

A pesar de todo lo dicho y escrito sobre la firma Arthur Andersen desde su triste e ignominiosa desaparición tras el escándalo Enron (empresa norteamericana del sector energético, auditada por Andersen, que quebró en 2001 como consecuencia de actuaciones financieras ilegales, lo que hundió la reputación de la firma y la arrastró a la desaparición en 2002), el modelo de empresa en el que se basó Andersen fue en su momento un ejemplo a seguir, del que aún se pueden extraer enseñanzas aplicables a la actualidad.

El acecho de la prensa y la distorsión de la información que recibió la compañía Andersen, sumada a manejos inadecuados de tipo financiero como consecuencia del caso Enron, enturbió la imagen pública de la marca y la sepultó bajo un injusto halo de firma "maldita" que no debe esconder los méritos de un modelo de gestión cuya huella es todavía visible en muchos países.

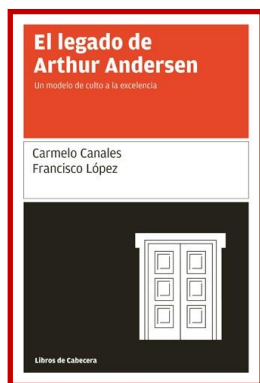
La compañía Arthur Andersen fue cuna de organizaciones líderes hoy en día en España, como Accenture, Deloitte y Garrigues. Llegó a ser un mito y un símbolo de excelencia en el sector servicios. Sus profesionales eran admirados y sus actuaciones con los clientes, un ejemplo de la máxima calidad a la que se podía aspirar en los ámbitos de la consultoría y la auditoría.

Bibliografía

**Carmelo Canales**  
y  
**Francisco López**

*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*  
National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*  
*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.*



# El legado de Arthur Andersen

**Una de las empresas más admiradas del mundo, hoy desaparecida, con un modelo de excelencia profesional**

**Carmelo Canales y Francisco López**

## INTRODUCCION

El escándalo de Enron, sobre el que ya existe una copiosa literatura, la experiencia de Arthur Andersen ofrece muchas otras enseñanzas positivas. El objetivo central de este libro es identificar aquellos elementos del modelo empresarial Andersen que la convirtieron en un ejemplo de excelencia en el ámbito de los servicios profesionales. Como tal, es una fuente inspiradora y de guía a todos aquellos empresarios y directivos que están luchando día a día por hacer de sus empresas organizaciones excelentes, en las que la eficiencia y la calidad se produzcan de forma natural, de manera que excedan las expectativas de valor de sus clientes, así como las de sus empleados y accionistas.

## Antecedentes

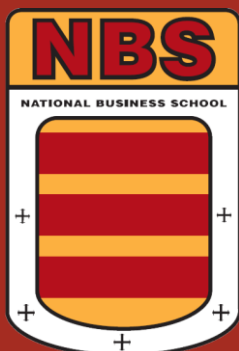
La historia de Arthur Andersen. Su historia se asienta sobre los profundos valores en los que se educó su fundador y evoluciona a partir de esa premisa.

El fundador de la firma, Arthur Edward Andersen, hijo de inmigrantes noruegos, nació en 1885 en el estado de Illinois. La muerte prematura de sus padres le obligó a hacerse cargo, con tan solo 16 años, de sus cuatro hermanos menores. Paralelamente, seguía asistiendo a la escuela secundaria nocturna. Su educación se basó en las circunstancias sociales y culturales en las que creció: una vida basada en el esfuerzo personal, el trabajo, la disciplina y la autodisciplina, el apoyo a los demás miembros de la comunidad, la franqueza y la honestidad.

En 1913, con solo 29 años y después de graduarse como auditor, abrió las puertas de su propia firma de auditoría contable y consultoría junto con su socio Clarence DeLany, que pasó a llamarse Andersen, DeLany & Co. Los dos socios comenzaron en una pequeña oficina de Chicago, con siete profesionales y una secretaria; ya en 1915 abrieron una segunda oficina en Milwaukee.

La nueva empresa nació en un entorno de grandes firmas profesionales ya establecidas en Estados Unidos, la mayoría procedentes de Gran Bretaña: Price Waterhouse, Marwick, Mitchell & Co. (hoy, KPMG), Haskins and Sells (hoy, Deloitte) y Arthur Young (hoy, Ernst&Young), entre otras. Sin embargo, Andersen se diferenciaba desde el principio de ellas, porque nació como una firma de consultoría de negocio más que una mera auditoría, en la que se enfatizaban conceptos tan extraños para la profesión en aquella época como la orientación al negocio o la creatividad.

Arthur Andersen era un trabajador nato e inconformista, actitudes que trató de traspasar a su empresa. Desde el inicio animó a sus profesionales a hablar claro, dentro y fuera de la compañía, y a hablarles claro a los clientes. Con ello se ganó una merecida fama de iconoclasta. Andersen era para unos una ráfaga de aire fresco y para otros un incordio, porque cuestionaba todo y no daba nada por supuesto.



El ADN de la empresa se gestó en estos primeros años, cuya esencia se podría resumir en el servicio al cliente a cualquier precio o en el énfasis en la formación. El cliente se antepone a todo, incluso a los intereses personales, y se le atendía en cualquier necesidad y a cualquier hora. En cuanto a la formación, el planteamiento era sencillo y sistémico: conseguir captar a los mejores, formarlos internamente a conciencia para que actuaran de manera profesional y homogénea ("una firma, una voz") siguiendo los más altos estándares y que supieran añadir una pizca de creatividad y de consejo profesional, de modo que los clientes recibieran el mejor servicio posible, más allá de la simple certificación de sus estados contables.

Arthur Andersen mantuvo la posición de socio principal y siguió dirigiendo la firma hasta su muerte en 1947. En ese año, la compañía contaba ya con unos mil empleados repartidos por diversas oficinas de Estados Unidos.

A partir de la muerte del fundador, fue Leonard Spacek quien tomó las riendas de la firma. Spacek no solo continuó la labor del fundador, sino que dio un nuevo impulso a la empresa y le aportó su propia personalidad. Con él, Arthur Andersen & Co. llegó a ser una organización con personalidad propia, con un partnership estabilizado y amplia propiedad de sus socios; dirigida de manera profesional; multinacional; con un gran impulso de la consultoría y los sistemas de información, en los que asumió una posición pionera de liderazgo mundial; y conocida y admirada internacionalmente.

La primera muestra de la visión de Spacek fue su decidida apuesta por las nuevas tecnologías de entonces: los primeros ordenadores. Mientras algunos dentro y fuera de la empresa despreciaban estas nuevas "máquinas calculadoras", Spacek intuyó que iban a ser decisivas en el mundo de los negocios y de la contabilidad empresarial.

Spacek era un hombre pragmático que trasladó su pragmatismo a la firma. Son conocidas sus palabras: "No se progresa aceptando las cosas solo porque esa es la

manera en que siempre se han hecho; has de mirar el mejor modo en que se pueden hacer ahora".

Un ejemplo de esa filosofía es el modo en que Andersen se implantó fuera de Estados Unidos. En vez de limitarse a establecer alianzas con firmas locales o mandar expatriados a las oficinas en el extranjero como lo hacían las otras firmas, Andersen optó por abrir oficinas con personal propio y que ese personal fuera del propio país, reduciendo el personal norteamericano al mínimo lo antes posible. Dicha estrategia dio un resultado extraordinario y fue la clave de su éxito en todo el mundo.

En 1970, cuando Spacek dejó los puestos de dirección de la empresa, la facturación había subido a 190 millones de dólares. Contaba con 689 socios y 8.933 empleados en 26 países.

Más allá de Arthur Andersen y Leonard Spacek, los líderes posteriores, aun siendo todos grandes profesionales, básicamente se limitaron a administrar el legado de "los dos fundadores".

A finales de los años ochenta, la práctica de la consultoría estaba creciendo con tal fuerza, que se hizo inaplazable separar la organización en dos unidades independientes: Arthur Andersen, que englobaba la auditoría, la asesoría fiscal y la asesoría financiera; y Andersen Consulting, donde se ubicaba la consultoría en general, principalmente relacionada con sistemas de información.

Con la creación de Andersen Consulting, la firma dio todo un ejemplo de cómo crear un líder e incluso una nueva categoría de servicios. En aquel momento nadie tenía las capacidades globales de la nueva firma para constituir un equipo de trabajo multinacional, multidisciplinar y con conocimientos especializados y sectoriales en cualquier lugar del mundo en cuestión de días, para desarrollar cualquier proyecto, por grande y complejo que fuera, con garantías de que se llevaría a cabo con éxito en el plazo que se hubiera planificado.

En el éxito de Andersen Consulting influyeron muchos factores de los que cabe

destacar al menos dos: la organización por industrias y el desarrollo de la metodología Method/1.

En cuanto al primero, organizarse por industrias perseguía que los profesionales de Andersen no solo aportaran su conocimiento de la práctica profesional a la que estaban asignados, sino también el de la industria o el sector en el que se encontraban sus clientes, como banca, fabricación, servicios, comercio, administración pública, etc. Este enfoque era por aquel entonces novedoso y le proporcionó a Andersen una ventaja que, en parte, explica su éxito: los clientes de servicios profesionales prefieren trabajar con aquellos a los que no tienen que explicar su negocio.

El segundo factor, la metodología M/1, aportó a Andersen un lenguaje común en el complejo mundo de los proyectos de consultoría, decisivo a la hora de preparar propuestas ganadoras por su perfecta disección de las tareas del proyecto, lo que facilitaba la planificación temporal, la estimación de equipos y horas de trabajo necesarias y el cálculo de honorarios. Esa misma facilidad se trasladaba a la fase de realización y seguimiento del proyecto, pues permitía que los equipos emplearan un lenguaje común para planificar y repartir las tareas y para controlar su avance.

A partir del momento de la separación, Arthur Andersen siguió su camino en solitario. En el año 2000 cambió su nombre a Andersen, para acabar desintegrándose poco después, en el año 2002, como consecuencia del caso Enron. Por su parte, Andersen Consulting cambió su nombre a Accenture en 2001: modificó su estructura formal y salió a cotizar en bolsa; posteriormente siguió su camino de desarrollo y crecimiento notable hasta nuestros días.

## **Las siete columnas o principios básicos del modelo Andersen**

En la literatura sobre gestión es habitual que los éxitos empresariales se identifiquen con una buena definición de la visión del

negocio y de los elementos culturales que se desarrollan organizativamente en su proceso de despliegue. En ese sentido, los profesionales de Arthur Andersen llegaron a mostrar una identidad cultural llamativa que no respondía a la casualidad, sino que tenía raíces profundas, relacionadas con una determinada forma de entender y de ejercer la actividad profesional.

Esta forma se articulaba en los siete valores o principios básicos que explican el éxito del modelo Andersen:

- Unidad.
- Integridad.
- Cooperación.
- Ambición.
- Talento.
- Servicio.
- Resultados.

Estos principios no solo tenían fuerza por sí mismos, sino que se reforzaban los unos a los otros, formando un conjunto sistémico y un modelo.

Unidad. Arthur Andersen fue posiblemente la primera empresa de servicios profesionales que se planteó como eje estratégico fundamental constituirse en una única firma global, compartiendo, en todas sus oficinas y en todos los países en los que estaba presente, una única cuenta de resultados, un único método y una sola identidad. One firm, one voice (una firma, una voz) era la máxima que se aplicaba a rajatabla a lo largo y ancho de todos los países del mundo.

La idea de one firm, de consistencia y uniformidad, generó un modelo de eficiencia y un espíritu de ambición por ser una empresa relevante que tuvo tres manifestaciones principales.

La primera de ellas tenía que ver con las fórmulas adoptadas, tanto para la estructuración jurídica de la propia firma, en forma de partnership global, como para

los mecanismos de participación de los socios en las decisiones y los sistemas de compensación y compartición de los ingresos y gastos, actuando como una única sociedad cooperativa de ámbito global con sede en Ginebra (Suiza).

La segunda consistía en el desarrollo de procedimientos operativos, políticas y esquemas de funcionamiento globalmente homogéneos. Esto abarcaba desde aspectos de imagen, como el uso del mismo modelo de puerta Arthur Andersen en todas las oficinas, siguiendo con los formularios y esquemas empleados para la documentación de los trabajos y su revisión, continuando con la aplicación de criterios normalizados de organización en cada oficina, hasta un sinfín de elementos de homogeneización de casi todas las tareas: a la hora de revisar trabajos, planificar proyectos, entrevistar a un candidato, evaluar un curso, informar sobre la dedicación de horas de trabajo a clientes (time report), etc.

La tercera manifestación fue el despliegue de normas, sistemas y métodos para compartir e intercambiar el conocimiento entre todas las prácticas. Un ejemplo de esto fueron las herramientas de carácter global compartidas universalmente: el Subject File, el Method/1, los Accounting Standards, la Global Knowledge Base, etc.

El resultado era que Arthur Andersen tenía, en cualquier lugar del mundo, a disposición de cualquier cliente, en un mundo cada vez más global, el mismo tipo de gente, formada del mismo modo, dotada de la misma metodología y de las mismas herramientas. Trabajar con Andersen era trabajar con la primera firma realmente global de servicios profesionales.

**Integridad.** La integridad incorpora valores como la honestidad y el respeto a las normas sociales. Significa ser íntegro, honesto y respetuoso.

La integridad supone compaginar el hecho de ser un profesional que trata de ganar dinero con el de ser honesto. También implica responder a las expectativas que los clientes, empleados, socios y sociedad en general tienen respecto a la actuación de

una empresa. En el ámbito de la auditoría, eso quiere decir que el auditor debe estar preparado para perder el cliente si este actúa fuera de las normas de comportamiento aceptables o no rectifica esas actuaciones cuando son identificadas y denunciadas.

La expresión "think straight, talk straight" fue uno de los lemas más repetidos en el lenguaje cultural de Arthur Andersen y el principio sobre el que la firma construyó su práctica de contabilidad.

En términos de valores y principios, este lema puede descomponerse en dos factores: pensar y actuar con honestidad y rigor (think straight) y hablar con claridad y sin tapujos (talk straight).

El rigor, como la base profunda de un trabajo profesional bien hecho e independiente, sirve para lo siguiente:

- analizar los hechos relevantes, sin perderse en los detalles, pero sin olvidarlos;
- verificar y contrastar los hechos, aplicando un criterio propio y asumiendo la responsabilidad por él;
- no dejarse influir por lo superfluo y entender el contexto;
- dar importancia relativa a cada dato, una vez contrastado, para obtener conclusiones útiles y prácticas; y
- someter el propio juicio al escrutinio de otros mediante procedimientos de revisión, supervisión y contraste, antes de formular conclusiones definitivas.

Siendo necesario, el rigor no es, sin embargo, suficiente sin una comunicación eficaz de los hechos y las conclusiones, tanto interna como externamente, por lo que una comunicación efectiva supone lo que sigue:

- explicar con claridad hechos y opiniones;
- apoyar las conclusiones y las argumentaciones;

- no esconder las realidades negativas;
- ser preciso en el lenguaje y en la redacción escrita; y
- pensar antes de hablar.

Este concepto de integridad se manifestaba con gran fuerza en el día a día de los profesionales de Andersen.

Los criterios de rigor, transparencia y sujeción a normas éticas formaban parte del entramado operativo en sus múltiples formas dentro de la empresa.

Así, por ejemplo, en el proceso de selección de personal ya se preguntaba a los candidatos recién licenciados sobre cuál sería su reacción ante una hipotética situación que pusiera en peligro su honestidad e integridad profesional. Cualquier respuesta que no fuera percibida como un rechazo rotundo implicaba ser descartado en el proceso. El proceso en sí estaba basado mucho más en las actitudes que en las aptitudes de los candidatos.

La única aptitud que se requería era un determinado nivel de aprovechamiento académico, que ya constaba en sus certificaciones respectivas. El resto se suponía que lo aprenderían en la firma: contabilidad, auditoría, consultoría, programación, etc. Eso explica que Andersen llegase a contratar a ingenieros para auditoría o a geólogos para consultoría. Era una manera de enriquecer la diversidad de la organización que siempre funcionó muy bien.

Cooperación. La cooperación incorpora valores como la solidaridad, la generosidad y el apoyo mutuo desinteresado.

En Arthur Andersen la cooperación se articulaba mediante el término inglés *stewardship*, que sintetizaba el concepto de generosidad y las ideas, casi monacales, de estar dispuestos a actuar con orden y diligencia, a servir a los demás sin exigir un trato especial y a ceder en los derechos individuales en beneficio de un interés general.

En el lenguaje corporativo concreto de la firma, el término *stewardship* tenía principalmente dos vertientes prácticas.

Por un lado, se mencionaba el *stewardship* para referirse al modo de compensación de los socios, en el sentido de que eran retribuidos a través de un reparto "cooperativo" de los beneficios de cada año, y que el valor de su cuota de participación de la firma no incorporaba la eventual plusvalía capitalista que una hipotética revalorización del fondo de comercio pudiera conferir. Es decir, mientras el socio desarrollaba una actividad profesional tenía derecho a participar en el reparto de ingresos, pero al finalizar su vida profesional tenía que vender sus participaciones por el valor nominal al que las adquirió, sin incorporar plusvalías.

Por otro lado, este espíritu de cooperación iba más allá de la mera relación entre los socios. La idea de colaboración se convertía en una práctica cotidiana. La clave para que esto ocurriera es que los profesionales de Arthur Andersen se encuadraban en una organización muy matricial en la que existían muchos segmentos grupales (la oficina concreta a la que pertenecían, su categoría profesional, la promoción de acceso, la práctica profesional, el sector de especialización o el equipo de trabajo de este o aquel cliente) en los que colaborar merecía la pena. Es decir, cada profesional tenía intereses compartidos en cinco o seis "tribus" en relación con diferentes aspectos de su trayectoria en la firma: la retribución, la formación, el servicio al cliente, el apoyo metodológico, etc.

En este contexto, no colaborar era un suicidio profesional. La aportación de experiencia, el intercambio de información, el reparto de las responsabilidades o la ayuda mutua formaban parte del trabajo cotidiano, como un elemento natural.

Ambición. Lo destacable de la cultura de Arthur Andersen es que, durante muchos años, permitió a sus profesionales compatibilizar estar unido, ser íntegro, cooperar y ser generoso con ser ambicioso.

Se trataba de una ambición sana, basada en el convencimiento de la propia capacidad

de trabajo y de la actitud rigurosa consigo mismo y con los demás, a la vez que abierta a la colaboración.

En Andersen, el límite no existía. Había que pensar "a lo grande" (think big) y dejar que el límite de las ideas fuera la propia capacidad y no los prejuicios.

El resultado de este principio era impresionante. Arthur Andersen aspiraba, siempre y en todo lo que hacía, a ser el número uno y a hacerlo mejor que nadie. El conformismo y la timidez estaban mal vistos.

La ambición suponía también el deseo de innovar, de hacer las cosas de un modo en que nadie se había atrevido o había imaginado hacerlas antes. Un ejemplo claro de esa ambición lo vivió Arthur Andersen cuando, en los años cincuenta, decidió ser pionera a la hora de crear una práctica especializada de consultoría orientada al uso empresarial de los recién creados ordenadores.

Este espíritu de ambición también se manifestaba en la práctica. Por ejemplo, especialmente en España, era casi obsesiva la importancia de los rankings y las clasificaciones, sobre todo en lo que concernía a la valoración de la firma (si era la de mayor crecimiento, la más deseada por los universitarios, líder en la banca o entre las grandes constructoras, etc.).

Este hábito por las clasificaciones también se llevaba a las cuestiones internas, como reflejo del espíritu de superación: la oficina con menores porcentajes de write off, el socio con mayor número de horas supervisadas, el profesional de carrera más corta a socio, etc. Todas ellas constituían una especie de leyendas corporativas, que fomentaban una sana ambición y un marcado espíritu de superación.

Talento. Arthur Andersen pretendía ser el mejor lugar del mundo para trabajar (the best place to work) cuando ninguna otra empresa se lo planteaba de ese modo. Pero lo era únicamente para los mejores (the best people in the best job).

La apuesta por el talento era real en Andersen. Se contrataba a los mejores tras un estricto proceso de selección, se les formaba a conciencia, se les daba responsabilidad y confianza desde el primer día, se les pagaba con generosidad y se les evaluaba con rigor de manera periódica. Los mejores aspiraban a ser socios. A los que no estaban al nivel requerido se les invitaba a dejar la firma, ayudándoles a recolocarse con la mejor referencia.

La decidida apuesta de la firma, en todo su desarrollo posterior, por la calidad y competencia de sus profesionales fue uno de sus signos de identidad más destacables. Dicha apuesta contenía tres elementos diferenciales:

1. Los rigurosos procesos de reclutamiento y selección, que implicaban la búsqueda en las mejores universidades de los mejores alumnos, no solo de economía, empresa o contabilidad, sino también de titulaciones en otras materias (ingeniería, matemáticas, física, etc.). En estos procesos lo fundamental era identificar candidatos con potencial de pensar por sí mismos, capaces de dotarse de un criterio propio y de interesarse por el mundo de la empresa desde una perspectiva global.
2. La fuerte inversión en formación y capacitación de los profesionales, no solo en su vertiente técnica (contabilidad, auditoría, fiscalidad, etc.), sino también en las habilidades de gestión. La formación se extendía a lo largo de toda la carrera profesional y se le destinaba el 6% de los honorarios anuales de la firma, algo que no hacía ninguna otra empresa.
3. La creación de unos estándares de desarrollo y crecimiento profesional que vinculaban la evaluación sistemática y periódica del desempeño de cada profesional a la asunción de nuevas responsabilidades, con arreglo a su promoción de categoría. Todo ello junto con un esquema retributivo asociado de manera directa a dicha evolución.

En Arthur Andersen, la idea de que, a través del reclutamiento, la formación y el

desarrollo profesional, había que gestionar la calidad de la fuerza de trabajo se materializaba en un amplísimo conjunto de prácticas, procedimientos y políticas que afectaban a todos los profesionales desde el día de su incorporación y durante toda su carrera. En este sentido cabe mencionar, entre otros, los siguientes: la existencia de programas obligatorios de formación impartidos en los momentos clave del desarrollo profesional; la práctica por entonces novedosa y hoy muy extendida de las presentaciones “proactivas” de la empresa ante universitarios en sus últimos meses de carrera; los procesos de selección rigurosos, exigentes y hasta antipáticos; la existencia de una carrera muy estructurada, que se correspondía con bandas salariales concretas y con la asunción de responsabilidades crecientes; la filosofía up or out (arriba o afuera), que implicaba la necesidad de cada profesional, una vez cubiertos unos períodos de desarrollo en cada categoría, de acreditar una capacidad de asunción de nuevas responsabilidades o empezar a pensar en buscar alternativas profesionales; o la creación estructurada de apoyo a la reorientación para aquellos profesionales que tenían dificultades para continuar el desarrollo profesional de la carrera estándar.

**Servicio.** En la cultura Andersen, satisfacer al cliente era un dogma, pero esto no se reducía a satisfacerlo cumpliendo con su encargo, ni siquiera a colmar sus expectativas, sino que suponía trabajar hasta superar dichas expectativas: la consigna era “exceed client expectations”.

La orientación al servicio al cliente, en el caso de Arthur Andersen, se traducían en, al menos, dos valores que estaban totalmente presentes desde el primer día: la actitud de servicio y el afán por alcanzar la excelencia.

La actitud de servicio era fácilmente observable en el comportamiento profesional para con los clientes y en la calidad exigida en el trabajo. Así, se trabajaba duro para asegurar que los compromisos de tiempo se cumplieran y que los resultados prometidos se entregaran siempre en su momento. Por ello, no existía límite de horas o esfuerzos cuando se trataba de cumplir los plazos

marcados. Tampoco se escatimaban esfuerzos para dar una imagen de seriedad y profesionalidad, desde el atuendo físico (normas de vestuario) hasta el tipo de comportamiento esperado durante estancias en las oficinas del cliente. Igualmente, se respetaban a rajatabla los compromisos de confidencialidad y discreción, elevando la idea del “secreto profesional” a categoría de norma de muy estricto cumplimiento.

En cuanto al afán por alcanzar la excelencia, cabe mencionar que, desde su nacimiento, Arthur Andersen se negaba a limitarse a ser mero auditor, asesor fiscal o consultor de sistemas. La empresa siempre hizo un esfuerzo por ser asesora de negocio (trusted business advisors). Detrás de esta idea se encontraba el motor de la diversificación de la gama de servicios profesionales que históricamente se fue desarrollando y la explicación del empeño en constituirse en una firma multidisciplinar en la que los clientes pudieran encontrar respuestas a prácticamente cualquier necesidad de asesoramiento o apoyo a la gestión (one stop shopping).

La orientación al servicio al cliente, como el resto de columnas del modelo Andersen, también tenía una profunda extensión en la práctica cotidiana de los profesionales. Su trabajo diario implicaba protocolos de contraste, verificación y revisión cruzada para minimizar el riesgo de errores.

Uno de los elementos operativos más destacables en este campo era el denominado blue-black memorandum. Este informe, establecido como estándar de funcionamiento en un boletín interno de enero de 1939, era exigido a todos los equipos como elemento adicional al informe de auditoría objeto principal del trabajo. La idea básica era proporcionar al cliente, una vez terminado el trabajo de auditoría, un informe de recomendaciones y sugerencias de mejora que fueran constructivas.

**Resultados.** Controlar el sentido del propósito de las cosas y tener una clara orientación a la obtención de resultados eran principios básicos de Arthur Andersen.

El lema que la firma aplicaba en este caso era "performance oriented".

La práctica de los servicios profesionales, como cualquier otro negocio, necesita ser rentable para poder retribuir de forma atractiva a sus profesionales.

En este sentido, en Arthur Andersen era especialmente significativa la existencia de una serie de indicadores simples, directamente relacionados con la cuenta de explotación, y fácilmente desplegables en toda la organización a todos los niveles.

Conviene repasar al menos tres de estos indicadores, porque formaban parte de los conceptos básicos instalados en la cultura de la empresa:

1. El "cargable" era el porcentaje total del tiempo disponible que cada profesional dedicaba a proyectos facturables a clientes. Representaba una medición de la productividad de cada profesional. Acumulando los datos se podía obtener el cargable de cada grupo, oficina o incluso país. Todos los profesionales de Arthur Andersen, en sus primeros años de desarrollo profesional, eran conscientes de que tener un cargable alto (es decir, un porcentaje importante del tiempo asignado a proyectos facturables) significaba estar muy ocupado, pero también ser considerado un profesional valioso y, por ello, estar en mejores condiciones para la promoción.
2. El write-off era el porcentaje de descuento medio sobre las tarifas normales que implicaba la división de lo facturado a un cliente respecto de la estimación del coste total del trabajo que había requerido, en función de las horas dedicadas, de aplicar las tarifas horarias normales establecidas para cada profesional. El write-off podía ser planificado (decisión consciente de ofrecer a un cliente un precio inferior al que se hubiera desprendido de las tarifas estándares) o no planificado (desajuste entre la cantidad de trabajo prevista para finalizar un proyecto y la que finalmente era necesaria).

3. El número de horas de profesionales trabajadas, que medía el total de la actividad y, por tanto, el tamaño y desarrollo de una práctica, oficina o proyecto. Se trataba de un elemento básico para entender la importancia relativa de una práctica, una oficina o un proyecto que, por ende, se convertía en un factor de alineamiento de los intereses colectivos.

La importancia de estos tres indicadores simples radicaba en que facilitaban el alineamiento de los intereses individuales de cada profesional con los intereses colectivos de la firma en su conjunto y los de los diferentes segmentos organizativos: oficinas, prácticas, proyectos, etc. Por su simplicidad, facilitaban, en todos los niveles, la comunicación rápida de lo que iba bien o no tan bien en toda la organización.

## **La traducción de los principios en propuestas de valor**

Cualquier principio requiere de herramientas más concretas y prácticas, de aplicación cotidiana, que lo sustenten y lo materialicen. El modelo de gestión de Arthur Andersen traducía sus principios en propuestas de valor concretas para sus socios, empleados, clientes y la sociedad en general.

La propuesta de valor para los socios. La primera propuesta de valor a la que han de dar respuesta los principios básicos de la cultura adoptada por cualquier empresa es aquella para sus socios, accionistas o propietarios.

En Arthur Andersen, la participación en la empresa era vista como algo mucho más que un plus al paquete retributivo. Ser socio era equivalente a alcanzar un estadio superior, algo parecido a ser nombrado caballero de una prestigiosa orden. En términos legales, al llegar a socio internacional, el profesional se convertía en socio formal de una sociedad cooperativa mundial que agrupaba a todos los socios internacionales de la firma. Su nombramiento coincidía con la firma de un acuerdo de adhesión formal que iba unido al desembolso de un pequeño capital. El



socio era socio de la cooperativa global y sus emolumentos se calculaban en función de los beneficios anuales que esta registrara.

Arthur Andersen ha sido la única cooperativa en el mundo profesional realmente global que ha existido en la historia. Los socios que sustentaban la gestión, agrupados en el Comité Ejecutivo, no eran más socios ni más propietarios de la firma que los recién nombrados. Los estatutos marcaban que cada socio tuviera un voto en las Juntas de Socios, independientemente de su antigüedad o nivel jerárquico en la organización. Es ahora cuando otras firmas empiezan a imitarla, como es el caso de Ernst&Young.

Los socios cobraban un sueldo mensual a cuenta de beneficios. Su remuneración era variable y podía oscilar bastante. Dependía de dos elementos: el personal y el general.

El elemento personal era el número de unidades del total de unidades entre las que se dividía el beneficio mundial de la firma. Estas unidades se le asignaban al socio en función de su evaluación y la evolución general de su carrera. Así, un socio podía empezar con unas doscientas o trescientas unidades y llegar incluso a más de mil. Normalmente la cifra de las unidades crecía con el paso de los años, pero podía congelarse si se consideraba que un socio no había evolucionado.

El elemento general dependía de la evolución de los beneficios de la firma, de los beneficios consolidados de todas las prácticas en todo el mundo. Si los beneficios mundiales bajaban, la remuneración de los socios debía bajar también. No obstante, esta situación no se dio nunca. Aun en los años de menor crecimiento, el beneficio subió.

En suma, los socios estaban motivados para mejorar su posición personal, pero también lo estaban para que la firma fuese bien en todos sus ámbitos de actuación.

La propuesta de valor para los empleados. En la cultura Andersen, a los empleados se les

trataba y mencionaba ante todo como personas. Desde el primer día, los recién licenciados, a pesar de su bisoñez, eran tratados como profesionales y de forma igualitaria. Una muestra de ello, que sorprendía a la mayoría (especialmente en los años sesenta, setenta y ochenta) era que todo el mundo se tuteaba. El tuteo, incluso con los gerentes y socios, era una señal de respeto y confianza, que la inmensa mayoría valoraba positivamente. El mensaje era claro: aquí todos somos profesionales y te vamos a tratar como un profesional; pero también te exigiremos que respondas como tal.

La carrera a socio estaba perfectamente definida desde el primer día. El plan de carrera perfecto marcaba que había que ser ascendido a senior (categoría profesional media) como máximo a los dos años de assistant (categoría profesional inicial); a gerente (categoría que precedía a socio) como máximo a los tres años de senior; y a socio una vez transcurridos de cinco a ocho años de gerente. Desde el primer día, las carreras más rápidas a socio se hacían en 10 años contando desde la entrada como assistant. Eran socios nombrados con edades entre los 32 y los 35 años.

La propuesta de valor para los clientes. Los clientes de Andersen se encontraban con una firma que realmente se esforzaba por exceder las expectativas de sus clientes. El afán por aportar soluciones no era una mera consigna, sino que se enraizaba en la cultura de la empresa. Se reproducía un círculo vicioso: la firma animaba a los equipos a dar lo mejor de sí a los clientes, con lo que estos recibían más de lo que esperaban, por lo que valoraban muy positivamente el trabajo realizado. Dado que su trabajo era valorado por encima de la competencia, la empresa crecía y ello daba nuevas oportunidades de carrera a los empleados, lo que les impulsaba a dar aún más de sí, en beneficio de los clientes, etc.

El caldo de cultivo en el que se reproducía ese círculo virtuoso era el poderoso modelo de la firma, basado en sus siete columnas: unidad, integridad, cooperación, ambición, talento, servicio y resultados. Todos estos elementos estaban relacionados entre sí

para que el cliente se viera beneficiado del correcto funcionamiento del modelo.

Andersen aportó soluciones globales y de futuro a muchas empresas e industrias, en todo el mundo y en España en particular. En este último caso, una parte importante del desarrollo del país, de la proyección internacional de sus empresas multinacionales y de su posicionamiento como potencia emergente es mérito de Andersen. Así, la firma ha participado de manera directa en el desarrollo de la bolsa española; en su modelo fiscal y los sistemas de la Agencia Tributaria; en el desarrollo de la banca a todos los niveles, con clientes como BBVA o Santander; en el desarrollo del sistema tarifario del sector eléctrico español y la asistencia en sus fusiones, con clientes como Iberdrola, Endesa o Unión Fenosa; en el desarrollo del sector de la construcción; y en la privatización de las grandes empresas nacionales (Repsol).

La propuesta de valor para la sociedad. La propuesta de valor para las sociedades en las que tuvo su presencia Arthur Andersen se centró en varios aspectos, todos ellos derivados de las siete columnas básicas de su modelo.

Así, de la unidad se puede deducir que la presencia local de una firma realmente multinacional suponía la oportunidad de disfrutar de una transferencia de conocimientos y tecnología de un enorme peso directo e indirecto en las capacidades de cada país.

El principio de integridad fue otra aportación clara a la sociedad, especialmente en los países en los que una parte importante del mundo de los negocios no estaba acostumbrada a respetar las normas. Por ejemplo, la apuesta de Andersen por la transparencia dio un impulso decisivo a la modernización de muchos países.

La cooperación supuso el aprovechamiento real y concreto de la oportunidad, para los profesionales de Andersen y sus clientes, de compartir experiencias internacionales innovadoras y exitosas a través de la red de profesionales que tenía la firma. En ese sentido, Andersen contribuyó a la apertura

internacional de los países en los que se implantó.

El cuarto principio, la ambición, también supuso una aportación a la sociedad, sobre todo en los países más atrasados. Los profesionales de Andersen salían a trabajar sin complejos y "pensaban a lo grande" (think big). Eran unos "ganadores" que contagiaban con su espíritu a las empresas y a la sociedad.

El quinto principio, el talento, se reflejaba en la creación de los puestos de trabajo de valor y las carreras brillantes para jóvenes universitarios recién licenciados que posibilitaba Arthur Andersen. Por otro lado, su enorme esfuerzo de formación contribuyó a mantener actualizados a los profesionales durante toda su carrera. Todo ello, unido al esfuerzo de recolocación de los profesionales que no promocionaban dentro de la firma, contribuyó a que la semilla de Andersen se esparciera por todos los sectores de la economía de los países en los que estaba implantada.

El sexto principio, el servicio, también supuso un beneficio para la sociedad porque elevó los estándares de calidad hasta un nivel hasta entonces desconocido. Andersen demostró que hacer las cosas bien y rápido era posible.

Por último, el principio de resultados tuvo una influencia directa en la sociedad, por vía de los impuestos que pagaba la firma, así como indirecta al transmitir una filosofía de orientación a los resultados, muy norteamericana, que parecía incompatible con otros valores de las culturas empresariales de otros países.

## Epílogo

La fulminante, sorprendente y vergonzosa caída, a raíz del caso Enron, de una gran firma como Arthur Andersen y su consiguiente desaparición del mercado han dejado en la memoria colectiva una imagen totalmente negativa que parece borrar sus méritos anteriores.

No obstante, esos méritos fueron reales y merecen ser recuperados e imitados. Las siete columnas básicas que sustentaban el

modelo Andersen pueden inspirar aún a muchos empresarios. Los valores de la firma constituían todo un compendio de lo que debe ser una auténtica organización mundial de profesionales, con criterios de igualdad entre los socios, de meritocracia, de solidaridad, de atención prioritaria al cliente y tantos otros.

Estos valores no se han perdido con la desaparición de la firma. Su esencia sigue vigente no solo en la numerosa diáspora de firmas locales y profesionales como Ambers, Accenture, Deloitte, Garrigues y otras, sino también en la actitud personal y profesional de miles de personas que pasaron por Arthur Andersen en los países donde esta era todo un referente de profesionalidad.