

Tendiendo puentes entre el propósito y la acción: Reflexiones sobre el estado de la gestión ética en nuestras organizaciones

José Antonio Lavado
Nekane Navarro

Recepción: 09/10/2022 / Aceptación: 17/10/2022

Resumen

En septiembre de 2021, DIRSE y beethik publicaron el estudio El estado de la gestión ética en nuestras organizaciones con la finalidad de conocer el estado de implantación de esta materia, que se está configurando como una de las claves de la gestión organizativa. En el contexto de complejidad actual, las organizaciones más responsables están tomando consciencia de la importancia de transformarse y avanzar hacia una gestión más auténtica y radical, desde su sentido más puro: volver a las raíces, recuperar el sentido y, desde ahí, alineándonos con nuestra razón de ser, construir organizaciones de confianza en las que vivir y convivir mejor hoy. El presente artículo presenta las principales conclusiones del citado estudio, orientando aquellos elementos de futuro que permitirán avanzar hacia este nuevo modelo de organización. Así, el artículo se estructura de acuerdo con el siguiente esquema: 1) La emergencia de la gestión ética como prioridad de las organizaciones; 2) el porqué del estudio: razones, oportunidades y objetivos; 3) metodología aplicada; 4) principales resultados y 5) conclusiones y orientaciones para la acción.

Palabras clave

Ética, gestión ética, propósito, coherencia, toma de decisiones.

Reflections on the state of ethical management in our organisations. Establishing bridges between purpose and action

In September 2021, DIRSE and beethik jointly published a study titled The State of Ethical Management in Our Organisations with the aim of ascertaining to what extent this type of management, which is becoming the key to organisational management, had been implemented. Within the current complex context, more responsible organisations are becoming aware of the importance of transforming themselves and moving towards a more authentic and radical management style, in the purest sense: returning to our roots, recovering significance and aligning ourselves with our raison d'être, that of building organisations worthy of trust in which to experience a better life. This article presents the main conclusions from the aforementioned study, noting elements that will enable us to move towards this new organisational model in future. The paper is structured as follows: 1) the emergence of ethical management as a priority for organisations; 2) reasons for the study: purpose, opportunities and objectives; 3) the methodology applied; 4) main results; and, finally, 5) conclusions and guidelines for action.

Keywords

Ethics, ethical management, purpose, coherence, decision-making

Cómo citar este artículo:

Lavado Gil, J. A. y Navarro Rodríguez, N. (2024).
Tendiendo puentes entre el propósito y la acción: Reflexiones sobre el estado de la gestión ética en nuestras organizaciones.
Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa, 84, p. 131-155.



ISSN 2339-6954

▲ La emergencia de la gestión ética como prioridad de las organizaciones

Diversos estudios sobre las tendencias y realidades organizativas actuales evidencian que la ética es hoy una prioridad

Diversos estudios sobre las tendencias y realidades organizativas actuales evidencian que la ética es hoy una prioridad, y aportan resultados y conclusiones como las siguientes:

- La ética empresarial es el tema que más crecimiento demuestra (seis puntos porcentuales), entre antes de la covid-19 y noviembre de 2020.
- *Barómetro sobre la relevancia y las funciones DIRSE, DIRSE-EY (2020)*.
- Fortalecer un liderazgo responsable es el asunto más relevante para los profesionales encuestados, con una importancia de 8,4 sobre 10.
- *Informe sobre tendencias en reputación y gestión de intangibles, Corporate Excellence & Canvas (2021)*.
- Ninguna institución es considerada competente y, además, ética.
- *Barómetro de confianza, Edelman (2021)*.
- La ética es la principal debilidad corporativa.
- *Informe 20 años de RSC / Sostenibilidad en las empresas españolas: Evolución y tendencias, Merco & DIRSE (2021)*.

La ética es la principal debilidad corporativa

Muchas organizaciones están tomando nota y ya disponen de declaraciones y compromisos formalizados –propósito, valores, principios, códigos de conducta, etc.– que orientan la acción y definen las bases éticas de lo que quieren ser, de su cultura deseada. Ahora el siguiente reto es pasar a la acción, conseguir la máxima coherencia, aplicando en nuestra actividad cotidiana lo que decimos y escribimos en nuestros códigos. El gran desafío es dar el salto y adentrarnos, de verdad, con sentido autocrítico y ánimo constructivo, en el cómo de las cosas, en alinear nuestro día a día con los porqués y los para qué que dan sentido a lo que pensamos, sentimos y hacemos.

Desde la voluntad de comprobar estas hipótesis de partida, y con la finalidad de comprender mejor el entorno organizativo actual, DIRSE y beethik llevaron a cabo el estudio *El estado de la gestión ética en nuestras organizaciones*¹, que desgranamos a continuación.

El porqué del estudio: razones, oportunidad y objetivos

Como se ha apuntado, muchas organizaciones disponen de declaraciones, propósitos, valores, principios, códigos de conducta, etc., que definen las bases éticas de lo que quieren ser y de su cultura deseada.

Pero entonces:

- ¿Por qué los estudios indican que las organizaciones siguen perdiendo confianza?
- ¿Es suficiente la coherencia que transmiten entre lo que dicen y lo que hacen?
- ¿Tiene la ética algo que decir sobre cómo cerrar esta brecha?

¿Por qué los estudios indican que las organizaciones siguen perdiendo confianza?

Ante estas preguntas parece sensato, e incluso valiente, pararnos a pensar y analizar cuál es el estado de la gestión ética de las organizaciones de nuestro entorno.

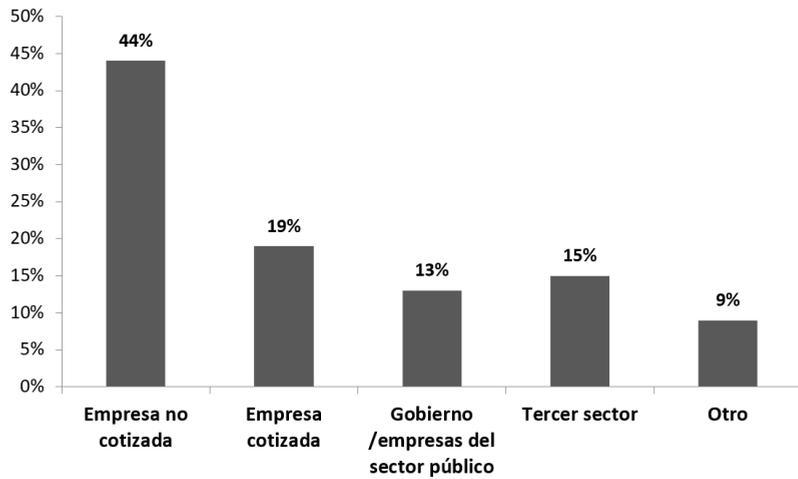
Para ello, DIRSE y beethik desarrollaron este estudio compartiendo los siguientes objetivos:

1. Analizar el estado de la gestión ética de las organizaciones de nuestro entorno para saber dónde estamos.
2. Descubrir y aplicar recursos y herramientas de gestión ética para bajar los valores a la acción y fortalecer la confianza de todos los grupos de interés.
3. Acelerar la transformación (¡urgente!) hacia modelos de negocio éticos y radicalmente responsables con las personas, la sociedad y el planeta.

Los resultados del estudio nos ayudan a saber dónde estamos y a descubrir herramientas de gestión ética para reducir la brecha entre lo que decimos en las declaraciones corporativas y lo que hacemos en el día a día.

Metodología aplicada

Para la elaboración del estudio se lanzó una consulta abierta a las organizaciones que operan en el Estado español, mediante un formulario online, obteniendo respuesta de cien organizaciones de diversa naturaleza

Gráfico 1. Tipología de organizaciones participantes en el estudio

El cuestionario utilizado en la consulta solicitaba la valoración del nivel de implantación de la ética en las dimensiones de gestión de la cultura ética propuestas por el modelo beethik, marco de referencia del estudio.

El modelo beethik de gestión de la cultura ética se construye en tres niveles:

Nivel 1. Identificación y gestión de las responsabilidades. La responsabilidad radical.

Las organizaciones, como las personas, tienen un conjunto de responsabilidades a las que deben dar respuesta

Las organizaciones, como las personas, tienen un conjunto de responsabilidades a las que deben dar respuesta. Identifican y asumen todas las responsabilidades que tienen. Las gestionan de manera global y ética, desde sus cimientos, desde sus raíces, desde su esencia, para, desde ahí, construir su “carácter” y la confianza que les da legitimidad para actuar.

Las organizaciones éticas y radicalmente responsables no solo reaccionan a las consecuencias de sus impactos, sino que contemplan todas sus acciones u omisiones y “responden” ante preguntas esenciales:

1. ¿Cómo queremos ser?
Talent responsibility: es la responsabilidad ética de desarrollar el talento y el liderazgo ético de las personas vinculadas a la empresa.
2. ¿Cómo nos organizamos y gobernamos?
Organizational responsibility: es la responsabilidad ética de concretar en cada momento la mejor manera de gobernarnos y organizarnos para favorecer un comportamiento ético y transparente.
3. ¿Con quién nos relacionamos y cómo?
Care responsibility: es la responsabilidad ética de comprender lo que mueve y conmueve a los otros (alteridad), de cuidar de las personas y grupos más vulnerables.

4. ¿Qué impacto generamos?

Outcome responsibility: es la responsabilidad ética de analizar las consecuencias de nuestras actuaciones u omisiones, rendir cuentas con transparencia e incrementar nuestro impacto positivo en las personas, la empresa y la sociedad.

5. ¿Cómo tomamos decisiones?

Dialogical responsibility: es la responsabilidad de contemplar la ética en la toma de decisiones practicando el diálogo, la deliberación, la transparencia, la participación, la gobernanza democrática y la búsqueda compartida de las mejores soluciones ante cada situación.

Nivel 2. Cultura organizativa. Gestión de las responsabilidades en el marco de la cultura organizacional

Asumiendo y gestionando nuestras responsabilidades de manera radical, estamos impulsando a través de la acción nuestro propósito (lo que queremos ser), aumentando de forma radical la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos y, en definitiva, configurando nuestra cultura ética, nuestro *ethos* como empresa u organización.

Así, nuestras responsabilidades son un recurso organizativo que debemos gestionar, ya sea para mantener nuestra cultura actual (lo que somos), reforzando aquellos elementos valiosos que generan confianza, o para transformarnos y avanzar hacia nuestra cultura deseada (lo que queremos ser), eliminando aquellas prácticas y hábitos que debemos dejar de hacer e incorporando otros más éticos y confiables.

Por eso es importante y útil gestionar y potenciar la cultura ética; es el marco de referencia en el que nos relacionamos y actuamos para ser más eficientes y coherentes, para hacernos la vida organizativa más fácil, para estimular el compromiso, para darle sentido a la acción colectiva y para tomar las mejores decisiones en todos los ámbitos de nuestra actividad:

1. En el ámbito de las personas (*cómo queremos ser*): Gestionando el talento y el liderazgo ético, los modos de trabajar, las necesidades, las expectativas, la integridad y el compromiso de todo el equipo humano.
2. En el ámbito de los procesos (*cómo nos organizamos y gobernamos*): Definiendo políticas, sistemas, programas y procedimientos internos para asegurar un contexto ético que facilite la consecución del propósito de la organización.
3. En las relaciones con el entorno (*con quién nos relacionamos y cómo*): Dando respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la sociedad, innovando y gestionando los procesos de transformación y adaptación a los cambios.
4. En el ámbito de los resultados (*qué impacto generamos*): Estableciendo objetivos y sistemas para incentivar el comportamiento ético e identificando indicadores para valorar la evolución del estado de gestión ética e impulsar nuestro impacto positivo en la sociedad.

Nuestras responsabilidades son un recurso organizativo que debemos gestionar eliminando aquellas prácticas y hábitos que debemos dejar de hacer e incorporando otros más éticos y confiables

- En el modo de tomar decisiones (*cómo tomamos decisiones*): Introduciendo prácticas que favorecen la participación, la escucha, el diálogo, la deliberación, la transparencia, el entendimiento y la cooperación.

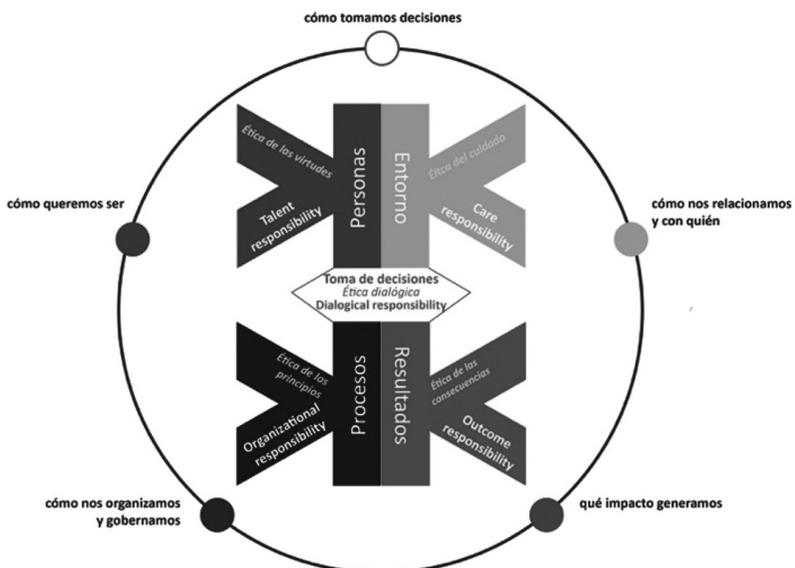
Nivel 3. Integración de las tradiciones éticas en la gestión

Para fortalecer la cultura ética y radicalmente responsable sobre la base del marco de referencia beethik, se superponen las principales tradiciones éticas, aprovechando las aportaciones complementarias que se producen entre todas ellas. Porque, como se puede ver en la figura 1, cada una de las cinco tradiciones éticas pone el énfasis en una las cinco dimensiones del modelo de gestión de la cultura ética de beethik, siendo esta la estructura utilizada en el análisis realizado en el estudio.

Ninguna de ellas tiene la razón absoluta por sí sola. Al contemplar todas ellas en conjunto en nuestra práctica diaria, nos aseguramos de tomar las mejores decisiones ante la incertidumbre del contexto de complejidad y radical transformación en el que estamos inmersos actualmente.

En definitiva, los tres niveles mencionados –responsabilidad radical, gestión de la cultura e integración de las tradiciones éticas– permiten configurar un marco de referencia, un modelo para gestionar la cultura ética de la organización y para poder evaluar dónde estamos, establecer dónde queremos llegar y concretar en la práctica lo que vamos a hacer para reducir paulatinamente el *gap* entre la situación actual (lo que somos) y la situación deseada (lo que queremos ser).

Figura 1. Modelo beethik de gestión de la cultura ética



Fuente: www.beethik.com

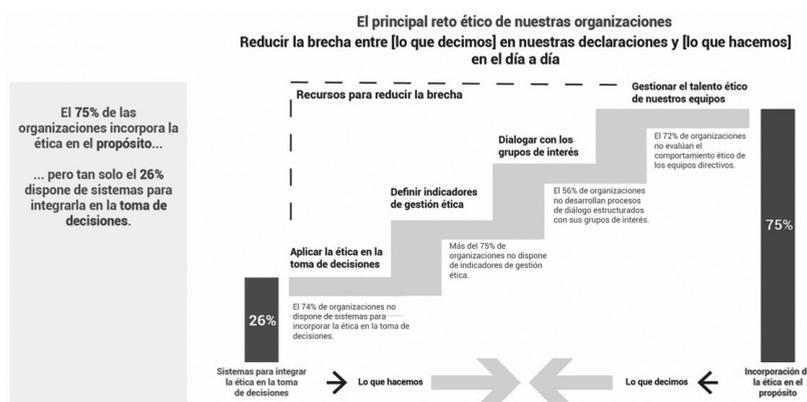
La responsabilidad radical, la gestión de la cultura y la integración de las tradiciones éticas permiten configurar un marco de referencia para gestionar la cultura ética de la organización

Resultados principales

El estudio ha puesto de manifiesto la gran distancia existente entre lo que decimos y lo que realmente hacemos.

El 75% de las organizaciones incorpora la ética en el propósito, pero tan solo el 26% dispone de sistemas para integrarla en la toma de decisiones.

Figura 2. Síntesis gráfica de resultados



Fuente: Estudio DIRSE-beethik (2021).

De esta manera, el principal reto ético de nuestras organizaciones es reducir la brecha entre lo que decimos en nuestras declaraciones y lo que hacemos en el día a día.

Para reducir esta brecha disponemos, como apunta el estudio, de una serie de recursos y herramientas que nos ayudan a:

- Reforzar el compromiso ético con nuestras declaraciones.
- Aplicar la ética en la toma de decisiones.
- Desarrollar el talento ético de nuestros equipos.
- Estructurar el diálogo abierto con los grupos de interés.
- Definir indicadores para hacer el seguimiento y evaluar los avances en la gestión ética de nuestras organizaciones.

Una vez avanzada la principal conclusión del estudio, nos adentramos a continuación en los resultados detallados por dimensiones.

El principal reto ético de nuestras organizaciones es reducir la brecha entre lo que decimos en nuestras declaraciones y lo que hacemos en el día a día

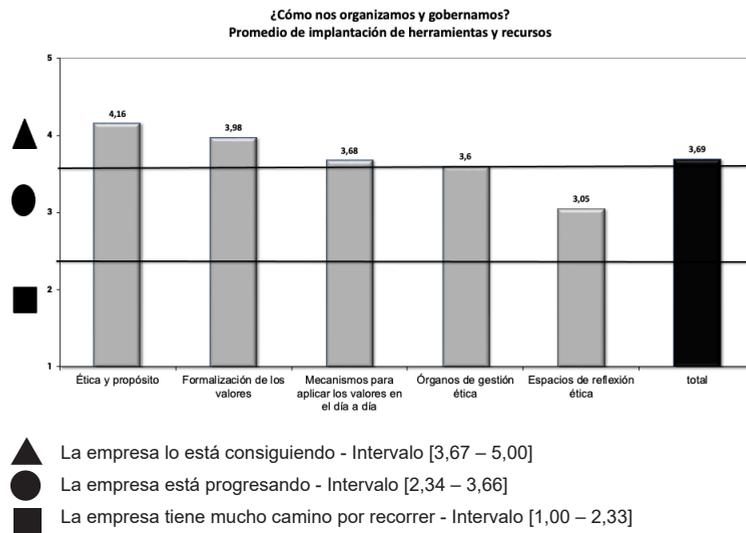
Resultados del estudio por dimensiones

Dimensión 1: cómo nos organizamos y gobernamos (procesos)

Herramientas, recursos y procedimientos que favorecen la aplicación de la ética en la gestión interna y la gobernanza de la organización.

! La ética está muy implantada en el propósito y en los valores de la organización (lo que decimos).

Gráfico 2. Resultados en la dimensión 1: cómo nos organizamos y gobernamos (procesos)

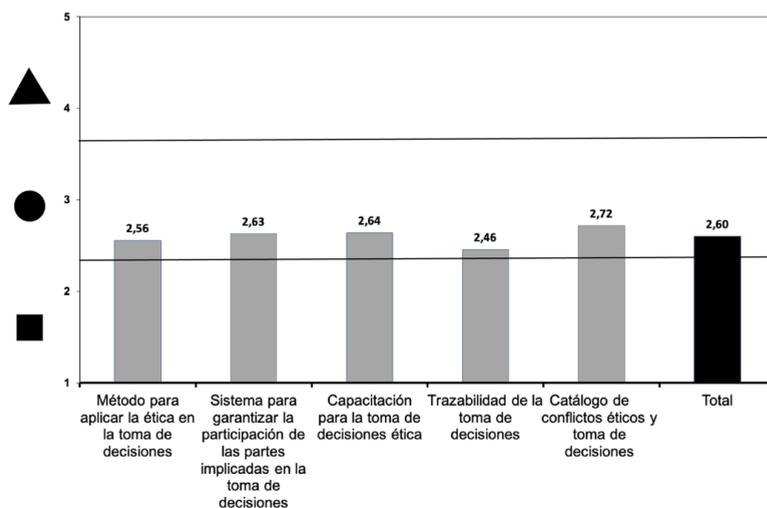


Dimensión 2: cómo tomamos decisiones (toma de decisiones)

Herramientas, recursos y procedimientos que favorecen la aplicación de la ética en la toma de decisiones.

! Aunque la ética está en el propósito (lo que decimos) no se aplica en (lo que hacemos) la toma de decisiones.

Gráfico 3. Resultados en la dimensión 2: cómo tomamos decisiones (toma de decisiones)



- ▲ La empresa lo está consiguiendo - Intervalo [3,67 – 5,00]
- La empresa está progresando - Intervalo [2,34 – 3,66]
- La empresa tiene mucho camino por recorrer - Intervalo [1,00 – 2,33]

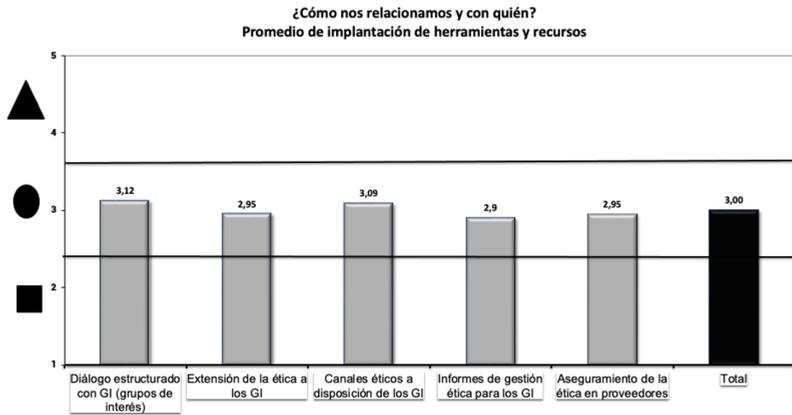
La mitad de las organizaciones cuentan con recursos para incorporar la ética en la relación con los grupos de interés, pero necesitamos avanzar en la gestión efectiva de dichas relaciones

Dimensión 3: cómo nos relacionamos con quién (entorno)

Herramientas, recursos y procedimientos que favorecen la aplicación de la ética en la relación con los grupos de interés y el entorno.

! La mitad de las organizaciones cuentan con recursos para incorporar la ética en la relación con los grupos de interés, pero necesitamos avanzar en la gestión efectiva de dichas relaciones.

Gráfico 4. Resultados en la dimensión 3: cómo nos relacionamos y con quién (entorno)



- ▲ La empresa lo está consiguiendo - Intervalo [3,67 – 5,00]
- La empresa está progresando - Intervalo [2,34 – 3,66]
- La empresa tiene mucho camino por recorrer - Intervalo [1,00 – 2,33]

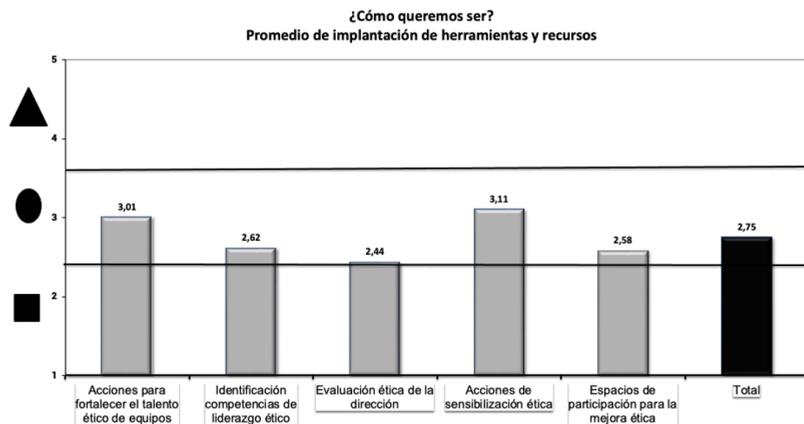
Dimensión 4: cómo queremos ser (personas)

Herramientas, recursos y procedimientos que favorecen el desarrollo del talento ético de las personas y los equipos.

La apuesta para fortalecer el talento ético es aún una asignatura pendiente

! La apuesta para fortalecer el talento ético es aún una asignatura pendiente.

Gráfico 5. Resultados en la dimensión 4: cómo queremos ser (personas)



- ▲ La empresa lo está consiguiendo - Intervalo [3,67 – 5,00]
- La empresa está progresando - Intervalo [2,34 – 3,66]
- La empresa tiene mucho camino por recorrer - Intervalo [1,00 – 2,33]

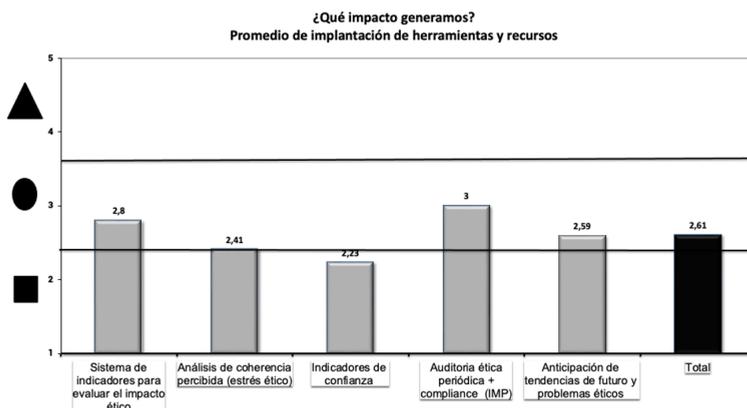
Dimensión 5: qué impacto generamos (resultados)

Herramientas, recursos y procedimientos que facilitan el análisis de riesgos y la medición y el seguimiento del impacto ético generado.

! “Lo que no se mide no se gestiona”. No utilizamos indicadores para evaluar el impacto ético.

Lo que no se mide no se gestiona

Gráfico 6. Resultados en la dimensión 5: qué impacto generamos (resultados)



- ▲ La empresa lo está consiguiendo - Intervalo [3,67 – 5,00]
- La empresa está progresando - Intervalo [2,34 – 3,66]
- La empresa tiene mucho camino por recorrer - Intervalo [1,00 – 2,33]

Las fortalezas identificadas en el estudio

En la mayoría de nuestras organizaciones disponemos de declaraciones y compromisos institucionales –propósitos, valores, principios, códigos de conducta, etc.– que orientan la acción y definen las bases éticas de lo que queremos ser.

Las cinco herramientas con mayor nivel de implantación se focalizan en las declaraciones (el propósito, los valores, etc.) y los órganos de gestión.

Como se puede observar claramente en los gráficos siguientes, todas disponen de nivel de implantación superior a la importancia que se les atribuye, excepto el diálogo con los grupos de interés.

Las dimensiones se abrevian de la forma siguiente:

- Toma de decisiones: TD (¿cómo tomamos decisiones?)
- Talento ético: TE (¿cómo nos gustaría ser?)
- Indicadores: IN (¿qué impacto generamos?)
- Propósito y valores: PyV (¿cómo nos organizamos y gobernamos?)
- Grupos de interés: GI (¿cómo nos relacionamos y con quién?)

Gráfico 7. Las cinco herramientas y recursos de gestión ética con mayor nivel de implantación

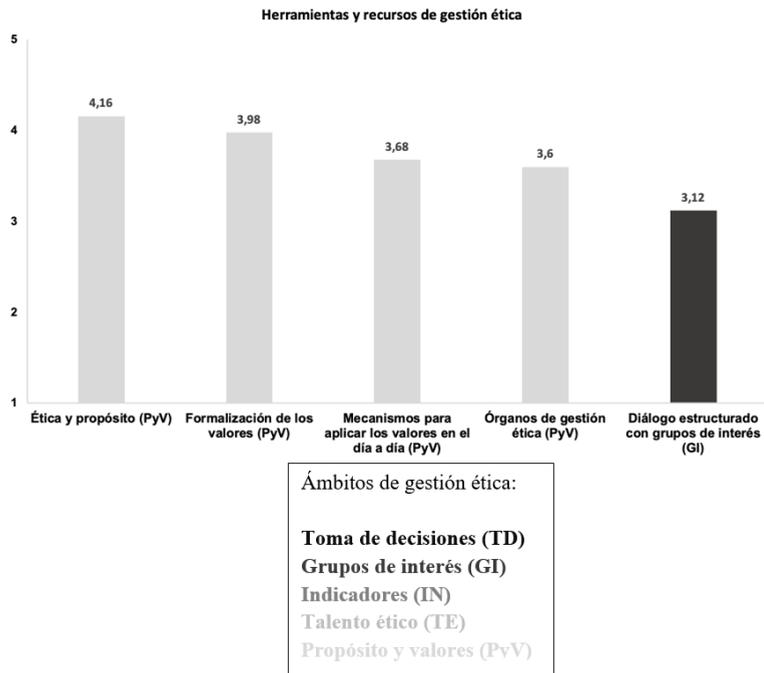
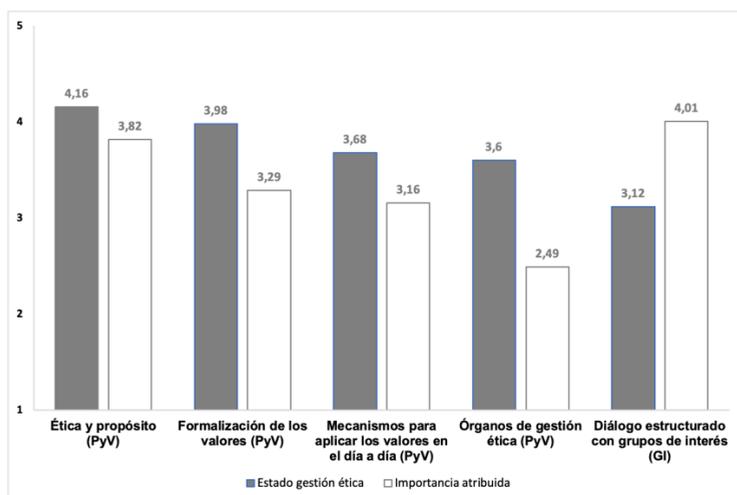


Gráfico 8. Las 5 herramientas y recursos de gestión ética con mayor nivel de implantación comparado con su nivel de importancia atribuida



Ámbitos de gestión ética:

Toma de decisiones (TD)

Grupos de interés (GI)

Indicadores (IN)

Talento ético (TE)

Propósito y valores (PvV)

Los riesgos latentes

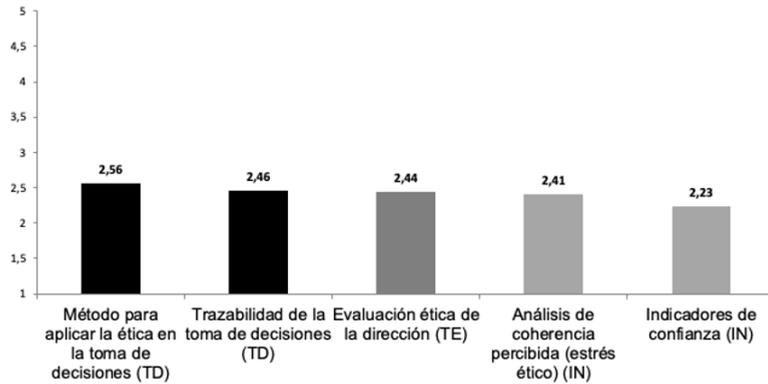
El estudio también nos muestra que existe un amplio camino por recorrer para:

- Aplicar la ética en la toma de decisiones.
- Desarrollar un sistema de indicadores de gestión ética (coherencia percibida, confianza de los grupos de interés, etc.).
- Gestionar el talento ético de nuestros equipos.
- Estructurar el diálogo con nuestros grupos de interés para la consecución de relaciones de confianza.

Según se aprecia en la imagen siguiente (a la izquierda), los indicadores de “confianza” y “coherencia percibida”, la evaluación del comportamiento ético de los equipos directivos y la ética en la toma de decisiones son los recursos menos implantados.

La imagen de la derecha nos indica que los recursos con más capacidad para reducir riesgos son aplicar métodos para introducir la ética en la toma de decisiones y analizar la coherencia percibida entre las declaraciones institucionales y su aplicación en el día a día.

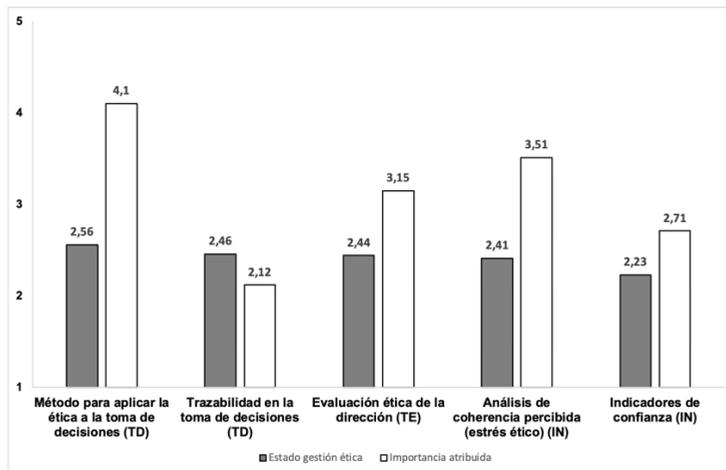
Gráfico 9. Las cinco herramientas y recursos de gestión ética con menor nivel de implantación



Ámbitos de gestión ética:

- Toma de decisiones (TD)**
- Grupos de interés (GI)**
- Indicadores (IN)**
- Talento ético (TE)
- Propósito y valores (PvV)

Gráfico 10. Las cinco herramientas y recursos de gestión ética con menor nivel de implantación comparado con su nivel de importancia atribuida



Ámbitos de gestión ética:

- Toma de decisiones (TD)**
- Grupos de interés (GI)**
- Indicadores (IN)**
- Talento ético (TE)
- Propósito y valores (PvV)

Las oportunidades que se nos presentan

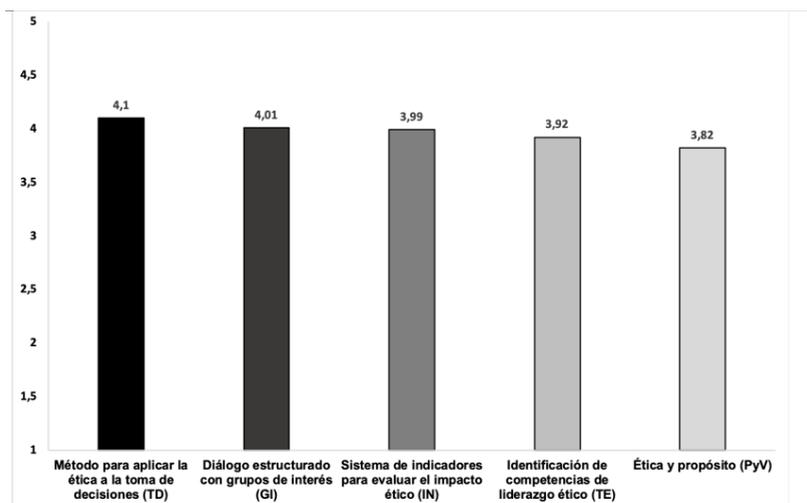
Disponemos de la oportunidad de integrar en nuestros sistemas y en nuestra cultura criterios y herramientas de gestión ética para fortalecer la coherencia, la credibilidad y la confianza que nos legitima para actuar.

Para ello, aunque estamos centrados en la gestión de los aspectos más formales y propositivos, los resultados nos indican que necesitamos actuar de manera transversal en todas las dimensiones y ámbitos de gestión ética.

Así lo demuestra la priorización realizada por las organizaciones participantes en el estudio, que valoran con mayor importancia, y de manera transversal, herramientas y recursos específicos de cada una de las cinco dimensiones del modelo beethik: toma de decisiones, grupos de interés, indicadores, talento ético, gobernanza.

De las cinco herramientas consideradas más importantes, cuatro requieren de una mayor implantación en la gestión.

Gráfico 11. Las cinco herramientas y recursos de gestión ética con mayor nivel de importancia atribuida



Ámbitos de gestión ética:

Toma de decisiones (TD)

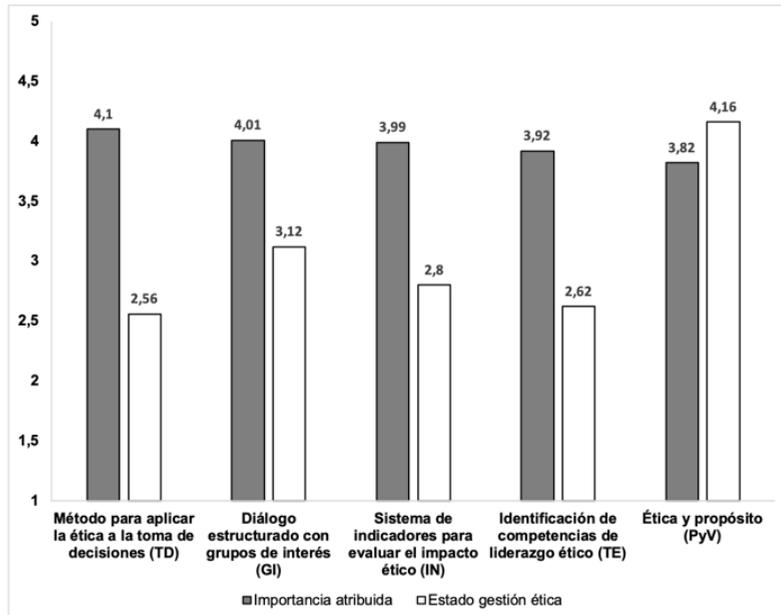
Grupos de interés (GI)

Indicadores (IN)

Talento ético (TE)

Propósito y valores (PvV)

Gráfico 12. Las cinco herramientas y recursos de gestión ética con mayor nivel de importancia atribuida comparado con su nivel de implantación



Ámbitos de gestión ética:

Toma de decisiones (TD)
Grupos de interés (GI)
Indicadores (IN)
 Talento ético (TE)
 Propósito y valores (PvV)

Pero..., en el tercer sector social, ¿el diagnóstico coincide?

Quizás puede parecernos que las conclusiones del estudio analizado en este artículo se refieren a grandes empresas del ámbito mercantil, pero existen grandes coincidencias con el análisis que podemos hacer en el tercer sector social.

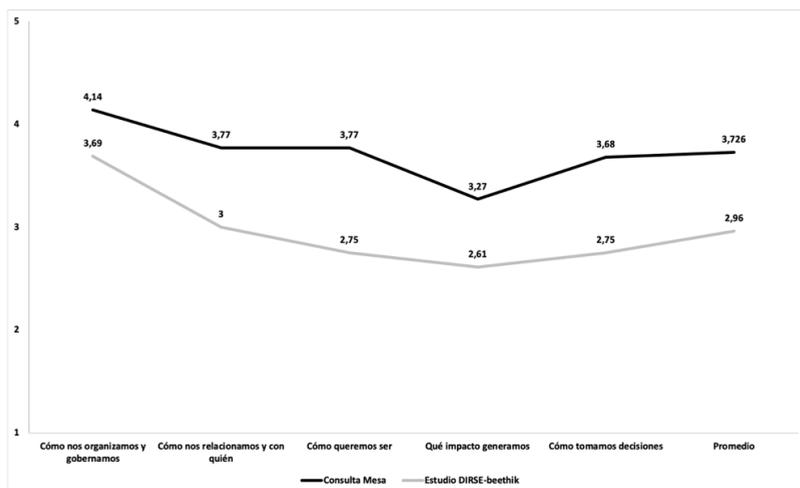
Y lo ejemplificaremos con un análisis realizado recientemente por la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, basado también en el modelo beethik de gestión de la cultura ética.

La finalidad del análisis era diferente de la del estudio realizado por DIRSE y beethik: la Taula se propone conocer el nivel de implantación en el día a día de los principios de su código ético y para ello ha realizado una consulta a las presidencias y gerencias de las federaciones socias, sin pretensión de publicar un estudio, sino para contar con información útil para su gestión.

Los resultados fueron presentados en el marco del 7º Congreso del Tercer Sector el pasado mes de junio.²

Porque pese a mostrar una percepción de implantación mayor de la perspectiva ética en todas las dimensiones de gestión, el diagnóstico coincide: la dimensión de organización y gobernanza muestra un nivel superior al resto, por lo que también en el sector social hay una mayor prevalencia de la formalización de compromisos y códigos que de su aplicación en el día a día.

Gráfico 13. Análisis comparado del nivel de implantación por dimensiones



Fuente: Análisis realizado por beethik para la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social.

Nota: Comparación con resultados del estudio realizado por beethik y DIRSE *El estado de gestión ética en nuestras organizaciones* (2021).

Conclusiones y orientaciones para la acción

De acuerdo con las conclusiones de los procesos de investigación descritos en este artículo, es necesario seguir avanzando para integrar, de verdad y sin artificios, la perspectiva ética en nuestros sistemas de gestión.

Porque la ética confirma su sentido en la acción, en aquella acción que nos permite reflejar nuestros compromisos en todo lo que hacemos, ganarnos la credibilidad y la confianza de los demás y asegurar un futuro mejor para las personas y para nuestras organizaciones.

Es necesario seguir avanzando para integrar, de verdad y sin artificios, la perspectiva ética en nuestros sistemas de gestión

La ética confirma su sentido en la acción

La ética es movimiento. Es un viaje que nos permite ir avanzando (etapa a etapa) hacia aquel destino anhelado en el que vamos reconociendo (en nuestro día a día) a la organización que queremos ser.

Y por eso no hay dos viajes iguales. Cada organización deberá planificar y realizar el suyo propio.

Capacitar a sus equipos, organizar las etapas y dotarse de recursos, prepararse para tomar las mejores decisiones ante situaciones difíciles, dialogar con las personas implicadas o afectadas por el impacto que genera en el viaje, elegir herramientas para detenerse y evaluar si se sigue la ruta más adecuada y rectificar cuando sea necesario.

Y para eso... ¡Hay que preparar bien el viaje!

La felicidad (como la ética) no es un destino al que llegar, sino una manera de viajar.

Adaptado de un proverbio hindú

En el estudio elaborado por beethik y DIRSE se propone la siguiente hoja de ruta para este viaje.

Antes de salir	
Qué hacer	Herramientas y recursos
<p>Punto de partida y destino Realizar una reflexión compartida para analizar y consensuar (interna y externamente):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dónde estamos: el estado actual de la gestión ética. • Dónde queremos llegar: cuáles son nuestros retos éticos. 	<p>Test beethik: evidencias sobre la gestión ética. http://www.beethik.com/es/tr1/</p> <p>Sesiones de análisis, diagnóstico y co-creación (internas y con grupos de interés).</p>
<p>Plan de viaje Dibujar una hoja de ruta (mirada global a largo plazo) y un plan de acción por etapas (periodicidad anual) para aplicar la ética de manera transversal en todas las dimensiones de la cultura, impulsando la máxima coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos en todas nuestras actuaciones.</p>	<p>Proceso de priorización estratégica radicalmente responsable. http://www.beethik.com/es/pr1/</p> <p>Las cinco dimensiones para la gestión de la cultura ética (para actuar de manera transversal).</p>
<p>El equipaje Seleccionar el conjunto de dinámicas que utilizaremos para facilitar la transformación y cómo superar los obstáculos del viaje.</p>	<p>Dinámicas y actividades que favorecen el aprendizaje y la transformación de la organización.</p>

El viaje

Qué hacer



La infraestructura

Compartir los retos y principios y ajustar los sistemas de gestión de la organización para conseguir la máxima coherencia en la experiencia del camino hacia la ética.

Herramientas y recursos

Recursos que favorecen la aplicación de la ética en la gestión interna y la gobernanza de la organización.

Dimensión 1: cómo nos organizamos y gobernamos (procesos):

- Ética y propósito.
- Formalización de valores.
- Mecanismos para aplicar los valores en el día a día. <http://www.beethik.com/es/pr2/>
- Órganos de gestión ética.
- Espacios de reflexión ética.

Las mejores opciones



Diseñar e implantar un sistema que asegure la perspectiva ética en las decisiones que se toman en el día a día, en todos los equipos y a todos los niveles.

Recursos que favorecen la aplicación de la ética en las decisiones.

Dimensión 2: cómo tomamos decisiones (toma de decisiones):

- Método para aplicar la ética en la toma de decisiones. <http://www.beethik.com/es/dl1/>
- Sistema para garantizar la participación de las partes implicadas en la toma de decisiones.
- Capacitación para la toma de decisiones ética.
- Trazabilidad de la toma de decisiones.
- Catálogo de conflictos éticos y toma de decisiones.



Compañeros de viaje

Incorporar el diálogo y el cuidado de las personas y grupos con los que nos relacionamos en el camino.

Recursos que favorecen la aplicación de la ética en la relación con los grupos de interés y el entorno.

Dimensión 3: cómo nos relacionamos y con quién (entorno):

- Diálogo estructurado con GI. <http://www.beethik.com/es/en1/>
- Extensión de la ética a los GI.
- Canales éticos con los GI.
- Informes de gestión ética para los GI.
- Aseguramiento de la ética en proveedores.



Los viajeros

Capacitar a las personas y los equipos como clave para asegurar la aplicación de la ética a lo largo del camino.

Recursos que favorecen el desarrollo y la aplicación del talento ético de las personas y los equipos.

Dimensión 4: cómo queremos ser (personas):

Desarrollar las competencias de liderazgos éticos.

- Acciones para fortalecer el talento ético de los equipos.
- Identificación de competencias de liderazgo ético y evaluación ética de la dirección. <http://www.beethik.com/es/pe1/>
- Acciones de sensibilización ética.
- Espacios de participación para la mejora ética.



Comprobación de ruta y cambios producidos

Medir y hacer el seguimiento de los avances conseguidos y del impacto ético en el talento de nuestros equipos, los grupos de interés y la sociedad.

Recursos que facilitan el análisis de riesgos y la medición y el seguimiento del impacto ético generado.

Dimensión 5: qué impacto generamos (resultados):

- Sistema de indicadores para evaluar el impacto ético.
- Análisis de coherencia percibida (test de estrés ético) <http://www.beethik.com/es/tr2/>
- Indicadores de confianza.
- Auditoría ética periódica + compliance.
- Anticipación de tendencias de futuro y problemas éticos.

Las etapas (dónde poner el foco)	
Qué hacer	Herramientas y recursos
 <p>Consolidar las fortalezas</p> <p>Empezar el viaje destacando y reconociendo los puntos fuertes: recursos considerados importantes con un buen nivel de implantación.</p>	<p>Cada organización deberá definir los suyos propios. Según los resultados del estudio, los recursos relativos a la dimensión 1: Cómo nos organizamos y gobernamos.</p>
 <p>Minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades</p> <p>Actuar a corto plazo sobre los recursos con mayor capacidad para reducir los riesgos (poco implantados/ muy importantes).</p> <p>Actuar sobre los aspectos considerados más importantes y con un alto impacto positivo en la experiencia del viaje: recursos considerados importantes pero que tienen un bajo nivel de implantación.</p>	<p>Recursos con más capacidad para reducir riesgos: introducir la ética en la toma de decisiones y analizar la coherencia percibida.</p> <p>Además de los anteriores: diálogo estructurado con los grupos de interés, sistema de indicadores, identificación de competencias de liderazgo ético.</p>
 <p>Distribuir responsabilidades</p> <p>Crear el equipo guía, identificar los diferentes roles y responsabilidades para la adecuada realización de las tareas y establecer las dinámicas y sistemas de coordinación, toma de decisiones y organización del viaje.</p>	<p>Procesos y herramientas de planificación y puesta en marcha de proyectos.</p>
 <p>Iniciar la marcha, parar y seguir el camino</p> <p>Asegurar la puesta en marcha: compartir las claves del éxito: alteridad, diálogo, integrar las propuestas y asignar los recursos necesarios. Parar al final de cada etapa, medir, evaluar e introducir cambios para la siguiente etapa del viaje.</p>	<p>Procesos y herramientas de planificación y puesta en marcha y seguimiento de proyectos.</p>

Una vez dibujado el horizonte, tan solo hay que seguir caminando

Construir organizaciones íntegras y gestionar de manera ética es algo más que disponer de unos compromisos institucionales, tener un código ético escrito o formalizar un comité de ética. Pero para entender el viaje hay que recorrer el camino.

Un camino que nos lleva a fortalecer el talento ético de nuestros equipos, a cuidar su bienestar emocional, a incorporar la ética en la toma de decisiones, a cambiar los modelos de gobernanza y participación, a construir relaciones de confianza con nuestros grupos de interés y a incorporar indicadores para gestionar el impacto de lo que hacemos en clave ética.

Porque la sociedad nos lo exige y porque de ello depende que podamos desarrollar nuestro propósito organizativo de manera coherente y fiel a nuestra esencia, a nuestras raíces.

Quien es auténtico asume la responsabilidad por ser lo que es y se reconoce libre de ser lo que es.

Jean Paul Sartre

José Antonio Lavado Gil
Socio fundador de bidea
Socio co-fundador de beethik
jose.lavado@beethik.com

Nekane Navarro Rodríguez
Socia co-fundadora de beethik
nekane.navarro@beethik.com

Bibliografía

Corporate Excellence & Canvas (2021). *Informe sobre tendencias en reputación y gestión de intangibles*. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/informe-approaching-the-future-2021-tendencias-en/2659cd64-5c54-e09f-31e4-07227daa5724>

Dirse y beethik (2021). *El estado de la gestión ética en nuestras organizaciones. Tendiendo puentes entre el propósito y la acción*. <https://www.beethik.com/es/estudio-gestion-etica/>

DIRSE-EY (2020). *Barómetro sobre la relevancia y las funciones DIRSE*, <https://www.dirse.es/wp-content/uploads/2020/12/201215-Informe-Barometro-DIRSE-EEY-Diciembre2020-v2.pdf>

Edelman (2021). *Barómetro de confianza*. <https://www.edelman.com.es/TRUST-BAROMETER-SPAIN-2021>

Merco & DIRSE (2021). *Informe 20 años de RSC / Sostenibilidad en las empresas españolas: Evolución y tendencias*. <https://www.dirse.es/estudio-merco-dirse-evolucion-tendencias-20-rsc/>

-
- 1 Dirse y beethik (2021). El estado de la gestión ética en nuestras organizaciones. Tendiendo puentes entre el propósito y la acción. <https://www.beethik.com/es/estudio-gestion-etica/>
 - 2 Puede consultarse la presentación aquí: <https://www.beethik.com/es/congreso-tercer-sector/>
-