

LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA SGE, DE FORETICA COMO INSTRUMENTO DE LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Alberto Urtiaga

Consejero Delegado de FORETICA

Germán Granda

Responsable del Área Técnica de FORETICA

LA NECESIDAD DE ESTABLECER UN SISTEMA OBJETIVO DE IMPLANTACION, EVALUACION Y VERIFICACION DE LA GESTION ETICA EN LAS ORGANIZACIONES

A comienzos del siglo XXI resulta ya incuestionable que las organizaciones tienen ciertas *necesidades éticas* más o menos urgentes (sea por presión de grupos externos, por la lógica de la competencia o por la propia estructura y dinámica organizativa).

De la misma manera, parece incuestionable que las organizaciones manifiestan, en su gran mayoría, una clara *voluntad* de responder a estas necesidades con los instrumentos de institucionalización de la ética a su alcance.

El grado actual de desarrollo de la ética empresarial y la experiencia acumulada en este campo, así como la creatividad de las empresas han dado lugar a ciertos *instrumentos de institucionalización de la ética*.

EFFECTOS QUE SE PERSIGUEN

Todos ellos tratan de transmitir, desde la dirección, el compromiso con ciertos valores (a veces específicos para cada actividad o departamento de la organización) y fomentar modelos de comportamiento de acuerdo con tales valores. Su intención es aumentar la confianza de los miembros de la organización, la cohesión y la integración del grupo, y mejorar en algún grado el rendimiento.

Junto a este efecto, puede producirse otro adicional sobre los agentes externos cuando las políticas éticas de la empresa se publicitan. En este caso, una política de gestión ética influye sobre la percepción que los consumidores y clientes tienen de la empresa o marca de que se trate. A largo plazo, el mantenimiento constante y eficaz de políticas éticas en la empresa da lugar a una reputación, un valor intangible de primer orden para cualquier organización.

Por otro lado, buena parte de los efectos perseguidos con una política ética de gestión dependen de que ésta sea conocida por aquellos que integran la organización o que, sin formar parte de ella, tengan intereses en las operaciones de la misma (consumidores, clientes, proveedores, vecinos, ONGs, gobierno, etc.).

De esta manera, muchas organizaciones desearían contar con un instrumento de institucionalización y verificación de su compromiso ético y social que permita la objetivación y reconocimiento público del compromiso adoptado.

Hasta la fecha, el compromiso ético de las organizaciones ha sido conocido sólo a través de la propia organización. Los agentes externos (desde los accionistas a los consumidores y todo tipo de afectados) han de confiar en las afirmaciones más o menos propagandísticas de los propios interesados. Esto es manifiestamente insuficiente en el mundo de los negocios, caracterizado por la multiplicidad de las interacciones y el anonimato en muchas de ellas.

Tales características hacen que sea necesaria la puesta en marcha de un sistema objetivo de implantación, evaluación y verificación de la gestión ética en las organizaciones.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE FORÉTICA

A la demanda de crear un sistema de gestión ético implantable y evaluable, FORETICA pretende dar respuesta el modelo impulsado desde el Foro para la Evaluación de la gestión ética.

FORÉTICA, asociación sin ánimo de lucro, con el objetivo de hacer avanzar la cultura de la gestión ética en las empresas y organizaciones, tiene como fin el desarrollo y difusión de un sistema documental armonizado que permita definir una idea común de gestión ética, así como establecer normas, criterios e instrumentos que lleven a la práctica esa idea, en las organizaciones que así lo decidan.

La norma-marco del sistema de gestión ética (SGE21) es la primera de la serie documental 2 (normas). Ella establece los criterios generales de la gestión ética (objetivos y evaluables para facilitar su verificación), y refleja los principios básicos que deben orientar la acción en cada área de gestión de las organizaciones. Se centra en dichos procedimientos, es revisable, y es fruto del consenso de empresas, organizaciones, instituciones y personas con dicho interés.

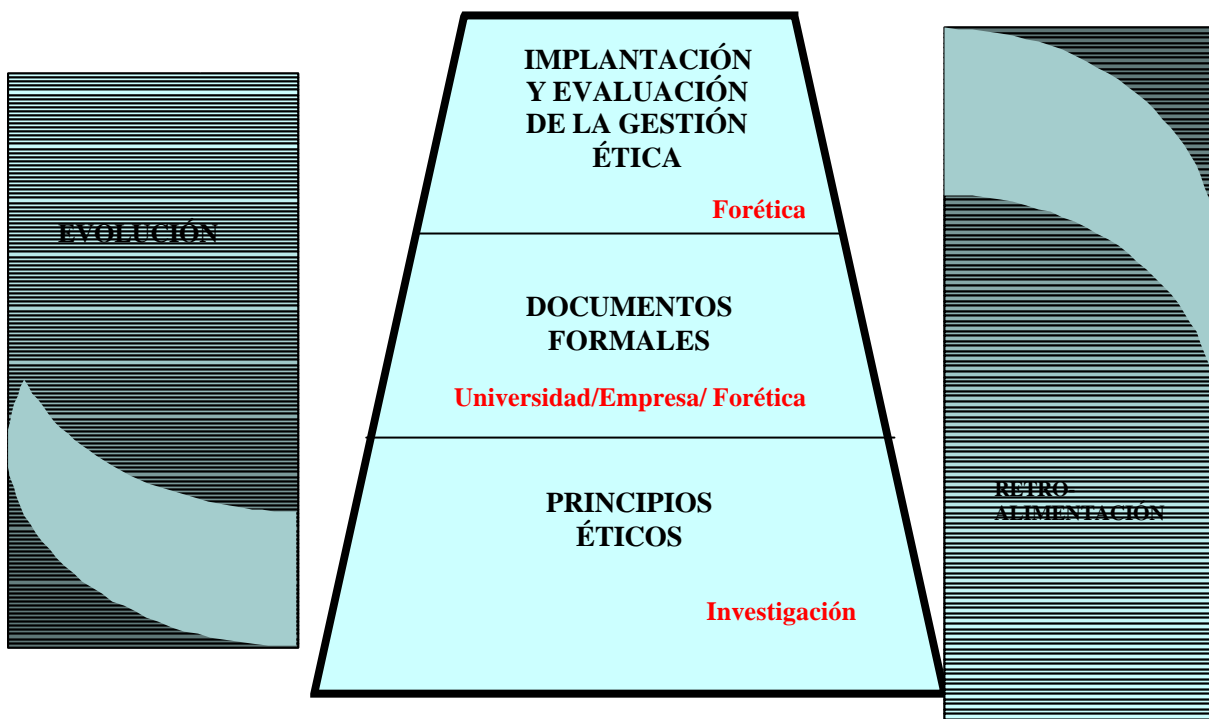
Estos criterios se basan en una extensión natural del sistema de gestión de la calidad.

Tanto la noción de *“calidad”* como la noción de *“ética”* son palabras que no especifican un concepto concreto, sino una familia de *conceptos valorativos que pueden medirse a través de indicadores*.

Por otro lado, toda la andadura que ha recorrido la implantación de los sistemas de gestión de la calidad, ya no es preciso recorrerla una vez más y lo que sí es necesario hacer al aplicar su filosofía de gestión es que los especialistas que trabajan en el ámbito de la calidad, solamente necesitan conocer los índices que para la gestión ética son aplicables.

La experiencia nos está demostrando que todas las personas que trabajan en el ámbito de la calidad y de la seguridad, tienen la formación suficiente y los criterios adecuados para definir cuáles son los valores éticos aplicables a cada caso.

Figura 1. Evolución de la cultura de la gestión ética



IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA

El Sistema de la gestión ética de FORÉTICA está formado por una serie de documentos que complementan la *norma marco* y facilitan la implantación y posterior evaluación del sistema.

FORÉTICA en su sistema documental, ha desarrollado un *glosario de términos* que incorpora no sólo los valores éticos de utilización más común en la implantación del Sistema de gestión ética sino que además incorpora definiciones o incluso frases que tienen relación con dichos valores.

Hay que tener en cuenta que los términos aplicables y que proceden del área de la calidad, al estar recogidos en la norma correspondiente, no necesitan ser repetidos en el glosario de términos de la gestión ética, y dicho glosario puede centrarse exclusivamente en las definiciones de aquellos términos que aparecen con variedad de interpretaciones en el diccionario de la Real Academia Española, de tal manera que la definición es única.

Este planteamiento permite que cualquier técnico que esté trabajando en un documento pueda disponer de un glosario para consulta rápida y centrar el significado de cada valor ético o cada término relacionado.

Funciones

- a) La intención del glosario es poner a disposición de los gestores en las organizaciones una herramienta para consulta rápida en los casos de dudas más comunes, al aplicar cualquier documento del SGE de FORÉTICA, de tal modo que propicie el avance de la cultura de la gestión ética en las organizaciones.
- b) Tiene una segunda utilidad y es que puede servir como guía para seleccionar valores o términos que vayan a incluirse en un determinado documento como política de la gestión ética de la organización, código de conducta, etc., siempre que antes de aplicarlos se investiguen y documenten con profundidad mediante publicaciones o diccionarios especializados.

Se ha tratado de incorporar aquellos que aparecen en la norma SGE 21, para disipar dudas de interpretación y aquellos otros que pudieran servir de apoyo al sistema documental previsto.

Una vez que todos los operadores estemos de acuerdo en el término utilizado podremos pasar a la implantación del modelo en las organizaciones, que se realiza siguiendo la *norma SGE 21* desarrollada por FORÉTICA y que se aplica para realizar las evaluaciones y auditorías que vayan a verificarse en las empresas u organizaciones en general, que hayan implantado la norma.

Siguiendo el sistema planteado en estos momentos por FORÉTICA, la organización se subdivide en ocho áreas de gestión que son: la alta dirección, las relaciones con clientes, las relaciones con proveedores, las relaciones con personal propio, con el entorno social, con el accionariado, con la competencia y con las administraciones competentes.

En la norma de empresa SGE 21 se describe cada una de ellas y como se cumple con el compromiso adquirido y mediante una auditoría por tercera parte, gracias a la cual se puede evaluar el grado de cumplimiento de su implantación.

Con el conocimiento que nos ha proporcionado la norma, así como el glosario, FORÉTICA ha puesta en marcha la elaboración de un documento tipo que marca la *política de la gestión ética de la empresa* u organización, y que a su vez da motivo a otro documento tipo que es el *código de conducta de la empresa*.

Este código de conducta se acomoda a lo dispuesto en cada una de las ocho áreas de la norma, por lo que de una manera coordinada la organización que implante la gestión ética, según la norma, tiene ya el camino andado para desarrollar e implantar su código de conducta.

Existe otro documento básico para implantar en las organizaciones, si bien la norma no lo exige, que es el *código de conducta personal*. Este código resulta de estimar cuál es el comportamiento que una empresa espera de su personal, pero como quien implanta el sistema de gestión es la empresa, no puede obligar a su personal a aceptar, en términos generales un código determinado.

No ocurre lo mismo con el personal directivo que sí puede ser obligado a regular sus relaciones con la empresa.

Su aceptación por cada directivo puede ser motivo de adquisición del compromiso, a efectos de contrato perseguible legalmente, en caso de incumplimiento. El código que relacione a los empleados con la empresa deberá regular entre otros aspectos, la confidencialidad, la incompatibilidad, las compensaciones, los regalos, los sobornos, la coacción, el acoso entre compañeros, proveedores o a la empresa, el blanqueo de dinero, el fraude, el espionaje industrial, etc.

FORÉTICA ha establecido un código de conducta personal para sus afiliados que cubre todos estos extremos, lo que permite que la empresa que da empleo a un miembro de FORÉTICA, conoce el compromiso que adquiere la persona voluntariamente por el hecho de ser miembro de FORÉTICA.

Figura 2: Marca Miembro de FORÉTICA



Esta condición se exterioriza por el uso del logo de miembro de FORÉTICA así como por un documento extendido por FORÉTICA, que lo demuestra. (Fig. 2)

EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN ÉTICA

FORÉTICA ha desarrollado para su sistema un proceso armonizado para la evaluación del cumplimiento de la norma SGE 21 que previamente se ha elaborado de forma consensuada.

El proceso se llama armonizado porque se ha elaborado entre las certificadoras miembros de FORÉTICA, que libremente se adhieren al sistema de evaluación, lo que conlleva la aplicación de procedimientos comunes para la auditoría y la aceptación del resto de las reglas del juego que desarrolla FORÉTICA, obviamente en consenso con dichas certificadoras.

Asimismo, las consultoras deberán difundir los mismos procedimientos entre las organizaciones que asesoren, con el fin de que se adecuen las implantaciones con respecto a la auditoría que se va a realizar posteriormente.

Las auditoras que actúan en el proceso tienen reconocida formalmente su capacidad técnica para hacer este tipo de trabajo ya que solamente pueden desarrollarlo las entidades de certificación miembros de FORÉTICA y que a la vez han accedido a la acreditación, para el ámbito de la calidad, o de la gestión de la calidad, vía una norma EN 45000.

El proceso, según se cita anteriormente, se describe de acuerdo con el esquema de la figura 3. (véase en la siguiente página)

CONCLUSIONES

Conseguir la implantación y posterior evaluación de un sistema de gestión ético depende de la voluntad de la Dirección General responsable de la organización.

El proceso empieza por saber que la dirección por valores no desplaza a ningún otro tipo de dirección, como la dirección por objetivos, etc. Que son perfectamente compatibles; incluso se puede decir que sinérgicos. Proporcionan resultados más positivos.

En estos momentos ya hay algunas empresas líderes que están iniciando la implantación del sistema de gestión ética, SGE, propuesto por FORÉTICA, sin prisas pero sin pausas; llevan pocos meses, y ya están empezando a ver resultados, sobre todo en la convivencia y el interés de las gentes.

Además, una vez que el sistema llegue a ser implantado, el SGE ofrece la posibilidad de que una tercera parte lo evalúe, con lo que se iniciaría el ciclo de mejora continua en la aplicación de la gestión ética en la organización.

El objetivo último del sistema propuesto es, por tanto, el fomento de una gestión ética en las organizaciones y la mejora del mundo de los negocios en general mediante el respeto a principios y valores éticos.

