

# Ética y *Compliance* ante la corrupción: Prevenir, detectar y gestionar

## José Luis Fernández Fernández

José Luis Fernández Fernández es doctor en Filosofía (PhD) y Máster en Administración y Dirección de Empresas (MBA). Es profesor Ordinario en la Facultad de CC.EE. y EE. (ICADE) y está al frente de la Cátedra de Ética Económica y Empresarial desde el año 2003. Fue presidente de EBEN España entre los años 1993 y 2007. Es Presidente del Comité Técnico Normalizador “Ética y Responsabilidad Social” de UNE -CTN 165 SC2. Es Fellow de la Caux Round Table y entre los años 2000 y 2003 fue Vicerrector de Relaciones Internacionales y Extensión Universitaria de la Universidad Pontificia Comillas. Ha escrito varios libros y múltiples artículos.

## Javier Camacho Ibáñez

Javier Camacho es Doctor en Economía y Empresa por la Universidad Pontificia Comillas (ICADE), Master en Investigación por la misma universidad, Executive MBA por el IESE e Ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid. Es profesor asociado de ICADE, investigador en Gobierno Corporativo y Ética Empresarial, y consultor de empresas. Es miembro del Comité Técnico Normalizador “Ética y Responsabilidad Social” de UNE -CTN 165 SC2

## RESUMEN

Con este trabajo, de carácter teórico y reflexivo, se pretende aportar algunas recomendaciones orientadas a todos aquellos profesionales de empresa, ocupados en el objetivo de construir más y empresa, y de conseguir una seguridad razonable frente a los riesgos que pudieran impedir, la consecución de las metas empresariales. La gestión del riesgo en las empresas se ha convertido en un elemento clave en la Ética aplicada al Gobierno Corporativo y

al Compliance. Se plantea una reflexión sobre tres ideas fundamentales: las condiciones para conseguir el éxito a largo plazo de la empresa, la importancia de extender la dimensión ética de la gestión a lo largo de toda la empresa, y la necesidad de sistemas de control integrados en toda la organización.

## CÓDIGO JEL

M14

## PALABRAS CLAVE

ética empresarial, *compliance*, empresa, cultura ética

## ETHICS AND COMPLIANCE IN THE FACE OF CORRUPTION: PREVENT, DETECT AND MANAGE

### ABSTRACT

This theoretical and reflective work, is intended to provide some recommendations aimed at all company professionals, that have the aim of building better companies, and get reasonable assurance against the risks in the pursue of attainment of business goals. Business risk management has become a key element in the ethics applied to corporate governance and Compliance. There is a reflection on three fundamental ideas: the conditions for success in the long term of a company, the importance of extending the ethical dimension of management across the entire enterprise, and the need for control systems integrated across the Organization.

## JEL CODE

M14

## KEYWORDS

compliance, business ethics, ethical culture, company

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, venimos presenciando fenómenos, que no por no ser repetitivos, no dejan de sorprendernos. Nos referimos a casos y escándalos empresariales de corrupción, fraude, y un largo etcétera (Fernández Fernández, 2004), que han supuesto la destrucción de empleos, de valor para los accionistas, y un impacto moral persistente en la sociedad en general.

Por otra parte, como si de un conseguir el equilibrio se tratara, tanto los académicos como las organizaciones están acogiendo con fuerza términos clásicos, como la Ética, y acuñando y abrazando nuevos conceptos, como la Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial (Benavides y otros, 2012), o *Compliance* (Aznar y Vaccaro, 2015). Al hilo de este último término, floreciente en todos los ámbitos y tamaños organizativos, nos encontramos con un impulso legislativo (Tiedemann, 2016) y una mayor relevancia de los órganos de gobierno corporativo y de ciertos perfiles profesionales, como los auditores internos en cuanto a la Ética empresarial se refiere (Christopher y otros, 2009)

Una cuestión derivada de este aumento del protagonismo es la necesidad de ir más allá del mero desempeño “técnico” de sus funciones, sino que todos los preocupados por el devenir de la empresa, deben esforzarse en desarrollar un fuerte enfoque moral, y no sólo instrumental (Reynolds, 2000). Para ello deben reunir tres características principales: de una parte, la *mirada global*, holística, la necesaria visión de conjunto de la organización y del negocio que permita comprender el funcionamiento interno y externo, captar las expectativas de los grupos de interés y el desarrollo de una sensibilidad que permita identificar con presteza problemas y detectar debilidades incluso antes de que se materialicen. En segundo término, la *independencia de criterio*, la valentía y la necesaria objetividad para hacer propuestas de mejora que robustezcan el llamado *entorno de control*. Y finalmente, especialmente en el caso de los auditores internos, el *espíritu crítico* y la *visión constructiva* que permite constituir la *tercera línea de defensa*, y que les permite mantener un rol de interlocutores privilegiados, tanto de la Alta Dirección de la compañía –que constituye las dos primeras líneas de defensa, la de la gestión operativa; y la del control de riesgos y la *Compliance*–; cuanto del Consejo de Administración –del Comité de Auditoría, en concreto, que desempeña el papel de tercera línea ante el entorno más inquisitivo de la empresa, a saber: los auditores externos y los entes reguladores.

Con este trabajo, de carácter teórico y reflexivo, queremos aportar algunas recomendaciones orientadas a todas aquellos profesionales de empresa, ocupados en el objetivo de construir más y empresa, y de conseguir una seguridad razonable frente a los riesgos que pudieran impedir, la consecución de las metas empresariales. Estas metas últimas, que constituyen la verdadera razón de ser y la auténtica misión estratégica de sus organizaciones, son al propio tiempo la verdadera condición de posibilidad de una nutrida última raya –la famosa *bottom line*– en la cuenta de resultados. La gestión del riesgo en las empresas se ha convertido en un elemento clave en la Ética aplicada al gobierno corporativo y al, tan mencionado en nuestros días, *Compliance* (Demidenko y McNutt, 2010).

## 2. PROPUESTA DE HIPÓTESIS

Dentro del marco planteado, las tres ideas principales sobre las que elaboraremos nuestra reflexión son las siguientes: las condiciones para conseguir el éxito a largo plazo de la empresa, la importancia de extender la dimensión ética de la gestión a lo largo de toda la empresa, y la necesidad de sistemas de control integrados en toda la organización.

En primer lugar, consideramos que para conseguir el éxito a largo plazo de una empresa u organización son necesarias tres cosas: una cultura corporativa orientada a valores (Tyler, Dienhart, & Thomas, 2008); el buen hacer profesional; y, por encima de todo, una apuesta decidida y firme por la ética como clave de vida y la integridad como horizonte de la persona. La literatura que emana de una sugerente línea de investigación conocida como *behavioral ética* nos lo confirma (Bazerman & Gino, 2012; Kluver, Frazier, & Haidt, 2014; Feldman, 2014): sabemos que si bien se demuestra empíricamente que la gente miente menos, roba menos, hace menos daño de lo que podría hacer..., también es indudable que se roba, se miente y se hace mucho más de lo que sería de desear (Welsh, Ordóñez, Snyder, & Christian, 2015) y que este punto merece ser convenientemente atendido por parte de quienes tienen a su cargo la gerencia de las empresas y organizaciones y más en concreto aquellos que velan por la prevención del fraude interno.

En segundo lugar, más allá de los discursos políticamente correctos, instrumentados a mayor gloria de la imagen, de la marca y de la buena reputación; pero más acá también de la mala práctica empresarial con que el día a día nos sorprende, conviene subrayar *la importancia de la dimensión ética de empresa y la gestión*. La ética constituye un aspecto esencial tanto del cumplimiento de la legalidad y las normas –*Compliance*– cuanto de la gestión del riesgo (Langevoort, 2015). Pero va más allá de la una y de lo otro, dando sentido a mucho de lo que en cualquiera de los dos ámbitos se realiza.

Por último, podemos señalar que la pregunta que, entre sorprendido e irónico, se hacía el poeta latino Juvenal –*Quis custodiet ipsos custodes?... ¿quién vigila al vigilante?*– sigue siendo pertinente en grado extremo. Pues, como la realidad se encarga de demostrar, los mecanismos más sofisticados de control y seguimiento, acaban resultando insuficientes, si en las organizaciones no hay profesionales competentes; y sobre todo, si las empresas no cuentan con personas de una talla humana razonable y suficiente –no sólo en la cúspide: el famoso *tone at the top*–, sino también a todo lo largo de la estructura organizativa (Hess & Broughton, 2014) en una suerte de liderazgo compartido: de abajo arriba –*bottom up*– y de fuera hacia adentro –*outside in*.

Como se ha indicado más arriba, estas tres consideraciones principales han de servir de telón de fondo sobre el que hilvanar otras recomendaciones complementarias con vistas a compartir una posible forma de robustecer el carácter moral de la compañía. Por ejemplo, apoyarse, de una parte, en los niveles medios e inferiores de la organización; y de otra, atender de manera sistemática y abierta a las expectativas y propuestas de grupos de interés

externos a la empresa al objeto de implicarlos en la tarea de colaborar en la construcción de una cultura corporativa cimentada en sólidos valores éticos.

De ambas fuentes podrán salir muy aprovechables ideas que, sin excluir nada de lo que ya se hace desde los mecanismos de gestión de riesgos –tanto operativos, cuanto reputacionales- y de *compliance*, ayuden a institucionalizar como es debido un adecuado *entorno de control* que no sólo elimine riesgos y evite las malas prácticas, sino que –cambiando el enfoque- nos ponga en pista de avanzar hacia la *integridad* y las cotas de calidad más altas posible, en busca de la utopía –por definición inalcanzable- que supone el apuntar hacia la *excelencia empresarial*. Dicho proceder supone embarcarse en un *proceso de mejora continua* y constante avance en la tarea nunca rematada del todo de ser cada día más y mejor empresa: mejorar los productos y servicios, añadiendo valor mediante la innovación; tratar al empleado como quisiéramos que éste tratara al cliente; y liderar, llegado el caso, el cambio de los contextos, modificando en la medida de lo posible las reglas del juego.

### 3. CONDICIONES PARA EL ÉXITO A LARGO PLAZO DE LA EMPRESA

Nuestra primera hipótesis de trabajo, enunciada anteriormente, estima que para conseguir el éxito a largo plazo de una empresa u organización son necesarias una cultura corporativa orientada a valores, el buen hacer profesional y, por encima de todo, una apuesta decidida y firme por la ética como clave de vida y la integridad como horizonte de la persona.

Contraejemplos de dicha hipótesis han sido numerosos a lo largo de las últimas décadas, es decir, ejemplos de empresas que, aparentemente alcanzaron un éxito temporal, pero que por no cumplir alguna de estas premisas, se condenaron y condenaron a muchos accionistas, empleados y comunidad al fracaso. Podemos recordar algunos de los nombres de los casos más sonados (Fernández Fernández, 2004). Desde fines de los ochenta, al hilo de las demasías sociológicas de la *beautiful people*, el pelo engominado y los *yuppies* bebedores de agua con gas que retrataban películas como la *Hoguera de las Vanidades* o la versión primera de *Wall Street* tuvieron lugar escándalos como los de la química Union Carbide Corporation en Bohpal; la petrolera Exxon en la península de Valdez; o el del ínclito Mikel Milken y sus famosos bonos basura para financiar compras apalancadas –y, al parecer, muy poco éticas- mediante los LBO como en el inefable caso Nabisco. Eso, sin mencionar, aquí, *casos más cercanos*, como el caso Parmalat, el de Banesto, el escándalo de Ibercorp o el de Gescartera.

Ahora bien, la guinda del pastel –al menos hasta entonces- la constituyó un rosario de malas prácticas llevadas a efecto en Norteamérica cuando frisaba el cambio de milenio. Suenan todavía familiares nombres como los de WorldCom, Adelphia Communications, Tyco, Health South, Arthur Andersen, y el icono de todos ellos: el de la inefable empresa Enron, verdadero paradigma del mal proceder y de lo que algunos-tal vez con excesiva precipitación- diagnosticaron como síntoma inequívoco de la *enfermedad mortal* del capitalismo. No fue mortal, no: el

sistema muta, se adapta, sigue vivo... con sus lacras y sus bondades. Pero qué duda cabe que aquellos desaguisados destruyeron mucho valor, arruinaron la reputación de muchas empresas y minaron la moral no sólo de muchos empleados, sino también de la sociedad en general.

Por aquel entonces se tomaron nuevas medidas legislativas; se recrudecieron las reglamentaciones y las normas en todo el mundo. Y de manera muy especial en los Estados Unidos. La ley Sarbanes-Oxley (Sarbanes Oxley Act, 2012) habla a las claras de cómo los legisladores se vieron en la tesitura de tener que agarrar por los cuernos a un toro que –más allá de lo financiero- amenazaba con *desmoralizar* a toda una sociedad, que veía impotente y escandalizada, derrumbarse los valores más innegociables en una cultura fuerte; y tras ellos, emerger el cáncer del escepticismo y la desconfianza.

Tras esta secuencia cíclica de sucesos, y de licencia para engañar (Newton, 2006) parece normal que ceda la confianza en las empresas y en los empresarios. La dinámica social se torna insostenible, la vida en común deviene átona. Con ello, el fracaso institucional está servido a plazo más bien corto que largo –e incluso el completo derrumbe de la civilización en su conjunto, si no se ponen medios que obren como antídoto.

Lo anterior apunta a aquella *moral como estructura* –complementaria y previa de la moral como contenido- absolutamente necesaria para mantenernos firmes y progresar como sociedad, a la que aludía don José Ortega y Gasset en un conocido pasaje que no me resisto a no citarles. Decía Ortega, tratando de encarecer la necesidad de la ética como elemento estructural, tanto de la vida del individuo, cuanto de la dinámica y el vigor de las sociedades: “Me irrita este vocablo, “moral”. Me irrita porque en su uso y abuso tradicionales se entiende por moral no sé qué añadido de ornamento puesto a la vida y ser de un hombre o de un pueblo. Por eso yo prefiero que el lector lo entienda por lo que significa, no en la contraposición *moral-inmoral*, sino en el sentido que adquiere cuando de alguien se dice que está *desmoralizado*. Entonces se advierte que la moral no es una *performance* suplementaria y lujosa que el hombre añade a su ser para obtener un premio, sino que es el ser mismo del hombre cuando está en su propio quicio y vital eficacia. Un hombre desmoralizado es simplemente un hombre que no está en posesión de sí mismo, que está fuera de su radical autenticidad y por ello no vive su vida, y por ello no crea, ni fecunda, ni hinche su destino” (Ortega y Gasset, 1966: 72).

Sin embargo, los escándalos y los despropósitos empresariales continúan. La crisis que hemos padecido desde aproximadamente el año 2007 es corolario de lo que se dice. Y el rosario de malas prácticas abre un abanico que no parece dejar títere con cabeza, ni en la economía real ni en la financiera. Dos botones de muestra: Si uno mira a la industria del automóvil, se topa con la empresa Volkswagen, mintiendo a boca llena sobre los niveles de contaminación de sus motores (Blackwelder, 2016). Si ponemos el foco en algo tan *objetivo* y del que tantas cosas dependen en la economía global como puede ser la fijación del LIBOR –esto es, la *London Inter-Bank Offered Rate*-, nos damos de bruces con que Barclays y otros bancos, no dudaron en manipular a favor propio –y no se sabe si con la connivencia o la ineficiencia de los supervisores- lo que hiciera falta, con tal de ganar más dinero a corto, aunque fuera a expensas de perder reputación y credibilidad cara al futuro (Rose, 2013).

Tal vez la gente no sea capaz de justificar sus posturas con plena racionalidad, pero la intuición moral, el olfato para lo bueno y lo malo no suele atrofiarse con facilidad y muchas veces funciona como buena guía desde el sentido común. De hecho, hay evidencia empírica basada en investigaciones de gran nivel académico donde se afirma exactamente lo contrario a lo que el relativismo propone: que, en este mundo globalizado, la gente sí que parece tener muy claro qué es lo que se debería hacer; que hay gran consenso en cómo habrían de conducirse las empresas; y que está muy claro de qué forma tendrían que llevarse a efecto los negocios (Paine, Deshpandé, & Margolis, 2011).

Merece ser destacada a este respecto una interesante iniciativa pilotada desde la Universidad de Harvard hace ya algunos años: el *Global Business Standard Project*. En el año 2004, los autores (Paine, Deshpandé, Margolis, & Bettcher, 2005) elaboraron lo que denominaron el *Global Business Standard Codex* a partir de la base que suponía una adaptación de los códigos éticos redactados por más de una veintena de empresas líderes (Kaptein, 2008), así como los emanados de organizaciones del solvencia reconocida -entre otras, los criterios de la OCDE, los del *Global Compact*, los de la *Global Reporting Initiative* y los principios para los negocios de la *Caux Round Table*.

A partir de ello elaboraron un código de síntesis que abarcaba todos los aspectos relevantes contemplados en los que les habían servido de fuente de inspiración. Confeccionaron su propuesta de 62 criterios, agrupados en torno a los nueve principios siguientes, cada uno de ellos, declinado luego en conceptos clave a partir de los que dedujeron los estándares. Eran los siguientes: Principios fiduciarios; Principios referidos a la propiedad; Principios relacionados con la confianza; Principios de transparencia; Principios de respeto a la dignidad de las personas; Principios de justicia; Principios de ciudadanía corporativa; Principios de Responsabilidad Social Corporativa.

Una vez elaborado el material, administraron una encuesta a más de ochocientos directivos y empleados de empresas multinacionales, tratando de discernir si había consenso en los estándares éticos que habían identificado como recurrentes, más allá de las culturas, las regiones y los sectores. Y en efecto, el nivel de coincidencia a la hora de identificar lo que *debería ser*, -esto es, los principios de integridad moral por referencia a los cuales debería guiarse la gestión empresarial- resultó extremadamente alto y significativo.

Cuestión diferente era identificar la distancia entre las prácticas reales de sus empresas y el nivel de cumplimiento de los estándares éticos a los que consideraban que habrían de atenerse. Dichos estándares se extendían más allá de una aproximación estrictamente jurídica y legalista a la ética en clave de *compliance*. En efecto, apelaban a conceptos tan esencialmente morales como, por ejemplo, la diligencia, la lealtad, la veracidad, el voluntariado corporativo, el respeto a la dignidad personal, etc.

De hecho, una propuesta que emanaba como conclusión de sus trabajos y a la que volveremos más adelante, pedía que, sin menospreciar, en absoluto, las bondades de un planteamiento basado en la *compliance* al uso -con los Comités de Auditoría, las unidades de Auditoría Interna, los códigos éticos, las líneas de ética, los castigos y las sanciones previstas, incluso los niveles de tolerancia cero y la agilidad a la hora de tomar ciertas decisiones ante prácticas especialmente sensible- se tratara de ir más allá *-go beyond compliance-as-usual-* identificando no sólo nuevos riesgos potenciales, sino sobre todo, desde un enfoque en positivo, encontrar también áreas de oportunidad y mejora, basadas en datos objetivos y métricas que permitan evaluar la calidad ética de la empresa al modo como se hace en otras áreas de la organización (Aznar y Vaccaro, 2015).

Esta propuesta, como ya anticipábamos, es la que tratamos de hacer nuestra como tesis fuerte de estas consideraciones. Para avanzar con paso firme en este proceso, habremos de ensayar nuevas ideas y de poner en marcha estrategias complementarias a las habituales de control que refuercen la infraestructura ética de la empresa (Fernández-Fernández & Camacho, 2015).

## 4. IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN ÉTICA EN LA EMPRESA

En base a lo anterior parece que mereciera la pena tratar de asentar el modelo capitalista en la solidez de unas culturas empresariales que opten sin titubeos por el *deber-ser*, por los *valores morales*; por la *profesionalidad*; y por aclimatar de veras el *momento ético* en todo el proceso del negocio: en todas las políticas y en cada una de las prácticas; desde la fijación de las metas estratégicas hasta el sistema de incentivos y de ascensos en el organigrama. La gente, tanto desde dentro, cuanto desde fuera de las organizaciones lo está pidiendo cada vez con más fuerza. Cada vez es más evidente la relevancia de la ética y las consecuencias de la falta de ética. Es como si *la venda que cegaba* a muchos hacia la dimensión ética, se hubiera caído de los ojos. En esta línea, podemos elaborar sobre nuestra segunda hipótesis de trabajo, en la que afirmamos *la importancia de la dimensión ética de empresa y la gestión*.

Hay una institución con base en los Estados Unidos que se denomina: *Association of Certified Fraud Examiners –ACFE-* y que agrupa a más de 70.000 profesionales de todo el mundo, empleados en la detección y la prevención, en definitiva, en la lucha contra el fraude interno. Desde hace más de un cuarto de siglo, esta asociación viene investigando y sensibilizando a la opinión pública de los daños –no sólo económicos- que este tipo de malas prácticas ocasionan a las empresas y a la sociedad en su conjunto. Lo hace mediante la publicación de un Informe –*Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse-* que desde el año 2002 tiene carácter bianual.

En el Informe de 2014 (Association of Certified Fraud Examiners, 2014), se puede constatar que esta realidad de la mala praxis, del fraude interno, de la falta de ética es una circunstancia ubicua; es decir, que puede presentarse en cualquier lugar, en empresas de cualquier sector, incluso en cualquier organización no gubernamental –sobre todo en aquellas autocumplientes e ingenuas.

Una de las claves para invertir este comportamiento es la de un liderazgo verdadero y creíble que proporcione mensajes nítidos y sirva de referente y de ejemplo para configurar la conducta de sus seguidores. Esto constituye, sin duda, una auténtica *conditio sine qua non* para asegurar la ética en el marco organizativo. Supuesto lo anterior, habrá, por lo demás, que perfeccionar los sistemas de Auditoría Interna, los de control de riesgos y *due diligence*; será preciso mejorar los códigos de conducta y los mecanismos de *compliance*; ni quedará otra que dotar de mejores herramientas a los que se ocupan en el área de *forensic*. Pero nunca será bastante todo lo que se haga en esas líneas de actuación si no hay un liderazgo ético fuerte. El objetivo será proporcionar formación, soporte y consejo a los gestores sobre cómo plantearse hacer las cosas bien, tanto de un punto de vista ético como legal (Aznar y Vaccaro, 2015). Por ello, como anticipábamos más arriba, resulta procedente intentar en paralelo un camino –si no alternativo, al menos, complementario– para reforzar la *cultura de control*, enraizándola en la *dimensión ética* organizativa, e involucrando en el empeño, en una especie de *liderazgo distribuido* (Hess & Broughton, 2014: 542), a ciertos empleados y *Stakeholders* clave.

Podemos reforzar la idea formulando el mensaje de una manera doble: una desde la Lógica; otra desde el Derecho. Desde el punto de vista lógico, cabría decir que el liderazgo ético tiene como *condición necesaria* la implicación decidida de los altos ejecutivos; pero que dicho empeño no resulta ser *condición suficiente*. Usando categorías familiares a los juristas, se podría dejar sentada la tesis de que, si bien la *potestas* en materia de ética debe estar bien concentrada en la cúspide; la *auctoritas* necesariamente debe ser difusa y estar presente tanto en el *staff* cuanto a lo largo de toda la línea; pues el liderazgo moral debe ser tarea de todos y preocupación transversal a lo largo de toda la organización. Pues, como alguien afirmó con buen criterio: “si la ética no está en todas partes, no está en ninguna” (Hess & Broughton, 2014: 542).

Ahora bien, para generar ese liderazgo compartido desde abajo, no hay más remedio que insistir una y otra vez en el mensaje. La ética es asunto de todos; derecho y deber de cada uno. La responsabilidad por crear y mantener un clima ético sobre el que asentar un auténtico entorno de control, no es exclusiva de nadie y, por supuesto, no puede ser *subcontratable*. Y naturalmente, esta estrategia orientada a crear un liderazgo ético compartido debe ir siempre acompañada de políticas formales *coherentes* y de prácticas que no dejen duda a la hora de premiar y de recompensar.

Otro de los elementos clave, en esta búsqueda del punto de inflexión, implícito en lo anterior, está en el diálogo, en hablar de Ética sin complejos. No olvidemos que la Ética, en el

fondo, es un proceso racional y argumentativo que trata de justificar procederes o de proponer conductas consideradas mejores que otras (García-Marzá, 2004). Sin embargo, muchas empresas optan por permanecer *mudas* a este respecto. Y dado que las palabras que utilizamos –y, por supuesto, los mitos de la cultura organizativa, las metáforas que empleamos y las imágenes que elegimos– acaban configurando no sólo nuestro modo de pensar, sino también nuestros actos. Y con ellos, las estructuras y las metas de nuestras empresas y organizaciones (Solomon, 1999).

Un buen antídoto a esta *mudez* puede encontrarse en el diálogo, en el hablar, en el discutir de forma sistemática y estructurada asuntos éticos del día a día; y dilemas para los que el Código de Conducta se nos queda corto o nos resulta abstracto. Para ello hay que proporcionar formación para sensibilizar a quienes componen la empresa respecto a la importancia de los valores morales y para subrayar la trascendencia de la dimensión ética como condición de posibilidad del éxito –incluso económico–, de la atracción y la retención del talento; de la buena reputación; y, en definitiva, de la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Todo esto debe complementar los mecanismos formales de los sistemas de *compliance*, de Auditoría Interna, de *forensic* y de todo lo relacionado con las *Ethic Offices* o áreas homólogas en las distintas empresas. Se trata, simplemente, de una propuesta complementaria de tipo informal; y no sustitutiva de los precitados mecanismos al uso.

## 5. NECESIDAD DE SISTEMAS DE CONTROL INTEGRADOS

La tercera y última de nuestras hipótesis era la necesidad de sistemas de control extendidos e integrados por toda la organización, para lo que es necesario disponer de profesionales competentes; con personas de una talla humana razonable y suficiente, a todo lo largo de la estructura organizativa (Hess & Broughton, 2014) en una suerte de liderazgo compartido: de abajo arriba –*bottom up*– y de fuera hacia adentro –*outside in*.

Sin duda, como indicado anteriormente, uno de los grandes problemas de fondo relacionado con la mala praxis moral en el marco organizativo es la *ceguera* ante la *dimensión ética de los problemas*. Pues el hecho es que, muchas veces, ocurre que la gente ni siquiera tiene conciencia de que algo sea bueno o malo; de que esto sea mejor o más adecuado que su contrario... Simplemente no llegan a percibir problema alguno ante una toma de decisiones que, a una mirada desapasionada y mínimamente lúcida, sí plantea –cuando menos– opciones dudosas desde el punto de vista ético.

¿Por qué puede llegar a ocurrir esta situación? Las razones, sin duda, son múltiples. Van desde la falta de una mínima educación primaria –en el seno familiar– en materia axiológica,

seguida de una especie de incapacidad para distinguir lo bueno de lo malo. Con todo, si bien es cierto que pueda ocurrir lo que se dice, no es menos verdad que ése no suele ser el caso común. La educación continua en la escuela, la universidad, los grupos y asociaciones, los medios de comunicación, y, por supuesto, en la empresa. Esos grupos, en mayor o menor medida, se encargan de ir transmitiendo el gran SE impersonal que advierte a quien entra en ese mundo social –del más cercano y afectivo, al más amplio y formal– de cómo hay que hacer las cosas para ser miembro típico y eficaz del grupo.

¿Cómo, entonces, es que tiene lugar la *ceguera* ante la dimensión moral desde dentro de las empresas y organizaciones?

Por un lado, puede ser debido a un *mecanismo de defensa del yo* que los psicólogos etiquetan bajo la categoría de *racionalización*. Y que por otro, podemos hacer referencia a los complejos mecanismos mediante los cuales los nuevos empleados se socializan en la organización tanto formal, cuanto informal, una vez entran a formar parte de la misma. Lo que por otras latitudes denominan *group thinking*, al que no resulta tan sencillo sustraerse, como ciertos experimentos demuestran de manera fehaciente. De hecho, no es infrecuente, por paradójico que pueda parecer a primera vista, que haya poderosos incentivos para actuar mal aludiendo a razones altruistas (Ariely, 2012). Como dice un experto al que ya hemos hecho referencia: “Los agentes corporativos tienen mucho espacio para racionalizar fallos de compliance en pro de la lealtad” (Langevoort, 2015: 3)

En estos casos –en el de *racionalización* y en el de *socialización secundaria* en el marco organizativo–, el remedio podría venir del esfuerzo por *objetivar* desde afuera lo que ocurre dentro –el *outside in* mencionado más arriba. Es decir, por volver a dar entrada en el juego al famoso *observador imparcial* del que nos hablaba el viejo Adam Smith (Smith, 1958); y sobre todo por dos opciones de tipo estrictamente personal: la primera, alineada con el empeño sincero y la voluntad decidida de no hacerse uno a sí mismo trampas en el solitario. Y la segunda, en tener la sinceridad de atreverse a *llamar a las cosas por su nombre*, de pintar de rojo las líneas infranqueables, y de forjarse un carácter que aporte la fuerza suficiente para mantener con coherencia la integridad persona (Steaere, 2009).

Podríamos recurrir a la famosa enseñanza de la zorra y las uvas: “Una zorra hambrienta, al ver unos racimos que colgaban de una parra, quiso apoderarse de ellos, y no pudo. Apartándose, se dijo a sí misma: *Están verdes*” (Esopo, 2006: 36). Lo que Esopo señala es que así también algunas personas, cuando no pueden conseguir las cosas por incompetencia, culpan a las circunstancias. Pero a nosotros, en este momento nos importa más subrayar el mecanismo racionalizador de la zorra, que en vez de retirarse, frustrada y con la autoestima dañada, *racionalizó* y se dijo: “¡Bah!... No importa: ¡Están verdes!... Se quedó, sin uvas, sí; protegió su *ego*; puso en marcha un mecanismo de defensa del yo. De otra forma, no tendría fácil mantener ante sí la cabeza alta y la frente erguida. Le ocurriría lo que a nosotros cuando, tras haber actuado mal, decimos que no podemos mirarnos al espejo.

Ahora bien, la deriva es muy peligrosa, ese caminar por sendas tan resbaladizas es lo que en la jerga de la Filosofía Moral anglosajona se suele conocer como la *slippery slope* –la pendiente resbaladiza- por la que es tan inseguro transitar y de la que tan conveniente es apartarse a tiempo. No olvidemos que para engañar bien a otros, antes tenemos que engañarnos a nosotros mismos. Como indica Langevoort: “de ser así, ni las zanahorias ni los palos funcionan como esperaríamos, ya que la persona no es consciente de que su actuación pueda estar sujeta al sistema de penalización-recompensa” (Langevoort, 2015: 5).

Sin embargo, tenemos a nuestro alcance la posibilidad de abrir las ventanas organizativas y dejar entrar el aire fresco del exterior. No debiéramos tener reparo ni miedo en tomar conciencia de cómo somos percibidos, de mirar el retrato que los *Stakeholders* clave hacen de nosotros. Pienso en trabajadores y profesionales de empresas de servicios que mantienen relaciones temporales con nuestra organización; en accionistas; en clientes; en proveedores, etc. Habría que establecer e institucionalizar cauces fluidos de diálogo, porque si de una parte, ellos tienen una perspectiva que, naturalmente, no es la nuestra y saben cosas de nosotros que nosotros ignoramos. Nosotros necesitamos saber quiénes son ellos y con quiénes nos estamos, de veras jugando los cuartos: No sería la primera vez que nos podamos ver salpicados en nuestra imagen o en nuestra reputación por el mal proceder de terceros, que se relacionan con nosotros. De este diálogo, sin duda, pueden aflorar a tiempo pistas que eviten problemas mayores en el futuro.

Solamente a través de mejores prácticas éticas, funciones integradas de *Compliance*, controles internos consistentes, con el “tono” adecuado desde arriba y desde abajo (Snell, 2009), y transversalmente en la organización, así como un conjunto de valores claramente establecidos y códigos correctamente implantados, se puede mitigar el riesgo y aumentar la sostenibilidad de la empresa

## 6. CONCLUSIONES

Podemos, por último, ofrecer una serie de recomendaciones:

1. Identificar las lagunas –los *gaps*- entre lo que decimos y lo que se hace, entre el ser y el deber ser. Habrá que tener en cuenta lo que algunos autores denominan, con sugerente metáfora, *el efecto altura*, en virtud del cual, a quienes más arriba están en la organización mejor les parece que suelen ir las cosas. Habrá, pues, que deflactar esta visión y oír de veras a mandos intermedios y a gente de la línea: Los empleados son -en esto como en tantas otras cosas- un buen sistema de alerta para gestionar un sistema que, por otra parte, necesita desarrollar herramientas y métricas que evalúen la gestión ética.
2. Tratar de aprender de los errores, siendo radicales –es decir, yendo a la raíz del problema, al fondo de la cuestión-, una vez se han producido malas prácticas éticas. Más allá del

castigo a los culpables, la pregunta sería: ¿Qué habría que cambiar para evitar que vuelva a repetirse algo así? Entre otras cosas: la mayor o menor aversión al riesgo de quienes toman decisiones más o menos estratégicas; los conflictos de intereses; la presión de los plazos y los tiempos; el exceso de competitividad...

3. Reflexionar y deliberar, a posteriori, para aprender. Establecer cauces adecuados de comunicación para reinventar procesos y modificar rutinas organizativas con creatividad. Esta dinámica, al parecer, puede resultar interesante a la hora de desarrollar aquel estilo de liderazgo distribuido e informal del que hablábamos más arriba, y que, sin duda, puede favorecer la toma de decisiones éticas en la organización.
4. Buscar el factor sorpresa y la aleatoriedad en los procesos de control de riesgos. Cuando los sistemas son predecibles y rutinarios, todo dará la impresión de estar en orden.
5. Conviene también, según dicen, que todo responsable, se manche las manos con la realidad del negocio; conozca el estrés y los retos con que los empleados se enfrentan en la realidad del día a día. Con ello, a no dudar, conocerían de primera mano la realidad viva; entenderían mejor la cultura organizativa; y sobre todo, estarían en condiciones de anticiparse a muchas –malas- jugadas.
6. Podemos también recomendar rotaciones y estimular la formulación de preguntas complejas a niveles altos; en pensar de forma flexible y creativa –*thinking out of the box*, como dicen-; en no limitarse a proponer año tras año una nueva versión de un más de lo mismo... Al parecer, cuando esto ocurre, no es extraño que haya ejecutivos y miembros del Consejo que, si no están directamente involucrados en el Comité de Auditoría o en ámbitos de similar factura, cuestionen el valor real de estas actividades o, en el mejor de los casos, presten escasa atención a las recomendaciones; es decir, las oigan *como quien oye llover*.

Por último, conviene hacer una última reflexión que tiene amplia trascendencia: ni la función de Auditoría Interna, ni los equipos de *Compliance*, ni siquiera el *DIRSE*, debieran constituir –ni, mucho menos, ser entendidas como- un fin en sí mismas. Por el contrario, merecerían ser conceptualizadas como un medio al servicio de un fin más amplio y último: Aquél que, precisamente, da razón de ser a la empresa y constituye la propia *misión* organizativa.

Si una empresa buscara de veras *ser cada día más y mejor empresa*, batir sus propios registros, animada por la calidad y aspirando a lo más alto, a la utopía siempre inalcanzable de la excelencia (Peters & Waterman Jr., 1990), iba a ser mucho más fácil aclimatar *el momento ético* en todos los procesos organizativos y a lo largo de toda la cadena de valor.

Para ello, como providencia complementaria, nunca nos cansaremos de decir que hay que empezar por *contar con la persona*. Por rodearse de profesionales de talla humana alta, con valores claros, principios firmes y voluntad decidida de tratar de hacer las cosas lo mejor posible.

A la hora de escoger gente de mando, es necesario, naturalmente, que cuenten con la formación requerida en el grado más alto posible. Es preciso que, además, tengan la experiencia necesaria. Pero sobre todo es crucial que asuman muy claramente dos sencillas ideas a la hora de ejercer el gobierno. Una: que no todo lo que se puede hacer, merece la pena que sea hecho. Pues, en general, no todo lo posible es siempre éticamente deseable. Y dos: que no todo lo que se querría hacer -incluso aunque fuera éticamente deseable- resulta siempre posible realizarlo a las inmediatas. Pues todo requiere su *tempo* y su proceso.

En definitiva, hay que encarecer la importancia de apostar por los valores éticos y por el buen hacer profesional. Para ello es indispensable formar, educar, sensibilizar, aplaudir la virtud para que la gente se sensibilice hacia estos aspectos que, no por intangibles, son menos susceptibles de gestión y de medida.

Sabemos de sobra –ya Aristóteles nos lo dejó dicho en el capítulo 9 del Libro X de su *Ética a Nicómaco*- que “si los razonamientos bastaran para hacer buenos a los hombres, reportarían justamente muchas grandes remuneraciones, como dice Teognis y sería preciso procurárselos; pero de hecho, si bien parece que tienen fuerza suficiente para exhortar y estimular a los jóvenes generosos y para infundir el entusiasmo por la virtud en un carácter noble y verdaderamente amante de la verdad, resultan incapaces de excitar a la bondad y a la nobleza al vulgo, que de un modo natural no obedece por pudor, sino por miedo, ni se aparta de lo que es vil por vergüenza, sino por temor al castigo” (Aristóteles, 1985: 1179b). De hecho, dice un poco más adelante que: “Los legisladores deben invitar y exhortar a la práctica de la virtud por amor del bien en la seguridad de que atenderán a sus exhortaciones los que están adelantados en la formación de buenos hábitos; imponer castigos y correcciones a los desobedientes y sin disposición natural para el bien; y desterrar a los incurablemente miserables” (Aristóteles, 1985: 1180b).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariely, D. (2012). *The (Honest) Truth about Dishonesty*. New York: Harper.
- Aristóteles. (1985 a). *Ética a Nicómaco*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Association of Certified Fraud Examiners, (2014). *2014 Global Fraud Study*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2015, de <http://www.acfe.com>: <http://www.acfe.com/rtnn/docs/2014-report-to-nations.pdf>
- Aznar, E., & Vaccaro, A. (2015). Make Way for the Chief Integrity Officer: Beyond Compliance. *IESE Insight*, (27), 23-31. doi:10.15581/002.art-2790
- Bazerman, M. H., & Gino, F. (2012). Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, 8 , 85-114.
- Benavides Delgado, Juan, José Luis Fernández Fernández, y Alberto Urriaga de Vivar Frontelo. 2012. *Glosario sobre responsabilidad social para la investigación y el debate terminológico*. España: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Blackwelder, Britt, Katherine Coleman, Sara Colunga-Santoyo, Jeffrey S. Harrison, and Danielle Wozniak. *The Volkswagen Scandal. Case Study*. University of Richmond: Robins School of Business, 2016.
- Camacho Laraña, I., Fernández Fernández, J. L., González Fabre, R., & Miralles Massanés, J. (2013). *Ética y Responsabilidad Empresarial*. Bilbao: Desclée de Brower.
- Christopher, J., Sarens, G., & Leung, P. (2009). A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(2), 200-220.
- Demidenko, E., & McNutt, P. (2010). The ethics of enterprise risk management as a key component of corporate governance. *International Journal of Social Economics*, 37(10), 802-815.
- Esopo. (2006). *Fábulas*. Madrid : Alianza Editorial.
- Feldman, Y. (2014). Behavioral Ethics Meets Behavioral Law and Economics. En E. Zamir, & D. (. Teichman, *Oxford Handbook of Behavioral Economics and the Law*. New York: Oxford University Press.
- Fernández Fernández, J. L. (1996). *Ética para empresarios y directivos (Segunda edición revisada y ampliada)*. Madrid: ESIC.
- Fernández Fernández, J. L. (2004). *Finanzas y Ética. La dimensión moral de la actividad financiera y el Gobierno Corporativo*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Fernández Fernández, J. L., & Camacho, J. (2015). Effective Elements to Establish an Ethical Infrastructure: An Exploratory Study of SMEs in the Madrid Region. *Journal of Business Ethics (On-line Version)* , 1-19.

- García-Marzá, D. (2004). *Ética Empresarial: Del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.
- Gellerman, S. W. (1986). Why 'Good' Managers Make Bad Ethical Choices. *Harvard Business Review (July-August)* , 85-90.
- Hess, M. F., & Broughton, E. (2014). Fostering an ethical organization from the bottom up and the outside in. *Business Horizon*, 57 , 541-549.
- Kaptein, M. & Wempe, J. 2002. *The Balanced Company: A corporate integrity approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Kaptein, M. (2008). *The Living Code. Embedding Ethics into the Corporate DNA*. Sheffield (UK): Greenleaf Publishing Ltd.
- Kluver, J., Frazier, R., & Haidt, J. (2014). Behavioral Ethics for Homo Economicus, Homo Heuristicus and Homo Duplex. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 123 , 150-158.
- Langevoort, D. C. (2015). Behavioral Ethics, Behavioral Compliance. En J. (. Arlen, *Research Handbook on Corporate Crime and Financial Misleading* (págs. 1-28). Edward Elgar Press forthcoming.
- Newton, L. H. (2006). *Permission to Steal. revealing the Roots of Corporate Scandal An Address to My Fellow Citizens*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Ortega y Gasset, J. (1966). ¿Por qué he escrito El hombre a la defensiva? En J. Ortega y Gasset, *Obras Completas (IV)* (pág. 72). Madrid: Revista de Occidente.
- Paine, L. S., Deshpandé, R., & Margolis, J. D. (2011). A Global Leader's Guide to Managing Business Conduct. *Harvard Business Review*, 89 (9) September , On-line Edition.
- Paine, L., Deshpandé, R., Margolis, J. D., & Bettcher, K. E. (2005). Up to Code. *Harvard Business Review*, 83 (12) , 122-133.
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (1990). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Folio.
- Piper, T. R., Gentile, M. C., & Parks, S. D. (1993). *Can Ethics be Taught?* Boston (Massachusetts): Harvard Business School.
- Platón. (1988). *La República* . Madrid: Aguilar.
- Real Academia, E. d. (1984). *Diccionario de la Lengua Española (Vigésima edición)*. Madrid: Espasa Calpe.
- Reynolds, M. A. (2000). Professionalism, ethical codes and the internal auditor: A moral argument. *Journal of Business Ethics*, 24(2), 115-124.
- Rose, C. S., & Sesia, A. (2013). Barclays and the LIBOR Scandal. *Harvard Business Review*.

- Sarbanes Oxley Act. U.S. House of representatives, Committee on Financial Services. Public Law N°. 107-204, Washington, D.C.: Government Printing Office, 2002.
- Smith, A. (1958). Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones. México: Fondo de Cultura Económica.
- Snell, R. (2009). Cynthia Cooper Discusses Fraud, Ethics, and Standing Up for What's Right. *Journal of Health Care Compliance*, 11(5), 37-42.
- Solomon, R. C. (1999). *A Better Way to Think about Business. How personal Integrity Leads to Corporate Success*. New York: Oxford University Press.
- Steare, R. (2009). *Ethicality (n) how to decide what's right and find the courage to do it*. Great Britain: Dawne Brooks.
- Tiedemann, K. (2016), "Ética Económica y Derecho Penal", en *Documentos a Debate* núm. 26, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- Tyler, T., Dienhart, J., & Thomas, T. (2008). The Ethical Commitment to Compliance. Building Values-based Cultures. *California Management Review*, 50 , 31-51.
- Welsh, D., Ordóñez, L., Snyder, D., & Christian, M. (2015). The slippery slope: A self-regulatory examination of the cumulative effect of minor ethical transgressions. *Journal of Applied Psychology*, 100 , 114.