

Déjese guiar por su brújula moral

Traducción autorizada al español del artículo original del Prof. Alan Blackman

Autor original: Prof. Alan Blackman, Adjunct Associate Professor.

Artículo original: “Be Guided By Your Moral Compass”.

Publicado originalmente: Management Consulting Journal, Volumen 8.1, enero de 2025.

DOI: 10.2478/mcj-2025-0004. ISSN: 2631-987X.

Traducción al español autorizada para su reproducción por la Red Iberoamericana de Consultores [<https://consultoriadegestion.org/>], con autorización expresa del Prof. Alan Blackman y del Prof. Simon Haslam, Chair del Comité Editorial del Management Consulting Journal.

Resumen

Los recientes acontecimientos ocurridos en Australia¹, sacados a la luz por una investigación parlamentaria, han dejado al descubierto los elevados costos reputacionales que la mala praxis profesional puede acarrear para los consultores de gestión. La pérdida de carreras, de negocios futuros y de estatus profesional ha golpeado duramente las áreas de contabilidad, auditoría, asesoría legal y consultoría de gestión de al menos una de las firmas Big Four. Este artículo analiza la importancia de que los consultores desarrollen una brújula moral y se adhieran a códigos de ética bien fundamentados. Asimismo, resalta la relevancia de construir una cultura corporativa y de codificar estándares éticos para proteger tanto a los clientes como a la profesión.

Introducción

En 2019, el periodista y líder de opinión Aron Maira planteó la siguiente pregunta: “... *en la carrera por generar riqueza para sus socios, ¿corren las firmas de consultoría de gestión el riesgo de perder de vista su propósito original: ser asesores de confianza para los directores ejecutivos?*” (Maira, 2019). La pregunta se formuló en el contexto de informes sobre conflictos de interés de consultores de McKinsey, quienes presuntamente asesoraban a empresas sobre sus estrategias de negocio mientras, al mismo tiempo, se beneficiaban al tomar una participación en el resultado de dicho asesoramiento. Más recientemente, el Gobierno de Australia obligó a PwC a comparecer ante una investigación parlamentaria sobre la “gestión y garantía de la integridad por parte de los servicios de consultoría” (Australia, 2024), creada para investigar filtraciones de información gubernamental

¹ Nota Editorial RICGE: para dar contexto al evento mencionado, se refiere al siguiente artículo de fuentes acreditadas: https://es.ara.cat/economia/empresas/no-falta-compartas-supone-secreto-escandalo-fiscal-pwc_1_5193743.html y <https://www.swissinfo.ch/spa/polic%C3%ADa-australiana-registra-sede-de-consultora-por-investigaci%C3%B3n-de-esc%C3%A1ndalo-tributario/87969799>

confidencial por parte de la firma. La investigación se amplió hasta involucrar a las llamadas “Big Four”. Si bien el Comité Parlamentario ya emitió su informe, el Gobierno aún no ha anunciado su respuesta.

Como profesionales, somos responsables de mantener el prestigio de nuestra profesión; este compromiso debe guiar cada una de nuestras acciones (Blackman, 2024). Al fin y al cabo, se nos juzga no solo por lo que hacemos, sino también por la conducta de nuestro carácter. Los recientes acontecimientos en la consultoría en Australia (Australia, 2024) han puesto de relieve los profundos costos que, para las personas, las firmas y la profesión, tiene el no superar esta prueba de carácter. Las infracciones éticas suelen implicar la divulgación de información confidencial entre distintos clientes, o bien surgen cuando los consultores obtienen un beneficio no revelado a partir de información confidencial obtenida durante un encargo. Sin embargo, en el fondo, se originan en una cultura empresarial centrada no en lo que más conviene a los clientes, sino en lograr la mayor ganancia posible para los consultores involucrados. Las consecuencias para una consultora que resulte responsable de una infracción pueden ser severas.

Las sanciones son de cuatro tipos. En primer lugar, afectan a los consultores individuales, pudiendo poner fin a sus carreras y derivar en cargos penales y demandas. En segundo lugar, afectan al cliente, cuya confianza y cuyo negocio se ven comprometidos. En tercer lugar, dañan la reputación de la empresa consultora y pueden conducir a la ruina financiera. Pero quizás lo más importante es que dañan el prestigio de la profesión en su conjunto, provocando una pérdida de la confianza pública en los consultores en general.

Nuestro marco ético no es solo un conjunto de reglas, sino una fuerza que orienta nuestra conducta. La ética, entendida como un sistema de principios morales fundamentado en valores personales, nos guía sobre cómo vivir una buena vida e influye en nuestros derechos y responsabilidades, en nuestro lenguaje y en nuestras decisiones sobre el bien y el mal. Al ser un sistema basado en valores, es, por naturaleza, perdurable (Rockeach, 1973). Define lo que es bueno para los individuos y para la sociedad. Nuestra ética nos define y tiene un peso considerable a la hora de orientar nuestras decisiones. Es la brújula que siempre debería señalarnos el camino correcto, especialmente ante decisiones difíciles. Mantenernos fieles a esta ética nos permite tomar las decisiones correctas a lo largo de nuestra trayectoria profesional, infundiéndonos un sentido de confianza y capacidad.

Como consultor de gestión, usted forma parte de una profesión que sostiene normas éticas reconocidas. Sobre usted recae la importante responsabilidad de mantener estas normas, lo cual no es solo un deber, sino también un privilegio. Sus acciones no solo reflejan su carácter individual, sino también el de toda la profesión. Además, debe observarse un código de conducta consensuado que oriente la conducta moral y profesional de cada consultor durante un encargo. Este código de conducta abarca el comportamiento profesional, la sostenibilidad, la responsabilidad social, el conflicto de intereses y la integridad. Mantener estas normas y códigos de conducta es una obligación que nos permite contribuir positivamente a nuestra profesión y a la sociedad, y formar parte de esta distinguida profesión es un honor.

Numerosas organizaciones profesionales, como las que representan a consultores de gestión, abogados, arquitectos e ingenieros, han desarrollado códigos de ética que orientan a sus miembros en el ejercicio de la profesión. Por ejemplo, en la consultoría de gestión, la ética se define como “la asunción voluntaria de la obligación de ejercer criterio y autodisciplina por encima y más allá de los requisitos legales” (Blackman, 2024, p. 60). Sin embargo, las normas del código exigen más que el simple respeto a la ley. Al fin y al cabo, acciones consideradas legales no siempre se consideran plenamente éticas y, como todos sabemos, en ocasiones la ley puede ser un despropósito².

No obstante, en muchas situaciones no siempre es posible remitirse a la letra del código o a una declaración formal de normas por parte del empleador para determinar cuál es el comportamiento profesional y ético genuino. Por ello, los consultores de gestión deben guiarse por su ética y su conducta, construidas a partir de su formación, su desarrollo, sus creencias y su percepción de lo que resulta apropiado o inapropiado, y beneficioso o no, para la comunidad, el cliente y las demás partes interesadas. Corresponde a quienes ejercen la profesión afinar su barómetro ético mediante la capacitación, la investigación y la diligencia.

Teorías éticas

A lo largo de los siglos han surgido diversas teorías morales que resultan relevantes para la aplicación de la ética en la consultoría de gestión. Si bien ninguna es universalmente superior a las demás, resulta sorprendente el grado de coincidencia que muestran al aplicarse a problemas éticos comunes. Por ello, merece la pena que todo profesional las estudie.

Existen dos grandes escuelas en la filosofía moral: el consecuencialismo y la deontología. En la ética consecuencialista, toda acción busca alcanzar la mayor felicidad para el mayor número de personas. Quienes se adhieren a esta corriente, como Aristóteles y Mill, sostienen que las decisiones éticas se basan en los resultados; es decir, que las consecuencias de la conducta de una persona constituyen el criterio último para distinguir lo correcto de lo incorrecto. En la ética deontológica (no consecuencialista), en cambio, quienes se adhieren a esta escuela, como Kant y Locke, consideran que las personas fundamentan sus decisiones en valores racionales y profundamente arraigados de deber y obligación hacia los demás.

El consecuencialismo puede resultar problemático. Por ejemplo, si el mayor interés de la mayoría exige que se mate a una persona, ese sería un resultado éticamente aceptable para un consecuencialista, sin importar que el individuo fallecido pudiera haber sido inocente. Lamentablemente, en ocasiones resulta difícil equilibrar ambas escuelas éticas. Hemos visto ese dilema manifestarse durante la reciente pandemia de COVID-19, en la que la presión por proteger al mayor número posible de personas frente a la enfermedad entró en

²**Nota RIC:** alusión al célebre dicho atribuido a Charles Dickens en su novela *Oliver Twist* (“the law is a ass”), utilizado en inglés para señalar que, en ciertos casos, la ley puede resultar absurda o desatinada pese a estar correctamente aplicada.

conflicto con el daño causado a la economía y con las restricciones a la libertad personal. En el contexto de la consultoría de gestión, los dilemas éticos pueden incluir cuestiones de confidencialidad del cliente, conflictos de interés o el equilibrio entre las utilidades y la responsabilidad social.

Conducta profesional

En muchos países, los consultores de gestión han creado asociaciones profesionales voluntarias para representar sus intereses comunes. Estas asociaciones desempeñan un papel protagónico en la promoción de estándares profesionales de consultoría de gestión, en la generación de confianza entre la alta dirección y en el fortalecimiento de la reputación de los consultores de gestión ante la sociedad. Pero quizás lo más importante es que estas organizaciones orientan las prácticas éticas de los consultores y hacen cumplir los códigos de conducta profesional. Los códigos identifican las obligaciones que protegen al público y al cliente, y también reconocen las expectativas de los miembros respecto de los demás participantes y de la profesión.

Se ha demostrado que los códigos de conducta inhiben la conducta poco ética, aunque no necesariamente su denuncia (Somers, 2001). Sin embargo, cabe señalar que la eficacia de un código de conducta depende enteramente del compromiso de las personas y las firmas para cumplirlo, de su conciencia sobre las consecuencias del incumplimiento y de la capacidad de las organizaciones profesionales para hacerlo cumplir. Tanto PwC como McKinsey contaban con códigos de conducta.

Un código de conducta puede adoptar formas y alcances distintos, y los códigos empresariales difieren de los elaborados para una profesión. Mientras que un código empresarial suele centrarse en aspectos específicos de importancia para una organización en particular y responde a los valores de sus propietarios, el código de una profesión debe ser, necesariamente, amplio y centrado en el cliente. Un código profesional debe cubrir las obligaciones de actuar en interés del cliente y del bien público, el cumplimiento normativo, la protección de la reputación de la profesión, la confidencialidad, la integridad, la objetividad, la rendición de cuentas, la apertura, la honestidad y la protección de la propiedad. Para ser eficaz, deben existir sanciones adecuadas y exigibles ante los incumplimientos del código, y la política debe hacerse cumplir. Sin embargo, a diferencia de otras profesiones, como la contabilidad y el derecho, y pese a que la mayoría de los institutos de consultoría de gestión han desarrollado códigos de conducta para sus miembros, el número de consultores afiliados a estos institutos representa solo una fracción del total de consultores en ejercicio, y la industria aún no ha desarrollado un código uniforme y obligatorio.

A continuación se resume el contenido del código vigente para los miembros del Institute of Management Consultants de Australia. El Código australiano, que se encontraba en proceso de revisión al momento de escribir este artículo, es similar a los códigos de otras organizaciones profesionales nacionales de consultoría de gestión. Además, actualmente constituye la base de un Código de Conducta Universal promovido por CMC-Global y es

citado en la norma ISO 20700:2017 de la Organización Internacional de Normalización. Por ello, el Código completo y sus Declaraciones de Interpretación son parte integral de la guía para los CMC en Australia.

1. Los consultores de gestión deben mantener la dignidad y el prestigio de la profesión, y no perjudicarla en modo alguno.
2. Los consultores de gestión deben tener presentes sus responsabilidades públicas y profesionales. Por ello, deben actuar conforme a la ley y solo pueden hablar en representación de la profesión cuando cuenten con la autorización correspondiente.
3. Los consultores de gestión deben actuar en favor del mejor interés de sus clientes, prestando servicios profesionales con integridad, objetividad e independencia. Otras responsabilidades hacia el cliente incluyen exigencias relativas a la competencia profesional y a garantizar que los clientes estén plenamente informados sobre la forma en que se llevará a cabo el encargo y sobre los honorarios correspondientes. Los conflictos de interés deben declararse, y debe mantenerse la confidencialidad del cliente.
4. Los consultores de gestión tienen responsabilidades frente a otros miembros y deben informarles antes de revisar críticamente su trabajo. Asimismo, un consultor debe reportar la conducta profesional indebida de otro miembro.
5. También se espera que los miembros estén familiarizados con el cuerpo de conocimiento en evolución de la profesión y que se mantengan actualizados respecto de los avances en cualquier área de trabajo en la que declaren contar con experiencia específica.
6. Toda persona que trabaje bajo el liderazgo o la dirección de un miembro debe actuar dentro de los límites del Código.

Estas obligaciones exigen que cada profesional en ejercicio mantenga un conocimiento cabal del Código.

Aplicación del Código en la práctica

Un consultor de gestión profesional es responsable ante diversas partes interesadas. Aunque cada proyecto es distinto de los demás, el consultor está obligado a prevenir actos u omisiones que dañen o puedan causar daño al público, a otros consultores o a los clientes. Debe estar al tanto de aquellos aspectos de su trabajo o de sus actividades públicas que pudieran infringir la conducta profesional, y planificar los pasos necesarios para evitar una infracción y gestionar cualquier riesgo de daño. Por ejemplo, al liderar un equipo en un proyecto, el miembro debe asegurarse de que todas las personas bajo su dirección cumplan con el Código. La Tabla 1 enumera las fuentes habituales de conflicto de interés.

Cuestiones que pueden surgir durante el proceso de consultoría

La sección del Código relativa a la “responsabilidad hacia el cliente” fue creada para prevenir la conducta poco ética o poco profesional. Desde la contratación hasta el cierre, cada etapa del proceso de consultoría exige que el consultor profesional actúe con la debida diligencia y tenga presente la aplicabilidad del Código.

Primer contacto

Al contactar a un cliente potencial, el consultor debe presentar con sinceridad el alcance, el plan de trabajo y los costos, así como su nivel de competencia y experiencia. El cliente también debe ser informado por escrito, de manera completa, sobre los objetivos del encargo.

Fase de diagnóstico

Durante el diagnóstico, presente los hallazgos de manera completa y con la mayor precisión posible, y formule recomendaciones en favor del mejor interés de su cliente (el Código define al cliente como “la organización”). Tenga en cuenta que dichos intereses no deben entrar en conflicto con sus responsabilidades éticas y sociales.

Durante el desarrollo

Una vez iniciado un encargo, el consultor debe concentrarse en las necesidades del cliente y del público y, mediante la apertura, la transparencia y el diálogo continuo, evitar abusar de la confianza depositada por el cliente y sus empleados. Por ejemplo, un miembro debe mantener bajo confidencialidad toda información obtenida durante un encargo, salvo que se le otorgue permiso —preferiblemente por escrito— para compartir dicho conocimiento. La confidencialidad incluye no revelar el nombre del cliente ni el de los empleados que hayan aportado información crítica.

Tabla 1: Posibles fuentes de conflicto de interés (IMC [Australia], citado por ISO, 2017, p. 23)

Fuente	Explicación
Usted tiene un cliente o un excliente en la misma industria.	Cuando usted tiene un cliente actual o un excliente, quizás en la misma industria que el cliente al que ahora busca asesorar, ¿posee información de carácter reservado que pudiera afectar dicho asesoramiento?
Múltiples proyectos con el mismo cliente en un nivel o ubicación diferente.	¿Existen contratos paralelos o similares dentro del mismo grupo, ya sea en el pasado o en el presente?
El cliente es, a la vez, un excliente.	Cuando un cliente es también un excliente, ¿ha brindado usted asesoramiento previo o realizado un análisis anterior que pudiera condicionar su orientación en la nueva situación?
El personal tiene algún vínculo.	¿Algún miembro del personal de su consultora tiene vínculos familiares con miembros del personal del cliente, particularmente con quienes ocupan cargos directivos?
Organizaciones de consultoría interna.	¿Algún miembro del personal de su consultora mantiene relaciones jerárquicas con el personal del cliente o del receptor del servicio, particularmente con quienes ocupan cargos directivos?

Fuente	Explicación
Usted, su familia o su personal tienen un interés financiero.	¿Tiene usted, algún familiar suyo o algún miembro de su personal un interés financiero en el cliente o en su equipo directivo, incluyendo una cuenta por cobrar vencida, un préstamo o una inversión de capital?
Usted o su organización mantienen una relación de auditoría con el cliente.	Cuando usted mantiene una relación de auditoría financiera con el cliente, ¿el regulador de valores correspondiente permite la prestación de los servicios de consultoría previstos? Tenga en cuenta que, cuando un cliente también es cliente de auditoría pero no está sujeto a regulación de valores, el comité de auditoría del cliente puede optar, como política, por restringir los servicios adicionales que usted o su organización presten.
Otros.	Otras relaciones comerciales pueden incluir situaciones en las que usted o su personal comparten un interés con el cliente en un contrato con un tercero (como una alianza de software, un contrato de arrendamiento de instalaciones, una suscripción a entradas deportivas, etc.), o en las que usted o los miembros de su personal se encuentran “cautivos” dentro del personal del cliente, como en los casos de gerencia “por contrato” o “interina”, o de “consultores internos”.

Entre las posibles soluciones se incluyen:

- Solicitar consentimiento: en determinadas circunstancias, es posible gestionar los conflictos mediante la divulgación total de las relaciones con clientes pasados o presentes, solicitando la aprobación o el consentimiento por escrito de las partes afectadas.
- Aislar las áreas de posible conflicto de interés: establecer acuerdos de confidencialidad o de no divulgación respecto de la nueva información del cliente, restricciones de personal, separación de los equipos de servicio y de los datos, distintos puntos de reporte para el cliente, entre otros enfoques.
- Declinar el encargo: en algunos casos no será posible gestionar o mitigar un conflicto, y será necesario rechazar el encargo.

Preguntas para plantearse ante un dilema ético

Habrán momentos en su carrera en los que enfrentará un dilema ético cuya respuesta no le resulte evidente. Cuando esto ocurra, responder a las siguientes preguntas puede servirle de guía (Blackman, 2024, pp. 66-67; ICMCI, 2021):

1. ¿He reflexionado sobre esta situación o consultado con el Administrador del Código si estoy comprometiendo mis responsabilidades bajo el Código?
2. ¿He considerado el asunto desde una perspectiva legal?
3. ¿He verificado si mi comportamiento se alinea con alguna política o procedimiento de mi IMC o de CMC-Global?

4. ¿Podrían mis intereses o relaciones personales considerarse un menoscabo de mi objetividad?
5. ¿Podría considerarse que mi decisión o acción me reporta un beneficio personal, ya sea económico o de otro tipo?
6. ¿Podría considerarse que mi decisión o acción favorece los intereses particulares de alguien con quien mantengo una relación personal o comercial significativa?
7. ¿Podrían mis decisiones o acciones percibirse como el otorgamiento o la recepción de un trato preferencial?
8. ¿He revelado todos los conflictos de interés a mi(s) cliente(s)?
9. ¿Me siento orgulloso de mi decisión o de mis acciones?
10. Si conocieran las circunstancias, ¿se sentiría mi familia orgullosa de mi decisión o de mis acciones?

Si su respuesta a una o más de estas preguntas es negativa, reconsidere su curso de acción. Y si las respuestas no le importan, elija otra vocación.

Referencias

- Australia. (2024). Management and assurance of integrity by consulting services. Online: Parliament of Australia. Retrieved from https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Committees/Senate/Finance_and_Public_Administration/Consultingservices/Report
- Blackman, A. J. (2024). Professional Management Consulting: A Guide for New and Emerging Consultants (C. Phua, Ed. 1st ed.). Routledge Taylor Francis. <https://doi.org/10.4324/9781003466987>
- ICMCI. (2021, Jan 21). Code of Conduct. ICMCI. Retrieved 06/07/2022 from <https://www.cmc-global.org/content/icmci-code-conduct>
- ISO. (2017). ISO 20700:2017(E): Guidelines for management consultancy services. Geneva, Switzerland: ISO.
- Maira, A. (2019). The McKinsey case and consulting's ethical dilemma. Founding Fuel. Retrieved 11 Dec from <https://www.foundingfuel.com/article/the-mckinsey-case-and-consultings-ethical-dilemma/>
- Rockeach, M. (1973). The Nature of Human Values. The Free Press.

Somers, M. J. (2001). Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 30(March), 185-195.
<https://link.springer.com/article/10.1023/a:1006457810654>

Referencia al artículo original

Artículo original publicado en el *Management Consulting Journal*:
Blackman, A. (2025). Be Guided By Your Moral Compass. *Management Consulting Journal*, 8(1), 22–28.
<https://doi.org/10.2478/mcj-2025-0004>

Nota editorial de la Red Iberoamericana de Consultores

La presente traducción al español ha sido realizada con autorización expresa del autor original, Prof. Alan Blackman, y con la conformidad del Prof. Simon Haslam, Chair del Comité Editorial del *Management Consulting Journal*, con el propósito de difundir el debate sobre la ética y la conducta profesional en la consultoría de gestión dentro de la comunidad iberoamericana de consultores de gestión y empresariales.

Todos los derechos intelectuales del contenido original pertenecen al Prof. Alan Blackman y al *Management Consulting Journal*.

© Red Iberoamericana de Gestión y Empresariales.