



## El desafío de la ética corporativa, del liderazgo a la reciprocidad en la cadena de valor

Las compañías están formadas por personas, con sus creencias y valores individuales, pero trabajan en equipo con base en la cultura organizacional, promovida para la relación del personal entre sí y con el resto de grupos de interés. La ética corporativa parte de la misión y visión de la compañía, está estructurada conforme a unos valores comunes definidos y materializada para su ejercicio en políticas internas con lineamientos a seguir, que constituyen las reglas del juego para un desempeño acorde.

Para que cristalice al interior de las compañías una cultura de ética es clave el rol de los líderes y la ejemplaridad de la alta dirección. La ética genera confianza, fortalece la vinculación con las personas a cargo y el compromiso de las mismas. Los líderes éticos tienen una visión de conjunto, velan por la integridad de las compañías y los equipos, por encima del bien propio. Sirva de ejemplo cómo ejecutan su deber fiduciario, la obligación de actuar en el mejor interés de las otras personas. Ello se materializa a su vez a través del deber de lealtad, de maximizar el valor creado para los diferentes grupos de interés (antes enfocado principalmente en los accionistas y otros proveedores de capital) y el deber de diligencia, de la consideración de la información necesaria para la toma de decisiones pertinente.

El ejercicio del liderazgo ético considera el cumplimiento de la autorregulación establecida en la compañía, de manera ejemplar, además de la normativa y otros acuerdos establecidos con grupos de interés. Existe una estrecha relación entre la cultura de ética y de cumplimiento, considerando el cumplimiento más allá de la legalidad, el conjunto de los requisitos y compromisos de la organización, de conformidad con la interpretación de la norma internacional ISO 19600, de directrices para sistemas de gestión de cumplimiento. Materializar el liderazgo es tarea compleja, pero ello no justifica la incursión en prácticas dudosas, donde no se esté velando por la integridad del valor para los grupos de interés. Con base en el respeto por los demás, el servicio, la justicia, honestidad y creación de comunidad en torno a la diligencia (basado en G. North-house, ), es posible avanzar en el día a día en el ejercicio ejemplar de la ética.

El desempeño ético en la compañía entrega importantes beneficios para la misma. Desde la operación, facilita la detección de malas prácticas y el ejercicio del control y seguimiento, brindando confianza a los diferentes grupos de interés, partiendo por los equipos. La mejora continua derivada de la diligencia en ética arroja además ventaja competitiva, y prepara a la organización para una mayor exigencia que pueda incorporarse a los marcos normativos en los lugares donde opera. El establecimiento de los lineamientos internos debe ir acompañado de la formación del personal, de la construcción de la cultura con base en argumentos. De este modo, los colaboradores de compañía pueden evolucionar respecto de entendimientos individuales, en algunos casos controvertidos. Es clave además que puedan formular sus consultas.

Convertir a los colaboradores en agentes de cambio sustenta la cultura, acompañado de la puesta a su disposición de mecanismos de denuncia para los incumplimientos que detecten, con mecanismos que resguarden su integridad personal, así como procesos garantistas respecto del análisis de los casos. Incluir órganos colegiados en el proceso de análisis de las denuncias es esencial, evitando decisiones arbitrarias personales; la constitución de un comité de ética con participación de alta dirección es un ejemplo, así como la gestión de la plataforma de denuncia por terceros independientes, que puedan redirigir los casos para el análisis en la compañía garantizando la ausencia de conflictos de interés en el tomador de decisión.

Las compañías no están aisladas, la cultura ética se vive en cada interacción de los colaboradores con los grupos de interés externos, por ejemplo con proveedores y clientes. Los esfuerzos para el fortalecimiento de la misma precisan de la actuación también en la cadena de valor, para reducir el riesgo en las transacciones y fomentar un desempeño acorde con los valores y principios de la compañía, también en los terceros que participan del ciclo del producto y o servicio.

La ética es compleja y alto el riesgo de incumplimiento, pero evitar la destrucción de valor para uno o varios de los grupos de interés requiere del compromiso de la alta dirección y el esfuerzo de todos los colaboradores, así como de la reciprocidad de los miembros de la cadena de valor. Sin embargo, es posible.