que usted lo reclute, primero debe pedir la aprobación del respectivo jefe. Otra posibilidad sería referir a la persona a otra firma de consecución de ejecutivos.

Sin embargo, surge una duda: ¿durante cuánto tiempo después de realizar una búsqueda para una compañía se considera cliente dicha firma? Pocas personas considerarían como cliente a una empresa cuando han transcurrido cinco años sin que se hayan contratado nuevos proyectos. Si el período es menor, usted tendrá que tomar sus propias decisiones. Muchos buscadores de personal ejecutivo dicen que el cliente deja de serlo tres años después de realizado el trabajo.

6. *El cliente quiere que usted facture un monto mayor o menor que el real.* Esto no sólo tiene que ver con la ética, sino también con la ley. Puede tener la más absoluta seguridad de que la oficina de impuestos no miraría con benevolencia semejante petición. Pero además de las posibles connotaciones legales, también es una mentira. ¿Usted mentiría o no mentiría?

Todos estos problemas se presentan con frecuencia, además de otros muchos que afrontará como consultor. En cualquier caso que se le presente, sólo usted podrá decidir qué curso de acción seguir. Algunas prácticas que por lo demás son poco éticas muchas veces se consideran éticas en virtud de la naturaleza del trabajo realizado. Entre estos casos probablemente se incluirían la investigación de marketing y las situaciones de búsqueda de personal ejecutivo que se mencionaron anteriormente y que se consideran aceptables en sus profesiones pero muy poco éticas si las realiza cualquier otra persona. La única analogía que se me ocurre es la del espionaje de guerra. Al soldado profesional se le prohíbe espiar. El espionaje es ilegal. Una persona a quien se atrape espionando podría terminar colgada. Sin embargo, en un espía seguramente el espionaje se consideraría un comportamiento ético.

Hace más de veinte años, a un joven teniente de la fuerza aérea de los Estados Unidos un superior le ordenó que falsificara un informe para que el resultado de un ataque aéreo simulado apareciera mejor de lo que en realidad había sido. El teniente tuvo que afrontar un serio dilema moral y ético; parecía como si su carrera futura en la fuerza aérea dependiera de una mentira flagrante. Pese a que le ejercieron una presión considerable, el teniente resistió y se negó a mentir. La amenaza de una acción punitiva en su contra nunca se materializó y pudo desarrollar una carrera sobresaliente hasta cuando dejó la fuerza aérea. En la actualidad este teniente tiene grandes responsabilidades por fuera del gobierno que no tienen mucho que ver con los aviones. Según él, el éxito que ha tenido en actividades completamente diferentes se debe en gran parte a ese momento en el que tomó conciencia de quién era y de cómo quería vivir su vida.

Las cuestiones éticas casi nunca son sencillas o fáciles de resolver. Muchas veces no se trata tanto de mentir, engañar o robar, sino de hacer lo que resulte mejor o lo que cause menos daño. Sea cual fuere su decisión, lo importante es que pueda seguir sintiendo respeto por usted mismo en el futuro. De lo contrario, no valdrá nada para sus clientes ni para usted.

## EL CÓDIGO DE ÉTICA DEL INSTITUTO DE CONSULTORES GERENCIALES

El Instituto de Consultores Gerenciales de los Estados Unidos (Institute of Management Consultants, IMC) es una asociación profesional nacional sin ánimo de lucro fundada en 1968 con el fin de establecer normas de profesionalismo para la consultoría gerencial. Quizás le interese conocer el código de ética del IMC. Los miembros del IMC se comprometen *por escrito* a cumplir el código de ética del instituto. Esto implica que el miembro asume voluntariamente una disciplina propia que trasciende los requerimientos legales. Las principales disposiciones del código exigen que los miembros de IMC y sus consultores gerenciales certificados (CMC) hagan lo siguiente<sup>2</sup>:

- Protejan la información confidencial.
- Den consejos imparciales e independientes.
- Acepten únicamente los proyectos que están capacitados para desarrollar.
- Definan de antemano con el cliente los honorarios profesionales.
- Desarrollen soluciones realistas y prácticas para los problemas de los clientes.

El código también incluye disposiciones relativas a los clientes, los proyectos y la profesión de consultoría.

### Clientes

- Atenderemos a nuestros clientes con integridad, competencia y objetividad.
- Mantendremos confidenciales la información del cliente y los archivos de los proyectos de los clientes, y sólo utilizaremos la información privada del cliente si éste lo autoriza.
- No sacaremos provecho de información confidencial del cliente ni para nosotros ni para nuestras firmas.

- No permitiremos conflictos de intereses que le den una ventaja competitiva a un cliente debido al uso por parte nuestra de información confidencial de otro cliente que es competidor directo sin la autorización de dicho competidor.

### **Proyectos**

- Sólo aceptaremos proyectos para los cuales estemos calificados por nuestra experiencia y competencia.
- Asignaremos personal a los proyectos de los clientes de acuerdo con su experiencia, sus conocimientos y su pericia.
- Reconoceremos de inmediato cualquier influencia sobre nuestra objetividad hacia nuestros clientes y ofreceremos retirarnos de un proyecto de consultoría si nuestra objetividad o nuestra integridad se ve afectada.

### **Honorarios**

- Definiremos de antemano y de manera independiente honorarios y gastos razonables, legítimos y de acuerdo con los servicios que prestemos y la responsabilidad que aceptemos.
- Informaremos a nuestros clientes de antemano sobre cualquier retribución o comisión que recibamos por equipos, suministros o servicios que recomendemos a nuestros clientes.

### **Profesión**

- Respetaremos los derechos de propiedad intelectual de nuestros clientes, de otras firmas de consultoría y de consultores independientes, y no utilizaremos información o metodologías de propiedad de otros sin su autorización.
- No haremos publicidad a nuestros servicios de una manera engañosa y no haremos quedar mal la profesión de consultoría, las firmas de consultoría o los consultores independientes.
- Informaremos sobre cualquier violación de este código de ética.

Es difícil realizar el trabajo ciñéndose a normas éticas estrictas, pero vale la pena. Cuando uno se respeta a sí mismo, otros también lo respetarán. Unos estándares éticos altos y una integridad a toda prueba no sólo son los principios correctos: también descubrirá que mantenerlos es un buen negocio.

---

## NOTAS

- <sup>1</sup> William A. Cohen, *The Stuff of Heroes: The Eight Universal Laws of Leadership* (Marietta, Ga.: Longstreet Press, 1998).
- <sup>2</sup> Tomado del sitio web del Institute of Management Consultants, [www.imcusa.org](http://www.imcusa.org), 30 de julio de 1999.