

LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA CORPORATIVA EN LA PREVENCIÓN DE RIESGOS DE COMPLIANCE. RETOS E IDEAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA

ENRIQUE AZNAR
ABOGADO. COMPLIANCE OFFICER¹
AZNAR LEGAL & COMPLIANCE SLP

Publicado en “Mapa de riesgos penales y prevención del delito en la empresa”, Wolters Kluwer, 2020.

INTRODUCCIÓN

Distintas iniciativas legislativas en los últimos años han aspirado a fomentar culturas corporativas éticas en las organizaciones alrededor del mundo. El propósito de estas normas es, generalmente, incentivar comportamientos éticos en las organizaciones a través de modelos organizativos y programas de prevención de delitos.

¹ Ex *Chief Ethics & Compliance Officer* de Nokia Siemens Networks; ex *Chief Integrity Officer: Head of Corporate Governance & Compliance* de Millicom International Cellular; ex *Chief Compliance Officer* en VimpelCom; ex *Chief Values & Culture Transformation Officer* de VEON.

Hemos visto que la pandemia provocada por la COVID19 ha causado no sólo una muy grave crisis sanitaria mundial sino también una crisis socio-económica sin precedentes. Muchas empresas se han visto “pilladas” en fuera de juego por, no habiendo podido prever la pandemia, lo que parece normal, no disponer tampoco de los medios tecnológicos ni humanos ni tampoco los procedimientos necesarios para desarrollar su actividad en la *nueva normalidad*. Nuevos riesgos derivados de la nueva situación han de ser analizados, valorados e incorporados con prontitud en los planes de mitigación de riesgos: selección urgente de nuevos proveedores, contratación con las administraciones, reducción de personal y mayor interacción con el sector público, renegociación o revisión de contratos, obtención de permisos, gestión de solicitudes de donaciones o aportación de materiales para asuntos benéficos, aumento de riesgo de fraude en general, mayor riesgo de ciberseguridad, seguridad e higiene en el trabajo, manejo de información confidencial fuera del entorno de trabajo, etc.

Muchas empresas y muchos empleados se han dado cuenta, con desazón, de que la actividad a la que dedican la mayor parte de su esfuerzo y tiempo es considerada “no esencial”. Nuevos patrones de consumo van a requerir a las empresas revisar sus modelos de negocio, valorar si su cultura corporativa es la más adecuada para esa *nueva normalidad* y desarrollar nuevas culturas basadas en valores, centradas en maximizar la prosperidad y el impacto social de sus distintos grupos de interés (**stakeholders**), que permitan la continuidad de su actividad en un entorno considerablemente distinto.

Muchas organizaciones observan ahora que no han invertido suficiente en generar culturas en las que se hayan materializado valores como la responsabilidad, la autogestión, el trabajo en equipo, la colaboración, el trato digno, ni relaciones basadas en la confianza entre la empresa y los empleados (y viceversa) y que, por tanto, se desconfíe o controle en exceso la actividad de aquellos que realizan su trabajo en remoto, a pesar de que distintos estudios muestren que su productividad haya aumentado durante el teletrabajo². Muchos empleados pocas veces habían trabajado desde casa, no lo habían hecho nunca o lo hacían a tiempo parcial y no se veían en la obligación de desarrollar las habilidades y capacidades laborales remotas que se necesitan al trabajar desde casa de manera regular, tal y como nos

²El 47% de los profesionales en España considera que su productividad ha aumentado con el teletrabajo. Redacción RRHH. 29 mayo 2020
<https://www.fororecursoshumanos.com/pandemia-productividad-teletrabajo/>

ha forzado a hacer la Covid-19 y ni empresas ni empleados estaban preparados para este cambio repentino y masivo³.

Lamentablemente, no es improbable que se reavive el virus ni que se produzca una nueva ola de la pandemia o que se produzca otra pandemia. Si estudiamos los precedentes, parece que la cuestión no es *si* se producirá un rebrote, sino de *cuándo* se producirá. Si ya era importante establecer programas de cumplimiento robustos basados en valores antes de la pandemia, es urgente incrementar y acelerar los esfuerzos para minimizar esos nuevos potenciales riesgos y proactivamente prepararnos para el nuevo paradigma, reforzando los programas de cumplimiento para que sean realmente efectivos.

Tenemos ahora una oportunidad para reflexionar sobre qué es lo que queremos de nuestra sociedad y de nuestras empresas. ¿Queremos realmente crear culturas corporativas de estricto cumplimiento de la norma o preferimos elevar los niveles de consciencia de los miembros de las empresas para que éstos, siendo conscientes del impacto de sus acciones, tomen las decisiones adecuadas en el contexto adecuado?

A continuación, analizaremos los principales retos a los que se enfrentan las empresas y propondremos algunas ideas acerca de cómo crear culturas corporativas basadas en valores.

LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LA PERSONA JURÍDICA Y LA CULTURA DE COMPLIANCE

La actividad corporativa poco ética es uno de los problemas más significativos a los que se enfrentan las empresas, sus consejos de administración y sus directivos, debido a su potencial impacto negativo y uno de los más difíciles de abordar adecuadamente⁴.

La lista de actividades ilegales y poco éticas que tienen lugar en el entorno empresarial es extensiva e incluye la corrupción, soborno, recepción y entrega de regalos y entretenimiento, extorsión, nepotismo, favoritismo, lavado de dinero, uso indebido de información privilegiada, uso de intermediarios, conflictos de intereses, fraude, agresión de contabilidad, discriminación, acoso sexual, seguridad en el lugar

³ <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/teletrabajo-y-productividad-durante-la-pandemia/>

⁴ Schwartz, Mark S. *“Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements”*. Business Horizons (2013) 56, 39—50, 2012 Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc.

de trabajo, seguridad de los productos de consumo y contaminación ambiental⁵. Esta lista no incluye otras prácticas más básicas pero poco éticas por parte de las empresas y sus agentes, incluidos los actos de deshonestidad, deslealtad, falta de respeto o ruptura de promesas, todo lo cual también puede resultar en un daño innecesario a las partes interesadas.

Con los escándalos corporativos de principios del siglo XXI (Enron, Worldcom, Tyco, Adelphia, Parmalat y otros) se ha ido promulgando nueva normativa con la ambición de establecer controles y asignación de responsabilidades en las organizaciones⁶. En particular, jurisdicciones de derecho civil han abrazado recientemente el, hasta hace poco tiempo desconocido para ellas, concepto de **responsabilidad penal de la persona jurídica**.

El término **Compliance**⁷ se ha introducido en nuestro entorno traducido como “cumplimiento” o, en ocasiones, y de forma algo desafortunada, acompañado de artículo: “el *Compliance*”. Una nueva disciplina, “el *Compliance Penal*”, ha emergido para garantizar que las organizaciones implanten controles suficientemente efectivos para la prevención, detección y corrección de esos delitos.

Generalmente, de acuerdo con esa nueva normativa, las personas jurídicas, pueden conseguir la exención de su responsabilidad penal mediante la implementación de modelos efectivos de organización y gestión o, dicho de otro modo, **programas efectivos de compliance**, que permitan la prevención y detección de delitos. La implantación de programas de *compliance* no tiene, generalmente, un carácter obligatorio sino que es un requisito necesario para conseguir una exención de responsabilidad penal en el supuesto de se haya cometido, directa o indirectamente, un delito a través de la persona jurídica.

La normativa internacional en materia de *Compliance* identifica generalmente la necesidad de crear **culturas corporativas** que minimicen el riesgo de incumplimiento. En este sentido, además de la implementación de medidas y controles internos orientados a prevenir y detectar la comisión de delitos, un elemento importante para determinar la existencia de un programa de cumplimiento

⁵ Comisión de Sentencias de los Estados Unidos, 2010.

⁶ (*US Foreign Corrupt Practices Act* (1997), Convenio de la OCDE de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros (1997), *Sarbanes-Oxley Act* (2002), *Dodds-Frank* (2010), *UK Bribery Act* (2010), Art. 31 bis del Código Penal español (2015) y otras).

⁷ El término **Compliance** es una palabra de origen anglosajón que se popularizó en la década de los 90 del siglo pasado en la industria financiera y otros sectores regulados, refiriéndose a la necesidad de monitorización por la empresa del cumplimiento con la normativa aplicable.

(«*compliance*») eficiente en la empresa es la existencia demostrable de una cultura corporativa sustentada en valores éticos⁸.

En España, la Ley Orgánica 1/2015⁹ que reforma el Código Penal, al regular la responsabilidad penal de las personas jurídicas, coloca en el eje de la responsabilidad penal de la persona jurídica el concepto de cultura ética o cultura del cumplimiento. El Código Penal (artículo 31 bis)¹⁰ prevé una causa específica de exención de responsabilidad criminal si la organización dispone de modelos de organización y gestión que incluyen las medidas de vigilancia y control **idóneas** para prevenir delitos de la misma naturaleza o para reducir de forma significativa el riesgo de su comisión.

No es el Código Penal, no obstante, sino la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado¹¹ la que establece que los modelos de organización y gestión **no tienen por objeto evitar la sanción penal** de la empresa sino **promover una verdadera cultura ética empresarial**. La clave para valorar su verdadera eficacia radica en la importancia que el programa de prevención tiene en la toma de decisiones de la empresa.

Para el Tribunal Supremo, la cultura de *compliance* debe ser una fuente de inspiración de la actuación en todos los niveles de la empresa, manifestada en formas concretas de vigilancia y control del comportamiento de los directivos y de sus subordinados jerárquicos con el fin de evitar la comisión de delitos y que debe acreditarse con instrumentos adecuados y eficaces de prevención del delito en el seno de la persona jurídica¹².

No todas las empresas que han implantado, o están implantado, programas de cumplimiento lo hacen con el objetivo de crear un mejor entorno de trabajo y maximizar un positivo impacto social sino, principalmente, para protegerse a sí mismas y a sus directivos frente a una potencial responsabilidad penal en el caso de

⁸ Schwartz, *Op. Cit.*

⁹ Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

¹⁰ Art. 31 bis. Código Penal

¹¹ Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por la Ley Orgánica 1/2015.

¹² Bonatti, Francisco (coord.). *Sistemas de Gestión de Compliance. Normas ISO y UNE 19601 - Memento Experto*. s.l.: Francis Lefebvre, 2017.

que se cometa un ilícito penal en nombre o por cuenta de la organización y en su beneficio directo o indirecto¹³.

Existe un cierto consenso entre reguladores, jueces, fiscales, académicos y profesionales acerca de que, difícilmente, se conseguirá implantar un programa de cumplimiento efectivo sin abordar los aspectos culturales de la organización. Esto ha provocado el nacimiento de un nuevo concepto: **la cultura de Compliance o de cumplimiento**. Fuera de los ámbitos especializados, es considerablemente complejo entender de qué se trata.

Para implantar un programa efectivo de “cumplimiento”, muchas empresas están trabajando en crear culturas de “cumplimiento” es decir, culturas corporativas centradas en el respeto por la norma. Cursos y textos sobre “cómo crear una cultura de cumplimiento” han proliferado en los últimos tiempos. Esto no deja de ser un avance con respecto a la situación anterior en la cual las empresas se preocupaban más por el fin que por los medios y la capacidad de encontrar atajos se consideraba más una competencia profesional que una temeridad, con independencia de que el atajo pudiese desembocar en el abismo o, dicho de otro modo, en una violación de la ley.

Parece, no obstante, mucho más interesante plantearse la creación de una cultura corporativa basada no en el miedo por las consecuencias del incumplimiento sino una **cultura basada en valores**, en la que sus miembros tienen conferida la responsabilidad de autoanálisis, sopesando sus obligaciones y responsabilidades individuales con relación a sus responsabilidades profesionales y organizativas antes de aplicar los estándares de decisión y de decidir¹⁴: una **cultura ética**.

¿QUÉ ES UNA CULTURA CORPORATIVA ÉTICA?

La **cultura corporativa** se considera una representación de las asunciones, valores y creencias compartidas de la organización¹⁵ y el activo más beneficioso que una empresa puede tener ya que puede afectar al rendimiento, la reputación, el beneficio y el crecimiento a partes iguales¹⁶. Muchas organizaciones están finalmente

¹³ Art. 31 bis Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. Redacción modificada por Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo.

¹⁴ Foucault, Michel. *Essential Works of Michel Foucault 1954-1984*. [ed.] P. Rabinow. s.l.: Harmondsworth: Allen Lane/Penguin, 1997, p. 500. Vol. 1.

¹⁵ Schwartz, *Op. Cit.*

¹⁶ Morris, Jason. *Compliance culture – What is the challenge?* Escrito el 18 de abril de 2019. International Compliance Association. <https://www.int-comp.org/insight/2019/april/compliance-culture-what-is-the-challenge/>. Consultado el 15 de mayo de 2020

reconociendo el importante papel que una cultura de cumplimiento positivo puede tener en su negocio y es ahora necesario que las organizaciones implementen los cambios necesarios para fomentar el crecimiento de una cultura positiva.

La cultura de la empresa es, fundamentalmente, su **personalidad**¹⁷. Una vez que se conoce esta "personalidad" es mucho más fácil conseguir que un negocio trabaje sus fortalezas para gestionar sus debilidades de manera más efectiva. Es fundamental, para ello, garantizar que la fuerza de trabajo se alinee con la cultura de la organización. Los empleados son mucho más propensos a disfrutar de su tiempo en el lugar de trabajo y, en consecuencia, ser más productivos, si encajan con la cultura de la empresa. Este comportamiento también afecta positivamente a la cultura general, por lo que el efecto compuesto de todos los empleados es que la cultura se integra más profundamente en la organización. Por otro lado, también hay que tener en cuenta que quienes no encajan con la cultura serán menos felices, y por lo tanto, podrán afectar negativamente a la cultura de la empresa¹⁸.

La **ética** puede considerarse como un **conjunto de conceptos y principios** que nos guían en la determinación de qué comportamientos ayudan y perjudican al ser humano, ofreciendo una sistematización, defensa y recomendación de determinadas conductas estimadas como buenas y el rechazo de otras consideradas como malas¹⁹.

La ética es una herramienta que permite **resolver dilemas** y situaciones que se producen en el día a día de la actividad empresarial para las que no existe una regulación específica o sobre aquellas que, aún no estando prohibidas por ninguna norma, son reprobadas por la sociedad²⁰. Algunos ejemplos de estas situaciones son la esclavitud legal abolida aproximadamente dos siglos o, más recientemente, el soborno, el cual no solamente no era considerado una actividad ilegal en la mayoría de países de nuestro entorno sino que, en ciertas condiciones, era incluso fiscalmente deducible. Otros ejemplos se pueden encontrar en la actualidad en relación con condiciones laborales "legales" en algunos países en desarrollo que no respetan los requisitos mínimos sobre horarios de trabajo o condiciones de seguridad e higiene que consideramos básicas para respetar la dignidad humana en países más desarrollados. La adopción de una perspectiva ética y no sólo legal contribuye a generar confianza en el buen hacer de las empresas y en atender a un propósito que

¹⁷ Morris, *Op. Cit.*.

¹⁸ Morris, *Op. Cit.*

¹⁹ Díaz de la Cruz, C. y Fernández Fernández, JL (2015), Marco conceptual de la ética y la responsabilidad empresarial: un enfoque antropológico y estratégico. Revista empresa y humanismo / Vol XIX / nº2/ 2015.

²⁰ Hernández Cuadra, Esperanza. La importancia de adoptar un enfoque ético en el desarrollo de programas de "compliance". Actualidad Compliance 2018. Thomson Reuters Aranzadi.

va más allá de la obtención de un beneficio económico, mejorando su reputación e imagen²¹.

La base de una **cultura corporativa ética** está formada por la existencia de un conjunto de **valores éticos fundamentales**, el establecimiento de un **programa de ética formal**, y la presencia continua de **liderazgo ético**²². El objetivo, entonces, es que las empresas se aseguren de que, dentro de su cultura corporativa más amplia de valores y creencias compartidas, también exista una fuerte **cultura corporativa ética**. Sólo cuando esto ocurre será más probable que los empleados se ajusten a las normas éticas deseadas.

CONSCIENCIA Y CULTURA

Podemos identificar varios tipos de culturas, en función de su enfoque ético, en el mundo corporativo: la caracterizada por el descuido absoluto de la ética (la no-ética); la ética «de mínimos» o normativa (aquella que se ocupa de crear normas y procedimientos para evitar la comisión de actos ilícitos – o facilitar la exención de responsabilidad en el caso de que éstos se cometan; y la ética generativa caracterizada por los valores éticos, emocionales y pragmáticos²³.

Más allá del cumplimiento de una **ética «de mínimos» o normativa («compliance»)**, el establecimiento de una **«cultura ética generativa»** es una consecuencia de la elevación del nivel de consciencia (darse cuenta) y de conciencia (tener en cuenta) de los miembros de la organización²⁴.

Una cultura corporativa consciente puede hacer que el negocio sea no sólo más responsable sino también próspero y más fuerte. Es necesario, por tanto, trabajar para elevar los niveles de consciencia de las organizaciones a través de la elevación de la consciencia de sus miembros mediante el alineamiento de los valores de los individuos con los valores de la organización y el establecimiento de una fuerte cultura compartida basada en valores. La regla general parece ser que el nivel de consciencia de una organización nunca puede llegar a ser mayor que el nivel de consciencia de sus creadores²⁵.

²¹ Hernández Cuadra. *Op. Cit.*

²² Schwartz. *Op. Cit.*

²³ Aznar, Enrique. *¿Cómo y por qué crear una cultura ética en las organizaciones?* Actualidad Compliance 2018. Thomson Reuters Aranzadi.

²⁴ García, Salvador, *La Inteligencia de Valores - Un buen paso hacia dentro y tres hacia delante*. Editorial Club Universitario (ECU). Alicante. 2018.

²⁵ Laloux, Frédéric. *Reinventing Organizations*. Bruselas: Nelson Parker, 2014. p. 239.

Las organizaciones conscientes sitúan un **propósito superior** en el corazón de todo lo que hacen que responde preguntas tales como: ¿por qué existimos? ¿por qué necesitamos existir? ¿qué contribución queremos hacer? ¿en qué medida es el mundo mejor gracias a nuestra existencia? ¿quién nos echaría de menos si desapareciésemos?²⁶

El propósito debería identificarse antes de formular la **misión**, **objetivos** de negocio, **estrategia de marca** e incluso un **logotipo** de la empresa²⁷. La cultura de una organización debería ser formada, además de por el propósito de la organización, por el **contexto** y no sólo por las presunciones personales, normas e intereses de sus fundadores y sus líderes ²⁸.

Muchas veces se utilizan los términos propósito, misión y visión como términos intercambiables. El propósito se refiere a **la diferencia que uno trata de hacer en el mundo**, la misión es la **estrategia** que se va a seguir para conseguir ese propósito y la visión es una concepción vívida e imaginativa de **cómo se verá el mundo** una vez se haya alcanzado el propósito²⁹.

Las organizaciones conscientes suelen también considerar su **responsabilidad corporativa** como una parte integral de su modo de operar. La responsabilidad social está a menudo en el centro de su propósito, y provee la motivación que les hace innovar y convertirse en mejores ciudadanos corporativos³⁰.

Las organizaciones conscientes identifican los principios esenciales y duraderos que prescriben la mentalidad y el comportamiento de sus miembros: sus **valores fundamentales**. Éstos son los estándares, el marco de referencia que todo el personal de la organización debería utilizar en la toma de decisiones³¹, las instrucciones operativas de la empresa. La aplicación constante de valores fundamentales ayuda a asegurar la prosperidad financiera a largo plazo de la empresa³².

Tanto misión como visión pueden considerarse **valores finales**, que son aquellos que identifican el sueño de lo que la empresa quiere llegar a ser o lo que se

²⁶ Mackey, John y Sisodia, Raj. *Conscious Capitalism*. Harvard Business Review Press. 2014.

²⁷ Half, Robert <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/the-role-of-corporate-culture-in-small-business>. Leído el 28 de mayo de 2020.

²⁸ Laloux, Frédéric. *Reinventing Organizations*. Brussels: Nelson Parker, 2014. p. 234.

²⁹ Mackey y Sisodia. *Op. Cit.*

³⁰ Laloux, Frédéric. *Reinventing Organizations*. Bruselas: Nelson Parker, 2014. pp. 33-34.

³¹ Yohn, Denise Lee. *Fusion: How integrating brand and culture powers the world greatest companies*. Nicholas Brealey Publishing. Boston-London. 2018.

³² Schwartz. *Op. Cit.*

compromete a aportar a sus diferentes *stakeholders*. Junto a los valores finales encontramos aquellos valores que son necesarios para alcanzar esos valores finales: los **valores instrumentales**. Los valores instrumentales pueden ser valores **éticos, pragmáticos o emocionales**³³. Tenemos familiaridad con valores éticos como el amor, la autenticidad, el agradecimiento (¡... aunque cuántas veces nos resulta difícil identificarlos en un entorno corporativo!). Entre los mejores valores pragmáticos (aquellos enfocados en hacer, obrar) encontramos el esfuerzo, la constancia, la simplicidad o la coherencia de acción. Valores emocionales son aquellos que están relacionados con idear o generar y, entre ellos, encontramos valores tan generativos, y tan reprimidos, por el exceso de estructuras de control del sistema como la imaginación, la alegría, la curiosidad, la espontaneidad, la confianza, la valentía³⁴. Una combinación de todos estos tipos de valores (que incluyan los meta-valores empatía (amor), coherencia y confianza) será deseable y necesaria para poder construir organizaciones conscientes.

RETOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA

Desarrollar y sostener una cultura corporativa ética se vuelve excepcionalmente difícil para las grandes organizaciones multinacionales con decenas o, en algunos casos, cientos de miles de empleados en todo el mundo, cada uno con su propia perspectiva y cultura ética sin diferenciar. En grandes organizaciones, una cultura corporativa ética representa una porción o subconjunto de la cultura más amplia de la organización y se mantiene a través de una compleja interacción y alineación de políticas formales, es decir, políticas, liderazgo, estructuras autoridad, sistemas de recompensas, programas de capacitación y sistemas organizativos informales, es decir, comportamiento y normas éticas³⁵.

En nuestro entorno, las dimensiones de las empresas son sustancialmente más reducidas que en otros países³⁶. Las preguntas que se plantean, entonces, son ¿en

³³ García. *Op. Cit.*

³⁴ García. *Op. Cit.*

³⁵ Treviño, L.K y Nelson, K.A. (2011). *Managing business ethics* (5ª ed.). Nueva York. John Wiley.

³⁶ El tejido empresarial en nuestro entorno, sin embargo, está formado fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas. Según el Ministerio de Industria y Comercio de España, la pequeña y mediana empresa (PYME) desempeña un papel fundamental en el crecimiento económico y el fomento de la competitividad en el ámbito europeo. No en vano, más del 99% de las empresas que existen en la Unión Europea son pymes que dan empleo a 94 millones de personas y generan más de la mitad del valor añadido del conjunto del tejido empresarial. En España, las pymes suponen el 99,8% de las empresas, representan poco más del 62% del Valor Añadido Bruto (VAB) y el 66% del empleo empresarial total. Concretamente, las pymes con asalariados suponen el 46% de las empresas, y emplean a más de ocho millones de

qué medida toda la experiencia en implantación de programas de *Compliance* efectivos en grandes organizaciones a nivel internacional es aplicable a la pyme? ¿se exige a las pymes el mismo esfuerzo que a las grandes multinacionales?

El Código Penal español³⁷ no establece un criterio distinto acerca del contenido de los modelos de organización y gestión para que se consideren efectivos, más que para indicar que las funciones de supervisión en las personas jurídicas de pequeñas dimensiones podrán ser asumidas directamente por el órgano de administración³⁸ y parece no sólo necesario, sino también conveniente, que todas las empresas, del tamaño que sean, asuman su papel en la sociedad y afronten sus responsabilidades con seriedad esforzándose no sólo en perseguir la exención de responsabilidad penal sino en crear ambientes de trabajo más orientados a crear una sociedad mejor, que satisfagan, al mismo tiempo, las **necesidades transcendentales** de las personas que en ellos trabajan.

Con **independencia de su tamaño**, las empresas deben emprender esfuerzos significativos y sostenidos para crear culturas éticas. Tales esfuerzos deben tener en cuenta las decisiones y acciones de otros *stakeholders*, incluidos los gobiernos, los empleados los clientes, los proveedores, los acreedores, los accionistas, las ONG, etc. Todas estas partes interesadas pueden ejercer colectivamente presiones adicionales o crear incentivos para alentar a las empresas y sus agentes a participar en comportamientos legales y éticos.

Es muy probable y natural que algunos de estos *stakeholders* sean **escépticos** y que perciban la discusión sobre el propósito como una nueva moda empresarial. En ese caso, la organización deberá actuar con perseverancia, implantando el propósito de forma continua, involucrando a todos sus niveles de modo que todos ellos se sientan involucrados y partícipes.

A menudo, es **difícil medir el éxito de una cultura corporativa ética** en términos de resultados, ya que no siempre se pueden identificar los escándalos que se evitaron como resultado de los entornos de trabajo ético. En cualquier caso, la comisión de un delito o la existencia de un escándalo corporativo puede tener un mayor impacto si

trabajadores, lo que representa el 53,30% del empleo empresarial total. Su relevancia implica que cualquier política orientada a la mejora del posicionamiento de nuestro país en el entorno económico global, tome en consideración de forma prioritaria a las pymes. Informe: Marco estratégico en política de pyme 2030. Ministerio de Industria Comercio y Turismo. Abril 2019.

³⁷ Art. 31 bis 3, Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. Redacción modificada por Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo

³⁸ A estos efectos, son personas jurídicas de pequeñas dimensiones aquellas que, según la legislación aplicable, estén autorizadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias abreviada

quien lo comete es una gran empresa conocida por el público, cuya notoriedad hará que su reputación se vea afectada en mayor medida que si la acción reprochable se hubiese cometido en una pequeña empresa desconocida más allá de su entorno inmediato.

Crear una gran **cultura corporativa basada en valores** no es el tipo de proyecto que se puede realizar dentro de un período de tiempo específico. Los líderes de las empresas necesitan plantar conscientemente semillas y poner un esfuerzo constante. Con el tiempo, estos esfuerzos pueden ayudar a fomentar los hábitos y valores que quieren que su personal adopte. Un **sistema de valores** es algo que se desarrolla a lo largo de los años y no es fácil cambiar de la noche a la mañana. En muchas empresas, la identificación y definición de los valores de la organización se encarga a consultores externos y, después de su debate por el Consejo de Administración, los nuevos valores se comunican a los empleados para su inmediata implantación. Sin embargo, dibujar una declaración de valores en un silo y luego ordenar que el equipo lo siga rara vez es efectivo.

CÓMO CREAR UNA CULTURA ÉTICA

Toda organización, se encuentre en el momento de su evolución en que se encuentre, tiene una oportunidad de descubrir o crear su propósito superior más allá de la maximización del beneficio para realizar su máximo potencial a través de un proceso de búsqueda de propósito.

Construir una **cultura ética generativa** es un gran ejercicio **co-creativo** que involucra a todos en la empresa en diálogos significativos y continuos para construir nuevas relaciones basadas en valores entre personas, funciones y, en el caso de compañías multinacionales, países, asegurando que todo el mundo se dirija en una misma dirección³⁹. Este proceso incluye representantes de los *stakeholders* de la organización: el equipo directivo, el consejo de administración, empleados, clientes, inversores, proveedores y miembros de la comunidad. Todos ellos participan del florecimiento de la empresa y todos tienen una visión de qué es lo que la empresa podría llegar a ser.

Para crear una cultura ética, el objetivo de la empresa debe ir **más allá del mero cumplimiento normativo**, construyendo un modelo de negocio en el que se busque activamente un impacto social y que, basándose en el propósito y en los valores centrales de la empresa, que incluyan la integridad y el respeto, pueda alinearse con los principios y objetivos de marcos de referencia internacionales, como el *Global*

³⁹ Aznar, *Op. Cit.*.

*Compact*⁴⁰ o los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas⁴¹ y los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos⁴².

Diseño de la cultura deseada

Para establecer una cultura ética es necesario pensar en la ética no sólo como una cuestión de **creencias**, sino también como una cuestión de **diseño**⁴³. Las organizaciones deben apuntar a diseñar un sistema que sea lo más fácil posible de implementar.

- El primer paso será **alinear los intereses** de los líderes de la organización para asegurarnos de que están convencidos y comprometidos de implantar una cultura basada en valores. Con demasiada frecuencia observamos que los **intereses cortoplacistas de los líderes** de la organización son muy distintos a los de sus accionistas o de los miembros de los órganos de administración. Diseñar los incentivos adecuados para centrar a los líderes de la organización en el esfuerzo de conseguir transformar la cultura es un factor esencial para el éxito de la operación.
- Será conveniente crear **contextos** que mantengan los valores en la mente de los empleados, recompensen la ética a través de incentivos formales e informales y determinen el comportamiento diario, incluyendo los procesos de selección, evaluación y compensación⁴⁴.
 - Diseñando un **sistema de recompensas y de promoción**, incluida la compensación, en línea con sus valores éticos. Alinear las recompensas con los resultados éticos es una solución obvia a muchos problemas éticos. Eso puede parecer simple (pagar a la gente por actuar éticamente), pero el dinero es un buen incentivo y se pueden estudiar distintas fórmulas para que esas

⁴⁰ <https://www.pactomundial.org/global-compact/>

⁴¹ https://eacnur.org/es/actualidad/noticias/entidades-publicas/ods-objetivos-de-desarrollo-sostenible-de-la-onu?&tc=47342&n_o_pst=n_o_pst&n_okw=b_c_52693938160&gclid=EAlaIqobChMIiu2x6-eA6gIVjZiYCh1P4g-OEAAYASAAEgKvP_D_BwE

⁴² Aznar, Enrique. Ponencia “*Creación de una cultura ética y prevención de la corrupción*”. Congreso de Derecho Corporativo de la Facultad de Derecho de la Universidad de Lima. Mayo 2019.

⁴³ Epley, Nicholas and Kumar, Amit “*How to Design an Ethical Organization*”. Harvard Business Review. May-June 2019.

⁴⁴ Epley y Kumar, *Op. Cit.*.

recompensas sean efectivas. Incentivos no económicos (tales como el reconocimiento público) son también muy útiles dado que la mayoría de los empleados se preocupan por hacer un trabajo significativo, hacer un impacto positivo y ser respetados o apreciados por sus compañeros.

- Las **decisiones de promoción** también deben basarse en los valores éticos. Independientemente de las implicaciones financieras, el hecho de que los altos ejecutivos no actúen éticamente debe conducir a una acción disciplinaria, a fin de garantizar un sentido de responsabilidad. Cuando los empleados son promovidos sobre la base de su desempeño financiero aún cuando no han estado a la altura de los valores sólo se refuerza la percepción para otros empleados de que la empresa no considera que los valores fundamentales sean importantes.
- Con el fin de **descubrir** los valores de la organización se emprenderá un **proceso de reflexión e indagación** en el que participarán todos o muchos de sus miembros. Se procurará evitar valores aspiracionales pero esencialmente sin sentido que los líderes a menudo imponen a una organización en un intento de re-esculpir la cultura⁴⁵. Los valores identificados por los miembros de la organización tienden a ser únicos para su empresa y los valores diferenciados se correlacionan con un mejor rendimiento y mayor compromiso por parte de quienes han participado en su selección.
- Tras ese proceso co-creativo de descubrimiento o identificación del propósito y los valores se **formulará con claridad el propósito** de la organización y una **declaración de misión** bien elaborada (simple, corta, procesable y emocionalmente resonante).
 - Los líderes podrán referirse al propósito y la misión para guiar la creación de cualquier nueva estrategia o iniciativa y tomar nota de su conexión con los principios de la compañía. Los empleados deben ser fácilmente capaces de identificar los principios éticos en las prácticas de la empresa⁴⁶.

⁴⁵ Friedman, Amelia. *How to establish values on a small team. Harvard Business Review*. April 13, 2018.

⁴⁶ Epley y Kumar. *Op. Cit.*.

- Una vez articulado el propósito, éste debe vivir y respirar en la organización. Ello requiere una fuerte determinación de todos los líderes de la organización, especialmente el CEO. Los líderes de la organización deben encarnar ese propósito en sus propias vidas y liderar con el ejemplo. Deben hablar acerca del propósito en cada oportunidad en la que se relacionen con los distintos grupos de interés⁴⁷.
- El propósito, la misión y los valores deberán **hacerse explícitos** en los documentos de **política de la empresa**.
 - La organización necesita un conjunto escrito de **reglas y principios** que guíen el comportamiento de sus miembros entre sí, con competidores, con socios, con clientes y con el mundo exterior.
 - El **código ético** es la pieza central de una cultura ética al asegurarse de que las expectativas de la organización están por escrito. La organización ha de ser capaz de señalar su código ético como la encarnación de los valores y la ética de su empresa, y los empleados deben ser capaces de consultar el código en caso de duda.
 - El propósito, la misión y los valores deberán también incluirse en la **memoria anual** de la empresa o en el informe de responsabilidad social, así como indicarse de la forma más clara posible en la página principal del **sitio web** de la empresa⁴⁸.
- El propósito, la misión y los valores deberán ser también incorporados en los **planes de formación y procesos de evaluaciones de desempeño**.
 - La evaluación desempeña un papel esencial en la alineación o desalineación de la cultura ética porque las personas prestan atención a lo que se mide, se recompensa y se disciplina⁴⁹, si bien, a veces, es más difícil en una evaluación del desempeño medir el comportamiento que se ajusta a los

⁴⁷ Mackay y Sisodia. *Op. Cit.*.

⁴⁸ Schwartz. *Op. Cit.*.

⁴⁹ Treviño & Nelson, 2011, p. 172.

valores éticos que identificar acciones que no reflejan dichos valores.

- La organización formulará un **plan de cumplimiento** que establecerá las **políticas y procedimientos** detallados para supervisar el cumplimiento y apuntar a los propietarios claros para cada procedimiento.
 - Se **elaborará el plan** para integrar los valores. Se puede invitar a todos los ejecutivos y gerentes a crear planes de integración independientes dentro de sus equipos e integrar valores en las prácticas de contratación, orientación e incorporación, bonificaciones de rendimiento y oportunidades de promoción. Es necesario reforzar no sólo el "tono en la parte superior" para establecer estándares éticos en una organización sino el "tono en el medio", que en realidad puede ser un conductor más significativo del comportamiento de los empleados.
 - El **propósito** ha de incluirse en los procesos de orientación y formación de nuevos y antiguos empleados y explicado adecuadamente a los clientes y medios de comunicación. El propósito será el **marco de referencia** en la toma de decisiones tales como evaluaciones de desempeño del personal, investigación y desarrollo y planificación estratégica⁵⁰.
 - Los valores deben también reflejarse en las **políticas y procesos** de la organización, incluyendo los procesos de selección de personal, mediante pruebas y entrevistas a los candidatos, ya que los valores éticos deben considerarse el filtro o la puerta por la que deben pasar nuevos empleados o gerentes potenciales antes de que los factores de rendimiento financiero puedan incluso ser considerados al contratar⁵¹.
- Es importante también establecer un propietario claro para los problemas de cumplimiento, a menudo referido como un **oficial de ética o cumplimiento**, un profesional con acceso directo al consejo de administración y que no puede ser despedido por el CEO⁵².

⁵⁰ Mackay y Sisodia. *Op. Cit.*.

⁵¹ Schwartz. *Op. Cit.*

⁵² Aznar, Enrique y Vaccaro, Antonino. *Beyond Compliance: Make Way for the Chief Integrity Officer*. 27, s.l. : IESE, 2015, IESE Insight.

- Los empleados deben saber adónde ir si ven o temen un problema o tienen preguntas, y alguien de su organización debe tener la responsabilidad clara de dar seguimiento a esas preocupaciones.
- Además, alguien debe ser responsable de supervisar, actualizar y comunicar los procedimientos de cumplimiento en todo momento. En primer lugar, la función de gestión del cumplimiento debe estar adecuadamente dotada de personal y estructurada. La buena gobernanza requiere que las personas sean consideradas, rendir cuentas, estableciendo un sistema transparente que esté libre de prácticas y tratos turbios⁵³.
- Algunas compañías crean **comités especializados** de composición multi-departamental, centrados exclusivamente en cuestiones de cumplimiento, ética y responsabilidad social corporativa. Estos comités están compuestos por perfiles distribuidos en toda la organización.
 - Este enfoque interdepartamental permite un nivel más profundo de escrutinio de lo que se está pasando en todos los niveles de la empresa, arrojando luz sobre una gama más amplia de cuestiones.
 - Estos comités deben tener acceso para examinar no sólo al Director de Cumplimiento, sino también a otros miembros del nivel ejecutivo de la organización. Esto es esencial para garantizar que los códigos de ética y cumplimiento se cumplan estrictamente. El uso eficaz de comités de este tipo con amplios poderes es crucial para garantizar que el comportamiento ético esté a la vanguardia de la estrategia general y las operaciones de la organización y que la empresa vea el cumplimiento como una responsabilidad compartida para convertirlo en un elemento central del ADN de todos los departamentos.
- Es necesario promover además un entorno donde los empleados se sientan cómodos **reportando incidentes**⁵⁴, con independencia de su rango, para que éstos pueden **comunicar, libremente, sin temor a represalias**, a sus superiores, a los responsables de recursos humanos,

⁵³ <https://hetikus.com/how-to-implement-a-compliance-culture-starting-with-the-board/>

⁵⁴ Half, Robert. *Op. Cit.* Robert.

responsables jurídicos o de cumplimiento, cualquier sospecha sobre un posible incumplimiento del código ético.

- Una cultura del miedo o la realización de que un problema denunciado no se está tomando en serio es fatal para el fomento de una cultura de cumplimiento dentro de una organización⁵⁵.
- Como mínimo, la organización deberá establecer un **mecanismo de denuncia** para preservar el anonimato y la confidencialidad sin temor a represalias; cualquier aplicación del código debe ser justa y coherente.
- La organización deberá, asimismo, dotarse de mecanismos de **investigación** para indagar acerca de cualquier sospecha de incumplimiento y tomar las medidas disciplinarias que sean necesarias, con independencia del rango o productividad de los sujetos que hayan cometido el incumplimiento.

Implantación de la cultura ética

Una vez diseñado el plan e identificados los instrumentos necesarios para crear una cultura basada en valores será necesario poner su propósito, misión y valores **visiblemente en práctica**. De lo contrario, los valores éticos rápidamente se vuelven insignificantes.

- Es imprescindible que los líderes de la organización **manifiesten de forma expresa su compromiso inequívoco** con el comportamiento ético y el cumplimiento en todos los niveles y hacer que sus empleados y otros directivos sean responsables de sus acciones.
 - Todas las reuniones, sesiones de formación, discursos y comunicaciones de los altos directivos deben hacer una **referencia explícita** a los valores fundamentales⁵⁶.
- Además de la manifestación de ese compromiso, los líderes (en todos los niveles, incluyendo supervisores de primera línea y otros gerentes, no sólo el CEO) mostrarán su **liderazgo ético** a través de **acciones personales**

⁵⁵ <https://hetikus.com/how-to-implement-a-compliance-culture-starting-with-the-board/>

Consultado el 28 de mayo de 2020.

⁵⁶ Schwartz, *Op. Cit.*.

y relaciones interpersonales y la promoción de dicha conducta a través de la comunicación bidireccional, el refuerzo y la decisión ética⁵⁷.

- El siguiente paso es asegurarse de que todos los miembros de la organización **conozcan y comprendan** el propósito, la misión y los valores de la organización.
 - La **capacitación** de los empleados para que reconozcan posibles problemas es sin duda la mejor estrategia disponible para prevenir violaciones graves antes de que puedan convertirse en problemas a gran escala y aumentar el nivel de transparencia en las operaciones diarias de la organización.
 - Es vital que el programa de capacitación sea interactivo, incluyendo a todos los niveles de la organización, y se base en estudios de casos para demostrar cómo se pueden resolver los problemas de cumplimiento en el mundo real.
 - Algunas empresas organizan **talleres de co-creación presencial** y herramientas online para que todos los empleados tengan la oportunidad de participar y discutir los distintos componentes identificados en la fase de selección de los valores y **visualizar**, debatir e incluso **reconocer o premiar** a aquellos miembros de la organización que demuestren un particular alineamiento con los valores de la empresa, a través de distintos programas de reconocimiento. Ello fomentará el comportamiento ético futuro de la organización e incluso puede mejorar el rendimiento, porque la recompensa está alineada con la motivación ética⁵⁸.
 - La elección **de embajadores** para la cultura deseada a través de un proceso democrático entre distintos departamentos de la empresa es también una herramienta útil en una transformación de la cultura.
 - Involucrar a la gerencia y a los empleados en diferentes **talleres y actividades** como «día o semana de valores», en los que todos los empleados de la compañía son invitados, mediante actividades lúdicas o introspectivas, a revisar el propósito de la organización, los valores y las normas y preguntarse en qué

⁵⁷ Brown, Treviño y Harrison. *Op. Cit.* (p. 120),

⁵⁸ Epley y Kumar. *Op. Cit.*

medida, individualmente o en sus equipos, viven ese propósito, valores y normas. Puede ser útil plantear preguntas del tipo: ¿Qué significa este valor para nosotros?, ¿cómo se ve en acción? ¿cómo podría ser malinterpretado? ¿cómo evaluaremos la adherencia a él?, ¿cómo cambiarán nuestras relaciones o nuestras interacciones?⁵⁹ Talleres sobre la **visualización** del futuro e incluso el rediseño de la oficina de forma que refleje los valores de la empresa pueden formar parte de esta fase de compromiso y participación⁶⁰.

- **Almuerzos colectivos** en la oficina, incluyendo presentaciones con ponentes internos o externos y ejemplos de acciones visibles ayudan a crear conciencia sobre la cultura deseada y permiten a los empleados y altos ejecutivos elevar su nivel de consciencia.
- También pueden resaltarse los valores en historias sobre las acciones/decisiones de los empleados, gerentes o altos ejecutivos, incluyendo historias positivas en las se actuó de manera consistente con los valores éticos de la firma, a pesar de la presión financiera para hacer lo contrario. También deben incluirse historias negativas en las que la empresa no cumplió con sus valores, así como discusiones sobre por qué se cometieron los errores y cómo evitar tales errores en el futuro.
- Será también importante **destacar a los empleados** que viven ejemplos de los valores, y reinterpretar los valores para diferentes situaciones o departamentos y permitir que los valores evolucionen con el tiempo, por ejemplo, reuniendo a un grupo de *stakeholders* o grupos de interés para discutir los valores y determinar si sus interpretaciones podrían necesitar volver a visitarlas o cómo podría integrarlas aún mejor en el próximo año⁶¹.
- Toda **toma de decisiones** y comportamiento en todos los niveles y funciones debe basarse en los valores fundamentales de la empresa. Esto incluye no sólo a nivel ejecutivo, gerente y empleado, sino también a nivel del consejo de administración.

⁵⁹ Friedman. *Op. Cit.*

⁶⁰ Aznar, *Op. Cit.*

⁶¹ Friedman. *Op. Cit.*

- Las decisiones disciplinarias o incluso de despido también deben basarse en el grado de alineamiento de los empleados con los valores de la organización.
- Finalmente, deberá realizarse un **seguimiento y auditoría** periódicos de la eficacia del programa de ética, así como revisiones periódicas. Las encuestas a los empleados y clientes deben tratar de incluir comentarios sobre el desempeño de la empresa y sus agentes con respecto a los valores éticos.

CONCLUSIONES

Las empresas y la sociedad son fuertemente interdependientes. Las empresas son herramientas poderosas para el desarrollo económico. La responsabilidad hacia las personas y el planeta es fundamental y vital para el éxito de una empresa.

Los consejos de administración son responsables de definir estructuras de gobierno, establecer culturas éticas que no sólo minimicen los riesgos de incumplimiento y las responsabilidades de las empresas y también de asegurarse de que las empresas tengan un impacto positivo en la sociedad. Lo correcto es hacer lo correcto.

Los valores proporcionan un significado organizativo y son un marco de referencia para afrontar la mayoría de los problemas que afectan a nuestra economía y sociedades globales en la actualidad. Como es conocido, no podemos resolver nuestros problemas con el mismo nivel de consciencia que empleamos cuando los creamos. Es ahora, más que nunca, el momento de adoptar una mentalidad ética en todas nuestras acciones y ser conscientes no sólo del impacto económico de nuestro comportamiento sino también de su impacto en las personas y en el planeta.

Es muy probable que se perciba la creciente presión regulatoria para crear culturas éticas en las organizaciones como un problema porque supondrá un aumento en los costes de la organización y la pérdida de oportunidades de negocio debido a sus implicaciones éticas. Sin embargo, las reglas del juego están cambiando rápidamente y ahora procede tomar las medidas necesarias para ajustar el curso de las organizaciones y desarrollar culturas corporativas enfocadas en la prosperidad y la sostenibilidad de las empresas y maximizar el impacto social positivo de las organizaciones en la prosperidad de la sociedad y la sostenibilidad del planeta.

Consejos de administración y directivos se enfrentan a menudo con dilemas éticos difíciles y desafiantes. Es entonces necesario desarrollar un marco de referencia útil para la toma de decisiones en un entorno cambiante como el que presenta el mundo post-pandemia en el que, muy probablemente, las empresas se enfrenten a riesgos

hasta ahora desconocidos y decisiones acerca de las cuales no existan precedentes ni otras referencias.

Una cultura corporativa basada en valores no sólo ayuda a mitigar la responsabilidad penal en el caso de que se cometa un delito en el ámbito de la empresa sino que contribuye al desarrollo personal y a la evolución de sus miembros, a la prosperidad y potencial impacto social del negocio y constituye una ventaja competitiva para las organizaciones.

Ayudemos, pues, a nuestras empresas a prepararse con rigor para un nuevo entorno y a desarrollar culturas basadas en valores éticos, pragmáticos y emocionales (tales como la integridad, la coherencia y la confianza), con respeto a la dignidad de sus miembros y a la sociedad, dotémoslas de las herramientas necesarias para garantizar su sostenibilidad en los momentos difíciles a los que se enfrenta la humanidad y exijámoslo como consumidores.

Junio de 2020
