

Ética para directivos

Nuevos escándalos destapan las carencias de los códigos de conducta empresariales

MANUEL ÁNGEL-MÉNDEZ

Podría ser el guión de un *thriller* de Hollywood: un ejecutivo en la cumbre, ganador y con fama de tipo duro; una rubia seductora, antigua actriz de películas eróticas de serie B; un romance secreto y adúltero; denuncias de acoso sexual; despidos multimillonarios; la reputación de un imperio empresarial en la cuerda floja... Aunque, como suele ocurrir, la vida misma va más deprisa. Son, en realidad, los ingredientes del último escándalo corporativo (y van dos) que ha sacudido a HP, la mayor tecnológica del mundo por ingresos, con 310.000 empleados.

Sus accionistas deben estar aún atónitos rascándose la cabeza. El consejo de administración despidió sin pestañear en agosto a Mark Hurd, viejo rockero de Silicon Valley y consejero delegado desde 2005, bajo cuyo liderazgo HP no había hecho más que crecer. El motivo del cese: violar el código de conducta de la compañía. Tras investigar una demanda a Hurd por acoso sexual, interpuesta por Jodie Fisher (antigua actriz, contratada por HP para organizar eventos), no se encontraron evidencias de acoso, pero sí falsificación de dietas relacionadas con una supuesta aventura secreta entre ambos. "Ha habido ocasiones en las que no he estado a la altura de los estándares de confianza", reconoció Mark crípticamente en la nota oficial.

Tras la decisión vino el caos. La compañía se negó a hablar más sobre el asunto, las acciones cayeron casi un 10%, el entorno de Hurd criticó la decisión del consejo y demasiadas preguntas siguieron (y siguen) buscando respuesta. Quizás, la más importante: ¿qué falla en HP para que cuatro años después de la mayor trama de espionaje corporativo interno, que tumbó a la entonces presidenta Patricia Dunn y salpicó a Hurd, se suceda otro vergonzoso resbalón de ética directiva?

El enredo de HP ha sido sonado. Pero no el único del verano. La semana pasada el regulador del mercado bursátil de EE UU (la SEC, en sus siglas en inglés) denunció a dos *traders* del Banco Santander por utilizar información privilegiada para ganar ilícitamente en Bolsa 1,1 millones de dólares. El Santander suspendió de forma cautelar a uno de los sospechosos.

Estos y otros casos han reavivado, de nuevo, la eterna pregunta entre directivos y organizaciones. ¿Cómo evitar brechas de integridad que dejen temblando la reputación corporativa? Jo-Ellen Pozner, profesora de la Haas School of Business de la Universidad de California, Berkeley, experta en ética y gobierno corporati-



Mark Hurd, presidente de HP, fue destituido en agosto por incumplir el código de conducta de la empresa. / ASSOCIATED PRESS

¿Es necesario mayor control?

La última reforma del Código Penal español, aprobada el 23 de junio, es un claro aviso a navegantes. Las personas jurídicas no solo serán responsables de las infracciones cometidas en su nombre por altos directivos. También se les imputarán las irregularidades de cualquier empleado que se aproveche de la ausencia de medidas de control y prevención. Velar por la ética ya no es opcional, es obligatorio.

Por eso cada vez más compañías se plantean la introducción de una nueva figura: responsable de cumplimiento o *chief compliance officer*, en inglés, que se añade a todas las comisiones de ética, seguimiento y tareas de recursos humanos, para apuntalar el nivel de control, como ya ocurre en los organigramas anglosajones.

"Es una figura que ahora en España la realiza el comité de auditoría. Pero

tiene más sentido separarla y dotarla de autonomía, como en la banca. Acabará llegando a más sectores", prevé José Díaz Morales, de Ernst & Young. Jo-Ellen Pozner, profesora de la Haas School, opina que esta figura, junto a recursos humanos, debe llevar las riendas del control ético. Y recuerda: "Sin un serio compromiso de dar ejemplo y fomentar la ética desde arriba, la estructura organizativa es irrelevante". ■

licia, con una plantilla de 4.500 personas y en plena fusión con Caixanova, aprobó recientemente un único código que aún los publicados desde 2003. El departamento de responsabilidad social (RSC), no recursos humanos, lleva el peso y funciona como un radar interno, explica su director, José Carlos Méndez. "Promovimos un código de conducta porque, después de tantos cambios, la cultura corporativa corría el riesgo de desvirtuarse".

En las cotizadas se presta especial atención a los mecanismos internos de denuncia. Indra, por ejemplo, renovó su código ético el año pasado para incluir un canal directo de comunicación a través del cual se pueden reportar irregularidades de forma confidencial pero no anónima. La corrupción, los sobornos, el respeto a la intimidad de los profesionales..., se detallan en el documento. "Disponemos de un comité de seguimiento, formado por cinco directores y profesionales de apoyo, que investiga cualquier problema y evalúa el grado del cumplimiento del código", explica Beatriz Sánchez, directora de responsabilidad corporativa de Indra. Cuando se le pregunta por el caso de HP, es tajante. "Tampoco dudaríamos en terminar una relación contractual si la infracción así lo exige".

El consenso es claro: ningún código de conducta, por muy bien asimilado que esté, evitará irregularidades. Sin embargo, sí minimizará los daños. Y no acabar en el saco de los Enron, WorldCom, Lehman Brothers o Grupo Marsans de turno, ya es mucho. ■

vo, apunta al verdadero reto por resolver: "Lograr que los códigos de conducta se integren en la cultura empresarial, en el día a día".

Los códigos de conducta, de entre 20 y 30 páginas, son documentos concisos que delimitan cómo deben actuar los trabajadores interna y externamente (con proveedores, clientes, medios de comunicación...) para cumplir unos estándares éticos. El problema, según Craig Smith, profesor de ética y responsabilidad social en Insead, es que las organizaciones son cortas de miras y lo abordan desde un simple punto de vista legal. "Se redacta por abogados para proteger a la compañía judicialmente por si ocurre algo. Los empleados lo leen, lo guardan en un cajón y se olvidan. Debería ser un proceso vivo en el que se involucre a todo el mundo". Smith señala a la americana Johnson & Johnson y su "credo de valores"

Muchas compañías abordan los códigos solo desde el punto de vista legal

como una de las que más éxito ha tenido en fusionar ética y cultura empresarial.

Si el código no se injerta en el ADN de la empresa, acaba en papel mojado, perdido en la intranet. Los expertos señalan la falta de implicación del departamento de recursos humanos a la hora de comunicarlo, establecer formaciones periódicas, controlar su cumplimiento, asesorar y, sobre todo, crear y gestionar canales anónimos de denuncia de irregularidades. "La mayoría de directores de RR HH no tienen fuerza en el organigrama, no asisten al con-

sejo y adoptan una función táctica y administrativa", explica José Díaz Morales, socio de gestión de riesgos y gobierno corporativo de Ernst & Young.

En España, calcula Morales, más de un 70% de las firmas cotizadas han desarrollado un código de conducta completo y lo aplican de forma activa. Entre las no cotizadas, apenas un 50%. Las compañías familiares, acostumbradas al "orden y mando" de los propietarios, son las peor paradas. Fernando González de Zulueta, socio de Deloitte, coincide: "El control interno, tanto ético como de operativa de negocio, es la asignatura pendiente de muchas españolas no cotizadas. Pocas tienen una cultura de rigor y transparencia establecida".

El financiero y farmacéutico son dos de los sectores con mayores medidas de control, en parte por imperativos legales. Caixa Ga-