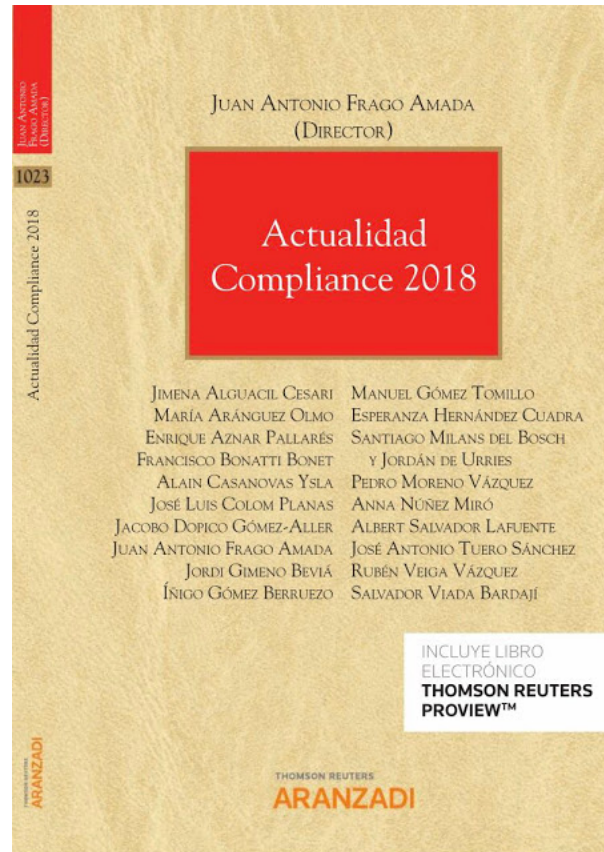


Actualidad Compliance 2018 (Aranzadi)

Actualidad Compliance 2018 (1ª edición)

Parte I (Ética y buen gobierno corporativo)



DATOS DEL DOCUMENTO

Actualidad Compliance 2018 | 1ª edición | 1 enero 2018

¿Cómo y para qué crear una cultura ética en las organizaciones?

Enrique Aznar (autor) | Abogado y Compliance Officer. Ex CO de Nokia Siemens Networks y VimpelCom. Aznar Legal&Compliance.

Area Principal

Contencioso-Administrativo

Comentarios:

I Introducción

Un elemento importante para determinar la existencia de un programa de cumplimiento eficiente en la empresa («*compliance*») es la existencia demostrable de una cultura corporativa sustentada en valores éticos. Es indudable que las compañías

del siglo XXI son diferentes a las compañías del siglo XX, y todavía lo serán más. Para las nuevas empresas, su «cultura» será su «marca». Crear una marca hoy es muy diferente a crear una marca hace 50 años. En un mundo conectado por Internet, las empresas se están convirtiendo en más transparentes, lo quieran o no (1), debido a los riesgos reputacionales que pueden derivar de un blog, un comentario de un cliente insatisfecho o una investigación por parte de las autoridades.

Tras un inicio de milenio turbulento, no sólo en cuanto a lo geopolítico sino también en lo referente a ética empresarial (recordemos los escándalos corporativos de los primeros años del siglo: Enron, Worldcom, Tyco, etc., y los abusos en los mercados financieros que convirtieron las hipotecas *subprime* en el origen inesperado de la mayor crisis financiera mundial de la historia), la segunda década del siglo está dando paso a una reflexión sobre la importancia de los valores, el propósito y el impacto social de las empresas.

La regulación iniciada en el siglo XX (*US Foreign Corrupt Practices Act* (1997), Convenio de la OCDE de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros (1997)) y continuada en el siglo XXI tras los escándalos mencionados (*Sarbanes-Oxley Act* (2002), *Dodds-Frank* (2010), *UK Bribery Act* (2010), Art. 31 bis del Código Penal español (2015) y otras) ofrece una oportunidad para la reflexión sobre la necesidad de crear culturas corporativas inclinadas a hacer las cosas bien hechas, simplemente porque lo correcto es hacer lo correcto, en lugar de simplemente burocratizar la actividad de los empresarios y sus empleados con normas, procesos y tediosos controles que, sin la adecuada actitud, sirven para bastante poco, como se verá más adelante.

La reflexión sobre establecimiento de culturas corporativas basadas en valores éticos genera la esperanza de que el mundo de la empresa se ocupe seriamente, por fin, del importante potencial impacto que la empresa puede y debe tener en la construcción de un nuevo tipo de Sociedad, de un mundo mejor y de la elevación de los niveles de consciencia de sus grupos de interés, en particular, y de la Sociedad, en general.

Además, la implantación de la Gestión por Valores (GpV) en el mundo empresarial, considerando no sólo los valores éticos sino también los otros dos ejes de valores complementarios (pragmáticos y emocionales), así como la reconsideración del propósito final de la actividad empresarial, está dando lugar a un nuevo tipo de empresas que busca el desarrollo de sus empleados hasta su máximo potencial y, en definitiva, facilita el logro de la felicidad personal y colectiva.

Inversores, empleados, clientes y opinión pública esperan cada vez más que las empresas hagan lo correcto y realicen contribuciones a la Sociedad más allá de los requisitos reglamentarios mínimos. La reputación y las personas son los principales activos de muchas empresas. La reputación tarda años en desarrollarse, pero se puede perder con una sola acción inadecuada. Las empresas que mantienen una buena reputación atraen clientes, inversores y talento. Hoy en día, vemos compañías altamente capitalizadas atravesando serias dificultades por haber dejado pasar la oportunidad de reflexionar sobre qué cultura corporativa deseaban verdaderamente crear. Construir una cultura corporativa ética fuerte basada en valores y socialmente legítima debería ser uno de los objetivos de cada Consejo de Administración.

II La cultura de «compliance» y la responsabilidad penal de la persona jurídica

La Ley Orgánica 1/2015, 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. No obstante, el artículo 31 bis del Código Penal no hace referencia a la cultura ética o de cumplimiento. Es la Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado 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 jurídica (2).

III Escándalos corporativos: ¿qué hemos aprendido?

A principios del siglo XXI colapsaron algunas grandes compañías debido a escándalos corporativos. Ello tuvo un tremendo impacto negativo en sus accionistas, clientes y empleados, así como en la Sociedad en general. Actualmente, las empresas se están centrando en desarrollar culturas de alto rendimiento y esto sólo se puede lograr teniendo como base la ética. Además del impacto en la moral de los empleados, las empresas se enfrentan al riesgo de no poder adquirir o no poder retener talento, al deterioro de su imagen en el mercado frente a clientes y reguladores y al impacto de multas y costos de investigación de las infracciones (que han costado a algunas compañías miles de millones de dólares) y la encarcelación de algunos de sus directivos.

No ha habido escándalo corporativo hasta la fecha que haya generado mayor interés en el campo de la ética empresarial que el espectacular auge y caída de Enron. Enron era reconocida como una compañía modelo. Disfrutaba de la confianza de bancos y agencias de calificación, así como de los mejores abogados y firmas de auditoría. En su momento cumbre, la acción de Enron alcanzó los 90 dólares, con una capitalización bursátil superior a los 60 mil millones de dólares, siendo la séptima compañía mundial por cifra de negocios. En 1997, Enron fue identificada por la revista *Fortune* como una de las compañías más admiradas y había sido objeto de casos de estudio en Harvard Business School. Su CEO, Ken Lay, fue nombrado por *Business Week* uno de los mejores 25 directivos del año. Enron cumplía a la perfección con todos los requisitos de una compañía ejemplar, incluyendo sus actividades de responsabilidad social corporativa, herramientas de toma de decisiones éticas y filantropía. En 2000, la revista *Chief Executive* incluyó a Enron entre las compañías con mejores consejos de administración. Unos pocos meses antes de su caída, la revista *Fortune* nombró a Enron la compañía más innovadora por sexto año consecutivo. Las credenciales de la compañía estaban por encima de todo reproche. Observadores externos (incluyendo académicos y analistas de inversión) admiraban a la compañía por la calidad de sus directivos, sus productos y servicios, el talento de sus empleados y su continua capacidad de innovación. Incluso

durante las semanas previas a su caída, los analistas financieros en Wall Street recomendaban «sobrepoderar» las acciones de Enron. Su caída durante el tercer trimestre de 2001 arrastró también a la firma de auditoría que había aprobado las cuentas de Enron, Arthur Andersen, una de las mayores y más reputadas del momento. La caída de Enron fue consecuencia de un amplio sistema corporativo que engendraba y endosaba los opacos métodos de la compañía, que incluían lobby de políticos, contabilidad creativa, silencio de asesores y miembros del consejo y ocultación de deudas, sin tener en consideración las posibles consecuencias a largo plazo o la sostenibilidad de la compañía (3).

Enron es un claro ejemplo de organización en la que los empleados estaban tan identificados con las normas dominantes o declaraciones de valores que efectivamente renunciaban a la libertad de ejercitar su propio sentido común y valorar qué era lo correcto. En cambio, confiaban su responsabilidad ética a un código ético o a un jefe que debía hacer el trabajo ético por ellos. La mayoría de las personas asociamos bondad a la conformidad con valores privilegiados por la «autoridad» en lugar de ejercitar la libertad de aceptar o transgredir esos valores. En el caso de Enron, es posible apreciar cómo la atención a los medios corporativos para desarrollar una cultura ética puede desplazar y oscurecer importantes cuestiones éticas y debilitar la capacidad de actuar éticamente. La apariencia de una excelente reputación y un compromiso de integridad transmitido a través de los valores corporativos y su código ético de 64 páginas chocaba frontalmente con las prácticas corporativas que generaban secretismo, rivalidad y miedo. Enron concebía a sus empleados no como individuos libres sino como agentes con intereses propios que debían ser inducidos (premiados o castigados) para que esos intereses propios se canalizasen en la dirección deseada. Enron, utilizó su código ético y gobierno corporativo ejemplares para «incentivar» a ciertos individuos, bien con opciones sobre acciones de la compañía o con la amenaza del despido en el caso de no conseguir los objetivos, a actuar en modo que sólo los intereses de los superiores eran importantes (3).

IV El papel del «Compliance Officer» en la creación de una cultura ética

Para garantizar que ni los empleados ni los socios comerciales participen en ninguna transacción inapropiada las empresas tratan de implementar sólidos programa de cumplimiento, proporcionar capacitación suficiente, realizar con la debida diligencia la evaluación adecuada de sus socios comerciales y desarrollar una sólida cultura ética. Dicho programa incluirá diferentes flujos de trabajo centrados en establecer el tono adecuado en el vértice de la organización, crear una función de *compliance* adecuada para la empresa, realizar evaluaciones de riesgos, crear conciencia en la organización sobre cuestiones legales y de cumplimiento, identificar y comunicar sobre posibles infracciones y sus consecuencias y desarrollo de las habilidades de cumplimiento de las personas a través de una capacitación adecuada, estableciendo canales de comunicación y de denuncia adecuados para informar acerca irregularidades y posibles violaciones del Código de Conducta, colaborando con otras funciones de control (control interno, auditoría interna, etc.) e informando sobre el progreso interna y externamente. Las evaluaciones de riesgo e impacto y el análisis interno de materialidad son útiles para informar la definición de los principales indicadores de rendimiento relevantes para el

cumplimiento de la compañía, el desempeño y la responsabilidad corporativa y para priorizar el trabajo de la función de *compliance* (4) .

Claramente hay una gran presión para aumentar los niveles éticos de las empresas. Esto puede verse como un gran reto pero lo cierto es que ello ofrece una oportunidad para provocar un cambio radical. Los oficiales de cumplimiento pueden abordar los requisitos legales y dar forma a las actividades de la empresa a fin de identificar y resolver problemas internos y externos. Éstos tienen también la oportunidad de facilitar el desarrollo de una cultura ética, yendo más allá del *compliance* penal. Es más probable que los oficiales de *compliance*, como agentes de cambio, tengan éxito en su desempeño si logran conocer el negocio y comunicar la importancia de hacer lo correcto (*doing the right thing is the right thing to do* !). Inevitablemente (y lamentablemente), las compañías que han sufrido un escándalo corporativo serán más sensibles a los problemas de cumplimiento y el papel del oficial de *compliance* recibirá más atención y reconocimiento que en las compañías donde los riesgos de cumplimiento parecen remotos.

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 respeto, pueda alinearse con los principios y objetivos de marcos de referencia internacionales, como el *Global Compact* o los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y otros. En 2011, las Naciones Unidas respaldaron los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, propuestos por John Ruggie, Representante Especial de las Naciones Unidas para las empresas y los derechos humanos, como el estándar mundial de práctica por el cual se espera que las empresas respeten los derechos humanos.

El *Compliance Officer* aportará valor a la estrategia de la empresa para crear una cultura ética que provoque un impacto positivo proponiendo a la Dirección cuatro elementos clave:

- Creación de valor buscando activamente ofrecer soluciones organizacionales y comerciales a los problemas sociales que están relacionados, directa o indirectamente, con las actividades de la compañía.
- Reducción de costos y riesgos con medidas preventivas, gestión mejorada de riesgos y problemas, identificación de oportunidades para combinar el beneficio de costo y el rendimiento social, así como el aumento de la eficiencia energética de redes y edificios de oficinas.
- Búsqueda de una ventaja competitiva a través de actividades de responsabilidad corporativa, vinculadas al negocio principal de la compañía, que distingan a la empresa con prácticas de empleo equitativo y actividades comunitarias que se alineen estrechamente con la estrategia comercial de la compañía y las competencias centrales.
- Desarrollo de la legitimidad y el capital reputacional de la compañía con fuertes relaciones con las comunidades en las que ésta opera, el compromiso de las partes interesadas y la presentación de informes y comunicaciones transparentes.

Con el apoyo del *Compliance Officer* las empresas tienen que tomar decisiones difíciles y, en ocasiones, perderán oportunidades de negocio debido a las posibles implicaciones no éticas de alguna operación. Sin embargo, a largo plazo, el cumplimiento se asocia con estabilidad y confianza. También es una cuestión de responsabilidad personal y decencia.

V Gestión por Valores (GpV), un nuevo enfoque de liderazgo basado en la cultura de la empresa

En palabras del profesor Salvador García, la emergencia de la sociedad post-capitalista, que estará caracterizada por una mayor Inteligencia de Valores y se basará en el despertar de una mayor conexión con nosotros mismos, con los demás y con la Naturaleza, será el resultado de la iniciativa inspiradora y legitimadora de muchos nuevos líderes «anfitriones de valores» (5). El papel de estos nuevos líderes «anfitriones de valores» será el de promover dinámicas organizativas de co-creación que den lugar a conversaciones significativas con uno mismo y con los demás, facilitando el contexto en el que se pueda manifestar la espiral de desarrollo personal, organizativo y social (6).

Según Salvador García, un buen liderazgo inspira y legitima la elección inteligente de valores compartidos, tanto valores finales, que den sentido a la acción colectiva (visión y misión de la organización), como valores instrumentales éticos (autenticidad, generosidad, respeto...), pragmáticos (simplicidad, esfuerzo, coherencia..) y poiéticos o emocionales (imaginación, alegría, confianza...) que orienten adecuadamente a los integrantes de la organización en la búsqueda de su pleno desarrollo personal y colectivo. La articulación de estos tres ejes de valores («Modelo Triaxial») es esencial para darles legitimidad mutua entre ellos y crear así una cultura equilibrada (7).

Como todo empieza en el individuo y en su capacidad para darse cuenta («consciencia») y tener en cuenta («conciencia») lo que ocurre en sí mismo y en el entorno, la primera onda generativa de impacto es la del desarrollo personal. El desarrollo y cambio personal es el núcleo de todo cambio sistémico: sin él es imposible el desarrollo y el cambio organizativo ni el desarrollo y cambio social (7). Una vez activado el camino del desarrollo personal, el segundo círculo de desarrollo implica a las instituciones y organizaciones de trabajo y, el tercero, y más amplio, corresponde al desarrollo y cambio social.

VI ¿Qué es una cultura ética?

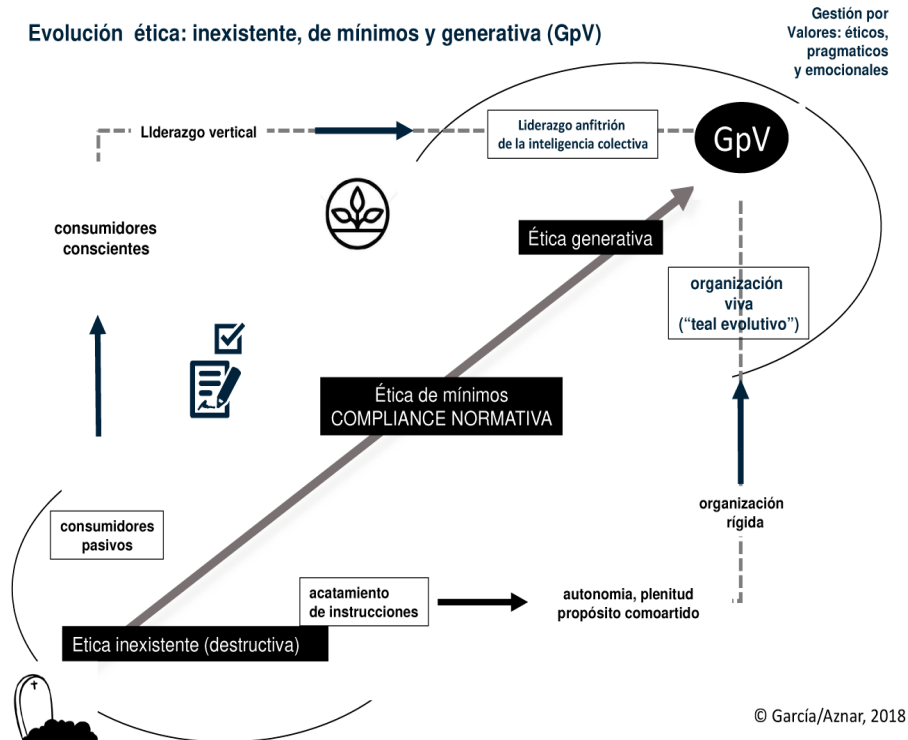
El concepto de cultura corporativa empezó a fraguarse hace ya décadas a partir de trabajos teóricos y de campo como los de Edgar Shein y de Peters y Waterman.

Más recientemente, Frédéric Laloux describe la cultura de una organización como el conjunto de suposiciones, normas y preocupaciones compartidas por las personas que forman la organización. Es *cómo* se hacen las cosas sin que la gente tenga que pensar en ello. La cultura corporativa hace o deshace organizaciones, las hace prosperar o tropezar (8).

Para Michel Foucault, una cultura ética no es aquella en la que los empleados cumplen con la letra de un código ético. Una cultura ética en una organización es aquella 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 decidir (9).

Podemos identificar varios tipos de culturas éticas en el mundo corporativo: 1) la caracterizada por el descuido absoluto de la ética (la no-ética); 2) 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 3) la ética generativa caracterizada por los valores éticos, emocionales y pragmáticos mencionados arriba.



Una fuerte cultura compartida es el pegamento que mantiene a las organizaciones cohesionadas, unidas y efectivas. Los empleados tienen la confianza de la organización para tomar decisiones, guiadas por un pequeño número de valores bien compartidos, en lugar de por un grueso manual de normas y políticas. Estas organizaciones sitúan un propósito inspirador en el corazón de todo lo que hacen. Los empleados se sienten apreciados y apoderados para contribuir. Estas organizaciones 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 corporativos (10). La cultura de una organización debería ser formada por el contexto y el propósito de la organización, y no sólo por las presunciones personales, normas e intereses de sus fundadores y sus líderes (11).

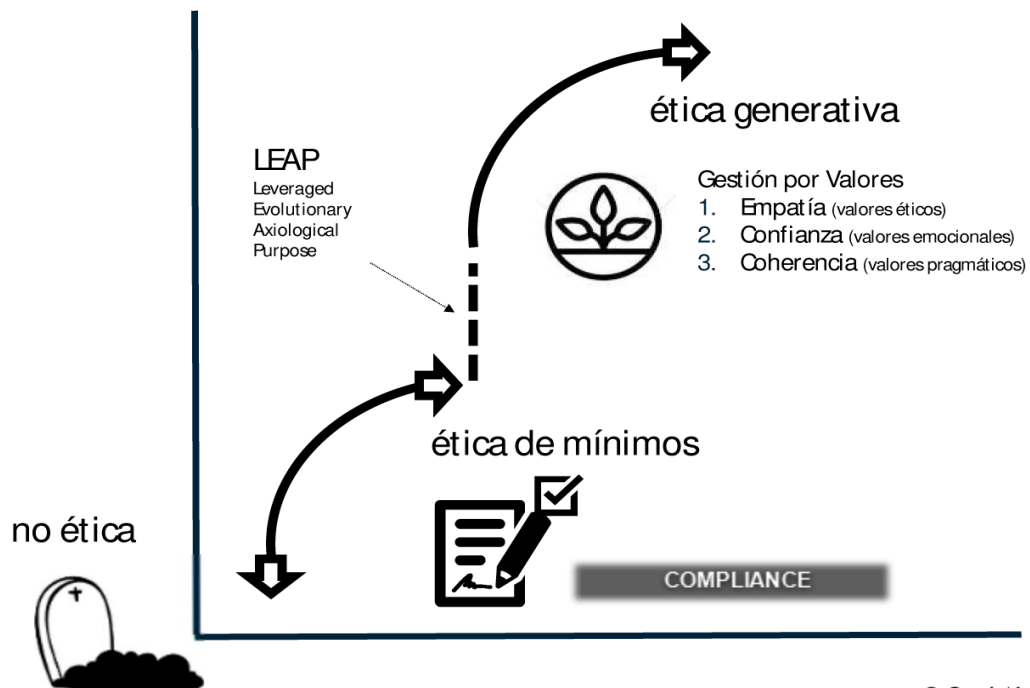
Ken Wilber, el fundador de la Teoría Integral, descubrió una profunda verdad acerca de la naturaleza de la realidad: cualquier fenómeno tiene cuatro facetas y puede ser enfocado desde cuatro lados. Aplicado en las organizaciones, esto significa que debería mirarse a 1) la mentalidad y creencias de sus miembros, 2) el comportamiento de las personas, 3) la cultura de la organización, y 4) las estructuras, procesos y prácticas de la organización (12) (13).

Dov Seidman (14) establece una clasificación de culturas corporativas en cuatro tipos: 1) Anarquía y desgobierno; 2) Obediencia ciega, 3) Aquiescencia informada, y 4) Auto-gobierno. La mayoría de los grupos se organiza en un estado progresivo y evolutivo abrazando elementos de todos ellos. Requieren algo de coerción de la obediencia ciega (despido disciplinario, por ejemplo), algunas normas, algo de anarquía y una medida de auto-gobierno. Algunos grupos pueden también tener culturas distintas y relacionadas operando a distintos niveles de la organización. Un consejo de administración puede tener una cultura distinta a la del equipo directivo, el cual, a su vez, supervisa equipos que pueden tener características únicas. En el cuarto grupo (auto-gobierno) todo el mundo asume responsabilidad personal por mantener un entorno de trabajo seguro porque entiende que es en el interés del colectivo que la organización y sus miembros no incurran en riesgos. Son organizaciones que se basan en valores compartidos. Hay una gran diferencia entre empleados que creen en unos valores y otros que cumplen con un número de normas. Los valores tienen el poder de inspirar y no sólo motivar. El auto-gobierno basado en valores controla el comportamiento no deseado a la vez que inspira una más alta cultura. Un empleado alineado con un valor de la compañía será un empleado menos propenso a traicionar ese valor porque hacerlo no sería sólo una violación de una política corporativa sino que se estaría traicionando a sí mismo.

Invertir en crear una cultura ética no implica, ni mucho menos, renunciar al beneficio económico. Existe correlación entre la cultura ética de una organización y su retorno al accionista (15). Empleados felices, motivados y comprometidos, clientes satisfechos con los valores de la empresa y directivos que no tienen que dedicar tiempo y esfuerzo a resolver escándalos permiten que las compañías se centren en conseguir con éxito su propósito.

VII ¿Cómo crear una cultura ética generativa?

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 organización. Estas dos palabras pueden fusionarse acuñando el nuevo término de «con(s)cienza». Para poder elevar el nivel de con(s)cienza de una compañía es fundamental contar con el total apoyo e involucración de sus propietarios y de sus líderes. Para Laloux, 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 creadores (16).

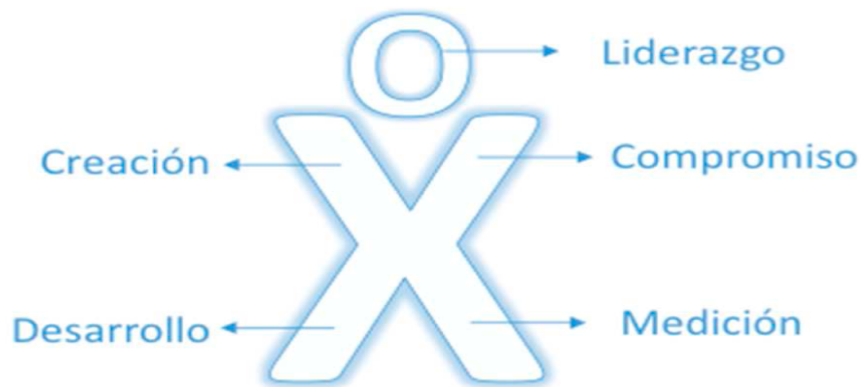


© García/Aznar, 2018

En este sentido de hacer bien las cosas desde el inicio cobra especial importancia la idea del emprendimiento por valores (17).

Un viaje de evolución cultural solo tendrá éxito si, además del fuerte compromiso de la Dirección, existe un fuerte alineamiento entre los departamentos de Personas (también llamado Recursos Humanos) y Comunicación Interna, así como la participación activa de cada gerente y empleado. Identificar y comunicar clara y adecuadamente el propósito de la compañía y sus valores es clave. Encontrar un buen equilibrio entre arriba y abajo es también crítico. Ambos niveles necesitan desarrollarse y transformarse. Para conseguir el salto evolutivo, todos los participantes deben estar en sintonía y tomar iniciativas coherentes que resuenen dentro de la organización.

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 dirección.



© Aznar, 2018

Podríamos utilizar el símil de la organización como un sistema vivo y representar la transformación cultural como un cuerpo humano con su cabeza y sus extremidades (Método LEAP-X). En la cabeza encontraríamos el liderazgo del ejercicio de creación de la nueva cultura cuya misión sería la de facilitar, guiar e inspirar el diálogo dentro de la empresa para que los empleados co-creen la nueva cultura y lograr la deseada sintonía, coherencia y resonancia en el viaje de construcción cultural. Este modelo de gobernanza estaría compuesto por: (1) una oficina de creación o transformación cultural dedicada («Equipo de Proyecto Participativo») que inspiraría, apoyaría y coordinaría las diferentes iniciativas y operaría como el catalizador del cambio cultural, (2) una comisión formada por representantes de la gerencia y de diferentes funciones, regiones y operaciones que supervisaría el proceso y evolución del cambio, y (3) una comunidad de transformación cultural formada por empleados en operaciones y funciones que se ocuparían de la puesta en marcha de diferentes actividades en las distintas sedes de la compañía.

En una de las extremidades superiores, se encontraría la fase de creación, desarrollo y planificación del ejercicio de cambio. En esta fase, la compañía identificaría su propósito, su razón de existir, sus valores éticos, pragmáticos y emocionales, los comportamientos deseados que reflejen la experimentación de esos valores, las habilidades requeridas, los procesos de reporte, etc. Serían los empleados de la compañía, incluyendo a la gerencia, quienes, a través de diversos talleres, con distintos formatos y herramientas de descubrimiento, discutirían e identificarían ese propósito, valores y comportamientos deseados.

En la otra extremidad superior, encontraríamos la fase de compromiso y participación, en la que se visualizarían distintos tipos de acciones encaminadas a la materialización de los elementos descritos en la fase de creación. A través de talleres de co-creación presencial y herramientas on-line, todos los empleados tendrían la oportunidad de participar y discutir los distintos componentes identificados en la fase

de creación 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. 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 medida, individualmente o en sus equipos, viven ese propósito, valores y normas. 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. Los premios para reconocer y recompensar el comportamiento correcto y crear modelos o embajadores para la cultura deseada de la empresa a través de un proceso democrático estructurado son también herramientas útiles en una transformación de la cultura. 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 participación. Algunas organizaciones incluso crean espacios de silencio en los que los empleados puedan meditar, practicar yoga u orar. Una práctica interesante es la descrita por Laloux respecto a la empresa alemana Heiligenfeld, en la que cada semana se discute un tema relevante, como resolución de conflictos, valores, gestión del fracaso, comunicación interpersonal, burocracia, innovación, gestión del riesgo, *mindfulness*, etc. (18). El cambio cultural es un largo viaje que puede no necesariamente planearse con una hoja de ruta. Se trata de hacer que las personas se sientan conmovidas: sus corazones, sus mentes... y sus bolsillos.

En una de las extremidades inferiores encontraríamos la fase de medición. Aquí evaluaríamos el progreso y el impacto del cambio en la organización. Las encuestas, los controles de pulso y los grupos focales son herramientas útiles para identificar las prioridades y medir el progreso, identificar los comportamientos deseados y definir las acciones que hacen que estos comportamientos sean visibles. Comportamientos, actos simbólicos (o rituales) y procesos (o sistemas) son los principales elementos que definen una cultura corporativa. Los indicadores clave de rendimiento se pueden construir en torno a éstos. Compartir información también es importante. Una base de datos con las actividades realizadas, abierta para todos los miembros de la comunidad de transformación cultural, para ver y usar como inspiración, compartir iniciativas exitosas, mejores prácticas y aprendizajes, ayuda a acelerar el proceso de transformación. Esta base de datos también se puede usar para generar informes para la alta gerencia, que es responsable de medir y monitorear el progreso en la transformación de la cultura.

En la otra extremidad inferior encontraríamos la fase de desarrollo. En esta fase, es la empresa la que debe hacer un esfuerzo por poner a disposición de los empleados las herramientas necesarias para su desarrollo y formación. Visitas a empresas que hayan efectuado una transformación similar, cursos presenciales u online, *coaching*, desarrollo de metodologías de evaluación constructiva, etc. podrían ser utilizadas en esta fase.

VIII Conclusión

Para garantizar que ni sus empleados ni sus socios comerciales participen en ninguna transacción ilegal, las empresas intentan establecer programas de cumplimiento robustos, proporcionar capacitación y llevar a cabo la diligencia debida en los socios comerciales. También desarrollan herramientas que ayudan a tomar decisiones que minimizan los riesgos que pueden destruir su reputación y crear exposición a multas, sanciones y pérdida de capitalización bursátil, entre otras cosas. Sin embargo, esta ética «de mínimos» («*compliance*») es necesaria pero no suficiente.

Las empresas deben establecer estructuras adecuadas de gobierno corporativo y desarrollar una fuerte cultura ética generativa basada en valores éticos, emocionales y pragmáticos, en la que sus empleados hagan lo correcto porque es lo correcto, y no por temor a represalias en caso contrario.

Construir una cultura ética generativa requiere determinación y paciencia. La importancia de crear la cultura adecuada debe ser percibida por los propietarios y los líderes de la empresa, quienes han de tener apetito de evolución y desarrollo. Crear una nueva cultura empresarial es un ejercicio de coherencia, afinación y resonancia. Como en una orquesta, no se trata de que todos los instrumentos interpreten la misma partitura. Para producir una hermosa sinfonía que resuene entre los intérpretes y el público, lo realmente importante será que la partitura para cada instrumento forme parte de un sistema coherente y que los instrumentos estén debidamente afinados. Con el ensayo adecuado, que en francés interesantemente se traduce como *répétition*, y la ayuda de un buen director de orquesta inspirador, la resonancia estará garantizada (!).

Estamos acostumbrados a valorar a las empresas según flujos de caja descontados o criterios similares. Quizás en el futuro no muy lejano las empresas también sean valoradas por su cultura o impacto social. Sin embargo, no habrá transformación cultural a menos que las personas estén preparadas para transformarse personalmente. Este es probablemente el desafío más difícil en una transformación de cultura y en la creación de una cultura ética.

Independientemente de las externalidades positivas (mayor creatividad, mayor fidelidad de los empleados, mayor legitimación social, etc.), los estándares éticos/axiológicos más elevados proporcionan significado a las organizaciones y abordan la mayoría de los problemas globales que afectan nuestra economía y nuestra Sociedad.

Obras citadas

1. **Hsieh, Tony.** *Delivering Happiness*. s.l. : Grand Central Publishing, 2010, pp. 174-5.
2. **Bonatti, Francisco (coord..).** *Sistemas de Gestión de Compliance. Normas ISO y UNE 19601 - Memento Experto*. s.l. : Francis Lefebvre, 2017.
3. **Willmott, Hugh.** Enron Narrative. [book auth.] editado por Mollie Painter-Morland y René Ten Bos. *Business Ethics and Continental Philosophy*. Cambridge : Cambridge University Press, 2011, pp. 96-100.
4. *Beyond Compliance: Make Way for the Chief Integrity Officer*. **Aznar, Enrique y Vaccaro, Antonino**. 27, s.l. : IESE, 2015, IESE Insight.

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

6. **García, S. y Dolan, S. L.** *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos.* Madrid : McGraw-Hill, 1997.

7. *Emprender por valores y felicidad.* **García, Salvador.** 273, s.l. : Harvard Deusto Business Review, 2018, pp. 59-71.

8. **Laloux, Frédéric.** *Reinventing Organizations.* Brussels : Nelson Parker, 2014, pp. 225-227.

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

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

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

12. **Laloux, Frédéric.** *Reinventing Organizations.* Brussels: Nelson Parker, 2014. p. 226.

13. **Wilber, Ken.** *Integral Psychology: consciousness, spirit, psychology, therapy.* Boston. Shambhala Publications, 2000.

14. **Seidman, Dov.** *How - Why HOW We Do Anything Means Everything.* Hoboken : Wiley, 2007, pp. 220-227.

15. www.celc.executiveboard.com. 2010. The Corporate Executive Board Company.

16. **Laloux, Frédéric.** *Reinventing Organizations.* Brussels : Nelson Parker, 2014. p. 239.

17. *Emprender por valores y felicidad.* **García, Salvador.** 273, s.l.: Harvard Deusto Business Review, 2018, pp. 59-71.

18. **Laloux, Frédéric.** *Reinventing Organizations.* Brussels : Nelson Parker, 2014. p. 153.