

## La gestión de la *Ética Empresarial* para una gestión ética de la empresa

José Luis Fernández Fernández

Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial

Una empresa que quiera dotarse de una estructura ética robusta necesita acometer un cuádruple tipo de actividades.

En primer lugar, tiene que embarcarse en un proceso de reflexión y autoanálisis para tratar de (re)conocerse a fondo y con sinceridad. Este ejercicio le va a permitir responder con solvencia la pregunta más básica de todas: ¿cuál es nuestro propósito? Esta cuestión, por lo demás, apunta al corazón del negocio; la obliga a identificar y formular explícitamente cuál la razón profunda de ser que legitima, da sentido a la existencia de la empresa en el mercado y sirve de condición de posibilidad para unos sólidos resultados económicos. De hecho, en la medida en que la empresa consiga atender como es debido los requerimientos implícitos en aquella declaración de misión, el beneficio económico y los resultados financieros serán la consecuencia natural de una gestión bien orientada.

Porque, en efecto, una lúcida formulación del propósito organizativo constituye un inmejorable punto de partida, entre otras cosas, para identificar, comunicar y compartir con los grupos de interés -desde los clientes y proveedores, a los empleados y distribuidores- qué es lo que la organización considera, no sólo como su fin último como la empresa, sino también cuál es la visión que de sí misma quiere transmitir en el mercado.

Esta primera línea de actuación aspira, de una parte, a identificar de forma clara cuál sea la *esencia* organizativa; y, de otra, a definir cuál haya de ser el horizonte hacia el que la empresa decide moverse con el objetivo de desplegar todas sus potencialidades y situarse con ello en la vía adecuada para alcanzar su *éxito* como empresa. Esta especie de *meta-objetivo*, tiene, por lo demás, unos indicadores muy claros que se habrán de objetivar medio plazo: de una parte, la evidencia de una rentabilidad económica constante y sostenible; por otro lado, la implicación y el orgullo de pertenencia *ad intra*, de unos equipos alineados con el proyecto empresarial; y, en tercer término, causa y consecuencia lógica de lo anterior, la consolidación de la buena imagen en el mercado y el incremento del valor intangible de la reputación y entre los distintos grupos de interés.

En segundo lugar, la empresa necesita, de una parte, abundar en las claves estratégicas que se conectan y derivan de aquellas intuiciones respecto a la esencia del negocio; y, de otra, tiene que llevar a cabo una especie de doble ejercicio de pedagogía: primero, hacia el interior de la organización -empleados y colaboradores-; y en segundo término, respecto de los grupos de interesados con los que se relaciona y que habrá de tener perfectamente identificados y establecer con ellos cauces sistemáticos de diálogo y colaboración.

Todo ello requiere un esfuerzo por concretar aquellas aspiraciones -tal vez, un tanto inevitablemente abstractas- en prácticas operativas que generen y refuercen una cultura sólida con cimientos firmes en unos valores corporativos bien identificados y declarados.

Condición ineludible para ello será la del diseño y la puesta en funcionamiento de una serie de políticas -de relación con los clientes, de gestión de personas, de competitividad, de RSE, de Buen Gobierno, etcétera- bien alineadas y coherentes con la estrategia formulada tras la identificación y la explicitación del propósito. La elaboración de un código ético o de conducta, bien articulado, culminaría esta parte del proceso.

La tercera providencia, destinada a consolidar una cultura empresarial donde la ética no sólo esté en la base, sino también en la cabeza y, sobre todo, extendida a lo largo de toda la estructura -desde el ámbito propio de una división, allí donde proceda; al de la sección o el del más simple departamento contemplado en el organigrama-, está relacionada y se prolonga con la necesidad de llevar a término una efectiva puesta en marcha de todo el engranaje.

Ello, por su parte, requiere de un esfuerzo de comunicación que, además de informativo, resulte prescriptivo. Por lo demás, una opción indiscutible y expresa -como debiera ser el caso- a favor del buen hacer en todos los niveles y procesos de la organización, debería ser presentada desde el adecuado registro lingüístico. A este respecto -más que como imposición que emana de arriba abajo; o como listado de obligaciones que cumplir y normas que respetar, so pena de incurrir en prácticas prohibidas y, en consecuencia, susceptibles de ser sancionadas-, la comunicación del modo como se espera que todos en la empresa se hayan de comportar, debiera más bien estar formulada en un tono que tenga más de reto y de aspiración a lo bueno que de amenaza y castigo para cuando alguien actúe mal.

Sólo desde un enfoque ambicioso como el que se indica, será posible conseguir que la opción a favor de la ética en la empresa sirva de acicate en el proceso de avance, siempre abierto, hacia la mejora continua, en busca de la excelencia. Porque, en suma, un proyecto ético necesita ser ambicioso y debe aspirar siempre a lo mejor de entre lo posible. Conformarse con una propuesta ética que buscara, sin más, evitar la comisión de malas prácticas, resulta ser una aspiración insuficiente y, en consecuencia, poco adecuada para aglutinar en torno a ella la voluntad y el empeño por conducirse de acuerdo con elevados estándares de integridad. El cumplimiento normativo es condición necesaria para evitar problemas, sanciones, multas y pérdida de imagen. Con todo, cumplir con lo exigido -leyes, regulaciones y medidas de autorregulación- no habría de ser considerado como garantía bastante y condición suficiente del adecuado progreso hacia las cotas más altas de buen hacer y mejores prácticas.

Ahora bien, dado que nadie nace sabiendo y que, de la pura espontaneidad individual no cabe esperar que haya de derivarse de forma automática -y como por casualidad- el *modus operandi* deseado; será preciso diseñar, en paralelo a la implementación de las estrategias comunicativas ya mencionadas, programas de formación adecuados para que todos los miembros de la empresa tengan la oportunidad de captar y, con ello, comprender de manera adecuada el significado de lo que implica apostar de firme por el robustecimiento de dimensión ética de la cultura corporativa. Tal significado no es otro que el empeño por sentar las bases, no sólo de la sostenibilidad del negocio a largo plazo; sino, sobre todo, la voluntad de conectar el negocio con las expectativas y crecientes demandas de una sociedad cada día menos proclive a legitimar cualquier modelo de negocio; y mucho menos a favorecer la presencia en el mercado de empresas, no ya que se comporten de manera indebida, sino incluso de aquellas otras que -cerradas sobre sí mismas, orientadas al corto plazo y preocupadas en exclusiva por su propia cuenta de resultados- no se preocupan en modo alguno por que su impacto económico resulte a la vez positivo en lo social y que no se muestren respetuosas con el medio ambiente.

Los tres elementos que hemos señalado hasta aquí, en definitiva, están orientados a favorecer *una gestión ética de la empresa*. Con todo, para que dicho objetivo se acabe consiguiendo, todavía falta añadir una pieza imprescindible en la arquitectura de la organización: la pieza que tiene que ver, precisamente, con la *gestión de la ética organizativa*. Porque, en efecto, todo lo que va dicho -propósito, visión, valores, identificación de los grupos de interés, canales adecuados de comunicación y líneas de *reporting*, etc.- es necesario, resulta conveniente, requiere, además, el impulso inequívoco, explícito e indiscutible, de parte de la cúpula directiva: presidencia, consejero delegado, consejo de administración... Pero, además, se necesita estructurar y tener previstas las atribuciones y responsabilidades requeridas para que el proceso funcione de manera ágil y eficiente.

Aquí, entre otras provisiones, habría que establecer los adecuados mecanismos y canales para que quien lo precisare, pudiera, bien consultar alguna cuestión dilemática; tal vez, recabar asesoramiento bien fundado acerca del modo más adecuado de proceder ante una situación poco clara o ambigua de las que en el día a día se pueden presentar, sin que resulte obvio el camino a seguir para proceder de acuerdo con lo éticamente esperado por parte de la organización. Y, por supuesto, en línea con los requerimientos que emanan de la legislación comunitaria, aquellos cauces, bien estructurados, habrían de estar, llegado el caso, en condiciones de canalizar de manera eficiente, segura y con total garantía de confidencialidad, la denuncia de posibles malas prácticas o contravenciones abiertas a la letra o al espíritu del Código Ético o de la declaración de valores con los que la empresa declara sentirse identificada y que hace suyos como guía de actuación.

En este punto es donde, por lo demás, cobra todo su sentido la instauración, dotación y puesta en marcha del denominado Comité de Ética, órgano encargado de velar por la adecuada gestión de la *ética en la empresa*, orientada, en último término, a una *gestión ética de la empresa*.