



Estudio

El estado de la gestión ética en nuestras organizaciones

Tendiendo puentes entre el propósito y la acción

Resumen ejecutivo
16 de septiembre de 2021

DIRSE
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

beethik
responsabilidad
radical

Introducción

Si bien es cierto que **la ética es hoy una prioridad, como muestran diversos estudios de tendencias y realidades organizativas actuales**, esto no siempre se refleja en la acción cotidiana de las organizaciones.

Por eso DIRSE y beethik hemos decidido realizar el presente estudio para **saber dónde estamos y actuar**, de manera coherente, para impulsar el avance de las organizaciones hacia la excelencia ética.

El objetivo es recuperar la confianza en nuestras organizaciones y acelerar su transformación hacia **modelos de negocio éticos y [radicalmente]**

responsables con las personas, la sociedad y el planeta.

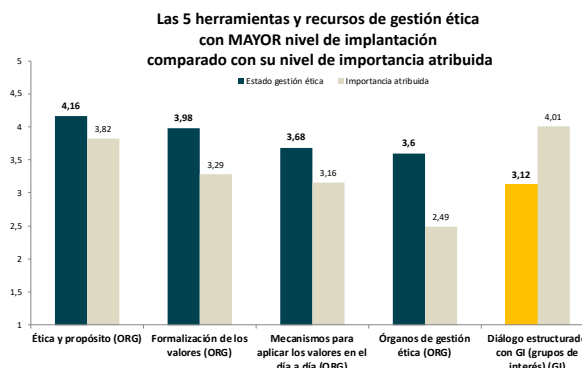
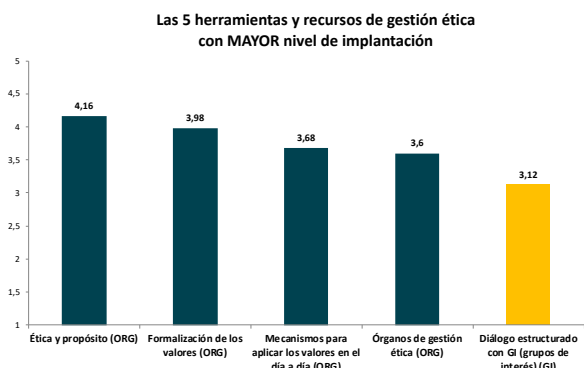
Entre las conclusiones del estudio encontramos **fortalezas** vinculadas al avance que hemos experimentado en la expresión de nuestros compromisos, **riesgos** que podemos evitar si actuamos con una visión global y radical de todas nuestras responsabilidades y **oportunidades** que podemos aprovechar si aplicamos los recursos y herramientas que tenemos a nuestra disposición. El gran reto ético, reducir la brecha entre [lo que decimos] en nuestras declaraciones y [lo que hacemos] en el día a día.

Las fortalezas

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

Las 5 herramientas con mayor **nivel de implantación** se focalizan en las declaraciones (el propósito, los valores etc.) y los órganos de gestión.

Todas disponen de nivel de implantación superior a la **importancia que se les atribuye**, excepto el diálogo con los grupos de interés.



Ámbitos de gestión ética:

Toma de decisiones Grupos de interés Indicadores Talento ético Propósito y valores

Los riesgos

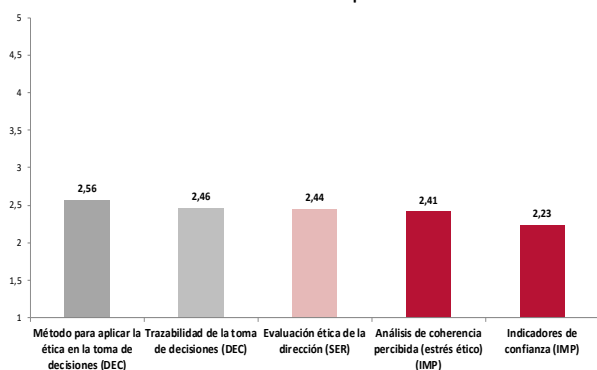
Existe un amplio camino por recorrer para:

- 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.

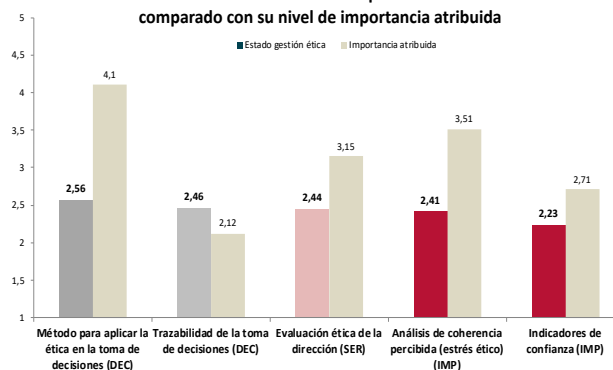
Según se aprecia en la imagen de la izquierda, los indicadores de “confianza” y “coherencia percibida”, la evaluación del comportamiento ético de los equipos directivos y la ética en la toma de decisiones son los recursos menos implantados.

En 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**.

Las 5 herramientas y recursos de gestión ética con MENOR nivel de implantación



Las 5 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 **Grupos de interés** **Indicadores** **Talento ético** **Propósito y valores**

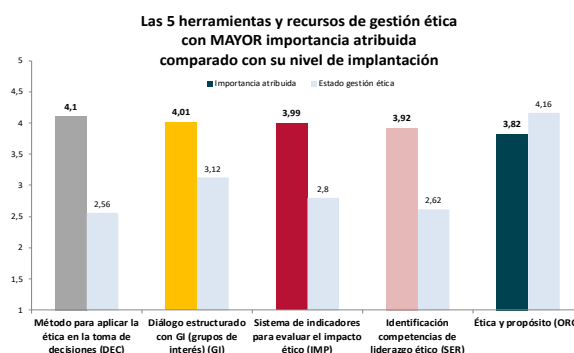
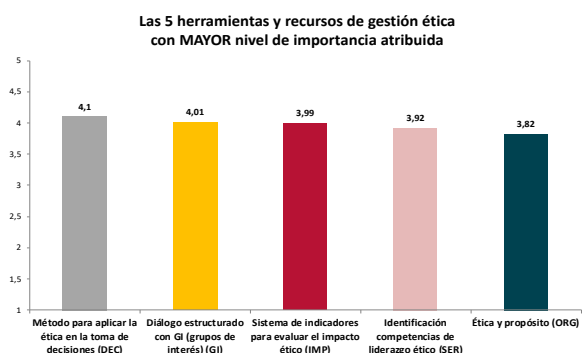
Las oportunidades

Disponemos de la oportunidad de integrar en nuestros sistemas y en nuestra cultura 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, necesitamos **actuar de manera transversal en todos los 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 de todas las dimensiones.

De las 5 herramientas consideradas más importantes, 4 requieren de una mayor implantación en la gestión.



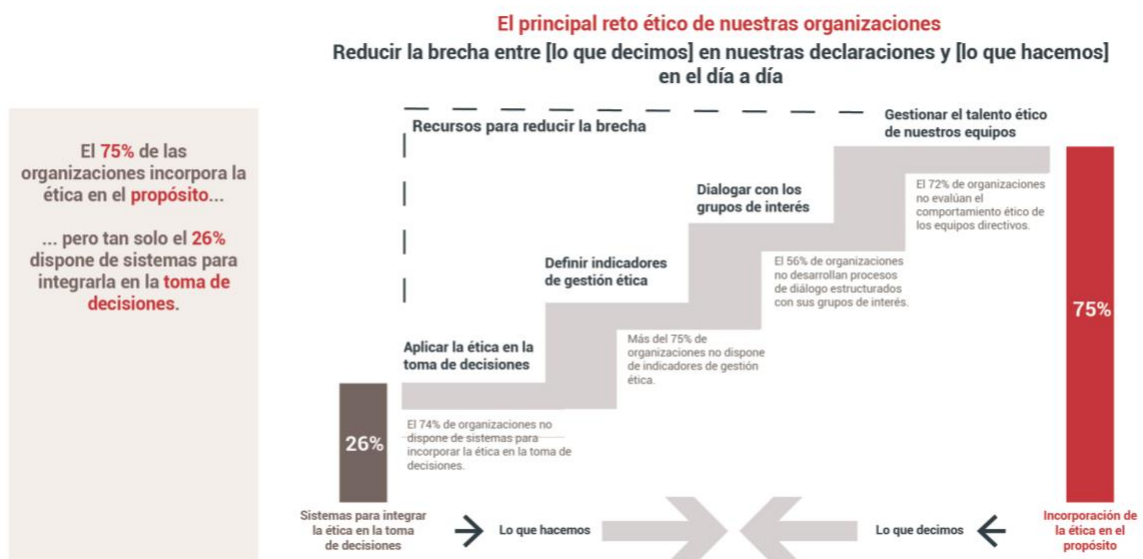
Ámbitos de gestión ética:

Toma de decisiones Grupos de interés Indicadores Talento ético Propósito y valores

El principal reto ético de nuestras organizaciones

Reducir la brecha entre [lo que decimos] en nuestras declaraciones y [lo que hacemos] en el día a día.

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.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del estudio DIRSE-beethik (2021)

Como se puede apreciar en el gráfico adjunto, para reducir esta brecha disponemos de una serie de herramientas y recursos que nos ayudan a: a) reforzar el compromiso ético en nuestras declaraciones, b) aplicar la ética en la toma de

decisiones, c) desarrollar el talento ético de nuestros equipos, d) estructurar el diálogo abierto con los grupos de interés y e) definir indicadores para hacer el seguimiento y evaluar los avances en la gestión ética de nuestras organizaciones.

El viaje hacia la ética

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.

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 que 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 Proverbio Hindú



Antes de salir

Qué hacer



Punto de partida y destino

Realizar una reflexión compartida para analizar y consensuar -interna y externamente-:

- Dónde estamos: el estado actual de la gestión ética.
- Dónde queremos llegar: cuáles son nuestro retos éticos.

Herramientas y recursos

Test beethik: evidencias sobre la gestión ética.

<http://www.beethik.com/es/tr1/>

Sesiones de análisis, diagnóstico y co-creación -internas y con grupos de interés-.



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.

Proceso de priorización estratégica [radicalmente responsable].

<http://www.beethik.com/es/pr1/>

Las 5 dimensiones para la gestión de la cultura ética (para actuar de manera transversal).

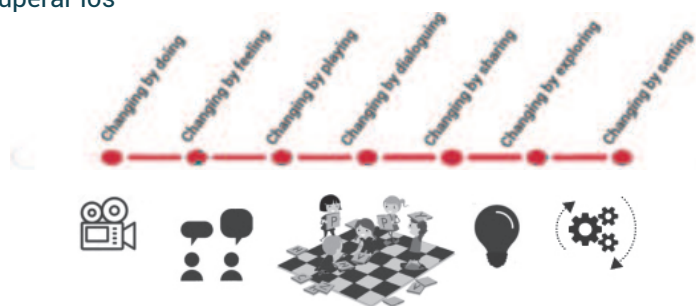
Marco de referencia (cap. 1).



El equipaje

Seleccionar el conjunto de dinámicas que utilizaremos para facilitar la transformación y cómo superar los obstáculos del viaje.

Dinámicas y actividades que favorecen el aprendizaje y la transformación de la organización.



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.



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.



Compañeros de viaje

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

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.

Ver las herramientas y resultados del estudio (cap. 2, dimensión 1).

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.

Ver las herramientas y resultados del estudio (cap. 2, dimensión 2).

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.

Ver las herramientas y resultados del estudio (cap. 2, dimensión 3).

Qué hacer



Los viajeros

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

Desarrollar las competencias de liderazgos éticos.



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.

Herramientas y recursos

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

Dimensión 4: cómo queremos ser [personas]:

- 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.

Ver las herramientas y resultados del estudio (cap. 2, dimensión 4).

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.

Ver las herramientas y resultados del estudio (cap. 2, dimensión 5).



Las etapas [dónde poner el foco]

Qué hacer

Herramientas y recursos



Consolidar las fortalezas

Empezar el viaje destacando y reconociendo los puntos fuertes: recursos considerados importantes con un buen nivel de implantación.

(Cada organización deberá definir los suyos propios); según los resultados del estudio: los recursos relativos a la dimensión 1: Cómo nos organizamos y gobernamos.

Ver resultados del estudio (cap. 3, Fortalezas: ética y propósito, valores, órganos de gestión, etc.).



Minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades

Actuar a corto plazo sobre los recursos con mayor capacidad para reducir los riesgos (poco implantados/muy importantes.)

Recursos con más capacidad para reducir riesgos: introducir la ética en la toma de decisiones y analizar la coherencia percibida.

Además de los anteriores: diálogo estructurado con los grupos de interés, sistema de indicadores, identificación de competencias de liderazgo ético.

Ver resultados del estudio (cap. 3, Riesgos y oportunidades).

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.



Distribuir responsabilidades

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.

Procesos y herramientas de planificación y puesta en marcha de proyectos.



Iniciar la marcha, parar y seguir el camino

Asegurar la puesta en marcha: compartir las claves del éxito: alteridad, diálogo, integrar las propuestas y asignar los recursos necesarios.

Procesos y herramientas de planificación y puesta en marcha y seguimiento de proyectos.

Parar al final de cada etapa, medir, evaluar e introducir cambios para la siguiente etapa del viaje.



Para más información se puede consultar el informe completo en:

<http://www.beethik.com/es/estudio-gestion-etica>

<https://www.dirse.es/informe-gestion-etica-organizaciones/>

*Los contenidos del estudio y la estructuración de resultados, se basan en el **modelo beethik** que hace referencia al conjunto de recursos, espacios y herramientas que son útiles para impulsar la gestión y la cultura ética en nuestras organizaciones*

*El estudio ha sido realizado en colaboración por DIRSE, bajo la presidencia de Alberto Andreu, y **beethik**.*

*El presente resumen ejecutivo y el Informe completo ha sido elaborado por José Antonio Lavado y Nekane Navarro, socios fundadores de **beethik**, con el apoyo de María Luisa Clavera Maestre, directora general de DIRSE.*

www.dirse.org

www.beethik.com