

Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19

JOAN FONTRODONA

Profesor de Ética Empresarial y Análisis de Situaciones de Negocio
Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa
CBS - Center for Business in Society

PHILIP MULLER

Asistente de investigación

Resumen

El reto al que las empresas se enfrentan con la crisis del COVID-19 es conciliar resiliencia empresarial con responsabilidad social. El riesgo es poner una visión deformada de la resiliencia por encima de la propia integridad. Para evitar este riesgo y sacar el mayor partido a la presente crisis, proponemos tres actitudes o criterios de acción que nacen de la responsabilidad social corporativa y que pueden ayudar a salvaguardar la propia integridad en un momento como el actual: reflexionar sobre el sentido de la propia misión empresarial, fomentar una comunicación transparente que involucre a todos los stakeholders, y buscar siempre ser consistentes en cualquier decisión que se tome. Los diez principios del Pacto Mundial pueden servir de guía para evaluar la consistencia de las empresas socialmente responsables durante este periodo.

Palabras clave: COVID-19, ética, integridad, resiliencia, pacto mundial.



Índice

La crisis del COVID-19 como desafío ético.....	3
Actitudes frente a la incertidumbre.....	3
<i>Reflexionar sobre el valor y sentido de la propia misión.....</i>	<i>4</i>
<i>Fomentar la comunicación transparente.....</i>	<i>5</i>
<i>Consistencia en las acciones frente a la crisis.....</i>	<i>6</i>
Un momento para decisiones audaces	7
Bibliografía.....	9



Pocas empresas habrían imaginado en diciembre de 2019 que la aparición de una nueva variante del virus SARS-CoV-2 en la ciudad china de Wuhan se transformaría en el desafío que definirá su reputación corporativa en el corto, medio y largo plazo (Corporate Excellence, 2020). En apenas tres meses, el virus ha llegado a más de 150 países y supera el millón de casos confirmados en todo el mundo. Su rápida expansión ha dejado al descubierto la fragilidad de una globalización que muchos creían consolidada (Han, 2020): varios Estados han cerrado sus fronteras y han decidido limitar la libertad de sus ciudadanos al decretar estados de alarma y ordenar el confinamiento de gran parte de su población. Más allá del papel de gobiernos y otras instituciones públicas, la crisis también compromete de forma directa a cualquier empresa que se defina como socialmente responsable.

La crisis del COVID-19 como desafío ético

En gran medida, el reto al que las empresas se enfrentan con la crisis del COVID-19 es, precisamente, conciliar resiliencia empresarial con responsabilidad social. La biología define la resiliencia como la capacidad de cualquier organismo vivo de adaptarse a una situación contraria y de extrema dificultad; en términos empresariales, ser una compañía resiliente implica contar con la capacidad (en términos de conocimientos, habilidades y actitudes) para sobrevivir a situaciones cambiantes, impredecibles, o directamente desfavorables (Reese, Lang y Carlsson-Szlezak, 2020, p. 9). Como muchos estudios repiten estas semanas, promover la resiliencia empresarial pasa necesariamente por trazar un plan de continuidad de negocio adecuado a las excepcionales circunstancias presentes. El objetivo principal de ese plan de continuidad de negocio es facilitar la toma de decisiones en un contexto de riesgo elevado (Davidson Institute, 2020, p. 1).

El riesgo y la incertidumbre generalizada que acompaña a la crisis del COVID-19 amenazan con poner en entredicho la cultura, los valores y los principios sobre los que un gran número de compañías que se definen como socialmente responsables basaban hasta ahora su labor empresarial. En nombre de la supervivencia del propio negocio, cabe el peligro de decidir obviar todos aquellos valores que se exhibían como lo más definitorio de la propia identidad corporativa. Frente a este peligro, estas páginas nacen del convencimiento de que siempre es posible mantener la propia integridad, incluso en los entornos más complejos (Fontrodona y Sanz, 2015, p. 20). Es más: ser consistente con los propios valores y principios corporativos en épocas de crisis y de incertidumbre puede ayudar a transformar los riesgos en oportunidades de cambio, además de alentar una actitud proactiva y generar confianza en los distintos grupos de interés. En momentos de incertidumbre, la ética se presenta como un valor seguro.

Actitudes frente a la incertidumbre

Ante la crisis del COVID-19, una empresa podría -argumentando que hay que echar por la borda todo lo que no sea necesario para mantener la nave a flote- renunciar a acciones que hasta ahora se había ido asumiendo como necesarias: al compromiso en la lucha contra el cambio



climático al pensar que su viabilidad en el corto plazo pesa más que la sostenibilidad del planeta en el largo término; a dar continuidad a cualquier iniciativa social que buscarse ayudar a los más desfavorecidos para asegurarse una mayor liquidez; o, incluso, podría convencerse de que la adopción de una comunicación opaca con los grupos de interés facilitará la agilidad en la toma de decisiones frente a los distintos retos que aparezcan durante las próximas semanas. En resumen, el riesgo que entraña la actual situación es poner una visión deformada de la resiliencia por encima de la propia integridad. Pero eso no es tan fácil, porque en el mundo complejo en el que vivimos, todo está conectado.

Para evitar este riesgo y sacar el mayor partido a la presente crisis, proponemos tres actitudes o criterios de acción que nacen de la responsabilidad social corporativa y que pueden ayudar a salvaguardar la propia integridad en un momento como el actual. Siguiendo un esquema que persigue lograr la integridad entre el pensamiento (lo que se piensa), la palabra (lo que se dice) y la acción (lo que se hace) (Fontrodona y Sanz, 2015), proponemos aprovechar esta crisis para reflexionar sobre el sentido de la propia misión empresarial, fomentar una comunicación transparente que involucre a todos los *grupos de interés*, y buscar siempre ser consistente en cualquier decisión que se tome.

Reflexionar sobre el valor y sentido de la propia misión

Un primer criterio de acción, claramente contrapuesto a la urgencia generada por el coronavirus, consiste en detenerse y reflexionar, apostar por la deliberación y la prudencia. Esta necesidad de detenerse se ve claramente obstaculizada por la sensación de amenaza, incertidumbre y ansiedad que la expansión del virus (y todas las reacciones tomadas para frenarla) ha generado. Sin embargo, dejarse llevar por esa amenaza, incertidumbre y ansiedad puede traducirse en una toma de decisión precipitada, infundada y perjudicial, también a nivel financiero (Markman, 2020). En periodos como el presente, es especialmente recomendable mantener una cabeza fría (Tarki, Levy, y Weiss, 2020, p. 29).

De hecho, la crisis del COVID-19 y el confinamiento pueden ser una gran ocasión para preguntarse sobre las razones de ser de fondo de la propia misión empresarial y examinar los principios que la sustentan (McKinsey, 2020, p. 2). Frente a la incertidumbre de la crisis, las empresas deben subrayar y apoyarse en el sentido de su misión. Una vez acabe la crisis, cabe esperar que los grupos de interés analicen cualquier decisión tomada en esta situación de emergencia a la luz de los propios principios, para comprobar si la empresa ha actuado de forma consistente con ellos o no. Por eso, nunca estará de más detenerse y reflexionar a la luz de las circunstancias excepcionales que la crisis ha puesto sobre la mesa.

Sin embargo, no solo cabe preguntarse por los principios y compromisos éticos para asegurarse una buena reputación corporativa en el periodo pos-crisis. Esta reflexión profunda también puede alimentar medidas para el cambio (Courtice, 2020). Por lo pronto, el confinamiento demuestra que sí cabe disminuir drásticamente las emisiones de carbono a nivel global, y sienta un insospechado precedente en este terreno, sobre todo en los núcleos urbanos. Además, el teletrabajo abre la puerta a una organización laboral flexible, más centrada en la consecución de objetivos que en el rígido cumplimiento de horarios, y abre la puerta a una mayor conciliación entre vida familiar y laboral. La reflexión durante este periodo, por tanto, puede garantizar la propia consistencia en el tiempo que dure la crisis y abrir también la puerta al cambio en el periodo que la siga.



La directora de Cambridge Institute for Sustainability Leadership, Polly Courtice, propone cinco puntos que, más allá del sentido de la misión empresarial, pueden ayudar a alimentar una reflexión de fondo que se materialice en acciones por el cambio (Courtice, 2020):

- La relación entre empresas, gobierno y sociedad civil.
- El dominio de la competencia sobre la cooperación.
- Las razones detrás del propio trabajo y consumo.
- Qué valoramos en la sociedad.
- Analizar de qué cabe desprenderse y qué posibilidades se abren camino.

Habrà que tomar medidas duras y difíciles, que no serán fáciles de aplicar ni de ser entendidas por los diferentes grupos de interés. Y para eso será preciso también tener la cabeza fría, y saber combinar la valoración ética de las alternativas con la oportunidad de actuar en el mejor momento posible, sin prisas pero sin pausas.

Fomentar la comunicación transparente

Apostar por una comunicación transparente puede ser una gran forma de involucrar a los propios trabajadores y demás grupos de interés en la solución a los distintos retos que surjan a raíz de la crisis del COVID-19 (McKinsey, 2020). La transparencia consiste en compartir voluntariamente información de calidad con los grupos de interés, y se funda en el diálogo comprometido con ellos (Fontrodona y Muller, 2020). En un contexto de crisis como el actual, esta práctica entraña comunicar de forma activa y regular, esforzarse por lograr calidad en la información que se publica y atender las necesidades de los distintos grupos de interés.

- **Comunicación proactiva y regular.** Las empresas pueden enviar boletines a sus distintos grupos de interés (sobre todo, a sus trabajadores) para dar a conocer las distintas decisiones que se han tomado hasta la fecha, compartir los retos a los que se enfrenta la empresa y subrayar cualquier buena noticia que pueda levantar el ánimo. Aunque la periodicidad del envío variará según cada circunstancia, seguir una cierta regularidad puede fomentar un sentido de pertenencia y comunidad frente a la incertidumbre, además de ayudar a estructurar hábitos de teletrabajo.
- **Más calidad, menos cantidad.** La producción y el consumo masivo de información definen el contexto informativo de la pandemia y el confinamiento (Corporate Excellence, 2020). De hecho, muchos Estados han alertado de la difusión de *fake news* o bulos que dificultan seriamente la respuesta conjunta al virus y que solo persiguen intereses ajenos al bienestar social. Las empresas no se encuentran en una situación tan apremiante, en lo que a comunicación se refiere, como gobiernos y medios de comunicación. Por tanto, pueden dosificar aquella información que publican y centrarse en que ante todo sea de calidad, esto es, relevante, comprensible y precisa.
- **Atender a cada grupo de interés.** Aunque cada empresa deberá definir bien las necesidades de cada grupo de interés antes de informarles, no es difícil adivinar las principales inquietudes de trabajadores, clientes, inversores y sociedad en el contexto de emergencia actual.



- **Trabajadores.** Los trabajadores que están confinados en casa deben convivir con la ansiedad que genera no conocer de forma cierta cómo impactará el virus en su vida laboral, con las consecuencias psicológicas de un confinamiento que se alarga y, tal vez, con el duelo por la pérdida de algún conocido o ser querido. Una comunicación consciente y sensible no dejará de atender a estos tres frentes. Por otra parte, en aquellas actividades consideradas esenciales puede darse un aumento significativo de presión hacia los trabajadores, que exigirá dosificar el esfuerzo y estar atentos a crisis de *stress* físico y emocional.
- **Clientes.** En muchos casos, el parón de la actividad económica se ha traducido en que un gran número de clientes han dejado de recibir servicios, o han tenido que adecuarse a una forma distinta de acceder a ellos. En cualquiera de los dos casos, conviene mantener siempre abiertos canales de comunicación para escuchar sus quejas, dificultades o consejos, con los que también mantenerles informados sobre el próximo restablecimiento de la actividad normal.
- **Inversores.** Muchas voces dan por sentado que con el COVID-19 los mercados entran en un periodo de recesión, aunque sustancialmente distinto a la crisis financiera de 2008 (PwC, 2020). Los altos índices de volatilidad, aun así, reflejan la incertidumbre general respecto al futuro. En este contexto, una comunicación transparente con los inversores buscará generar seguridad sobre la actuación de la propia empresa. Al mismo tiempo, habrá que pedirles un gesto de solidaridad para que no caigan en comportamientos de oportunidad cortoplacista.
- **Sociedad.** Nunca estará de más dar a conocer a través de la página web, los medios de comunicación y las redes sociales cómo está ayudando la propia empresa a la sociedad en el pulso por frenar la pandemia y minimizar sus efectos negativos. Parte fundamental de esa colaboración consiste en seguir las indicaciones de los agentes públicos, pero también hay un espacio muy valioso en la iniciativa privada.

Consistencia en las acciones frente a la crisis

A raíz de la expansión del virus, Naciones Unidas ha hecho un llamamiento a las empresas para que respeten los diez principios del Global Compact en la forma en que gestionan y se enfrentan a la crisis del COVID-19 (UN, 2020). Este documento divide en cuatro grandes bloques los ámbitos en donde una empresa socialmente responsable demostrará que lo es: derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción. Puede ser útil detenerse en cada uno de ellos para ofrecer una breve “guía para la consistencia” de las empresas socialmente responsables durante este periodo.

- **Derechos Humanos**

- Las empresas deben asegurarse de que cualquier medida para frenar la expansión del COVID-19 sea accesible a todos sus trabajadores y no discrimine a nadie por razón de raza, color, sexo, género, religión, tendencias políticas, etc.
- Además, las empresas deben asegurarse de que aquellos más vulnerables o marginados, especialmente afectados por la crisis, reciben la atención necesaria durante la crisis.



- **Trabajo**
 - Las empresas deben responder con flexibilidad, solidaridad y compasión a los posibles impactos de la pandemia en sus empleados. En concreto, la disminución del impacto financiero de la pandemia no debería significar un recorte en los derechos y el bienestar de los trabajadores.
 - La reorganización de la productividad laboral debe ir acompañada de planes concretos para reducir el impacto de los efectos negativos en los trabajadores y demás agentes implicados.
 - Las empresas deben velar por la salud de sus empleados, tanto de aquellos que deben seguir yendo a su puesto físico de trabajo como la de aquellos que, en cambio, pueden trabajar desde casa.
 - Los contratos vigentes con proveedores deben mantenerse en la medida de lo posible, dependiendo del plan de continuidad del negocio de cada empresa y de las medidas de confinamiento de cada país.
- **Medio Ambiente**
 - Las empresas pueden intentar evaluar y mantener un registro sobre cómo el teletrabajo ha disminuido su huella de carbono los días de confinamiento. De esta forma, una vez se levante el confinamiento, podrán estudiar implementar algunas medidas semejantes que combatan el calentamiento global.
 - Por ejemplo, el teletrabajo confirma que la necesidad de viajar para asistir a reuniones, congresos u otros eventos nacionales o internacionales tal vez no resulta tan necesaria.
- **Anticorrupción**
 - Las empresas deben generar confianza con el diseño de políticas y estrategias de comunicación que sean inclusivas, consistentes y transparentes.
 - También deben asegurarse de que sus productos y bienes se siguen vendiendo de una forma ética.

Un momento para decisiones audaces

Tres grandes motivos explican por qué las empresas socialmente responsables deben esforzarse por permanecer íntegras en un contexto de crisis como el del COVID-19: primero, porque cualquier “apagón ético” en estas circunstancias conllevará un coste en el corto, medio y largo plazo (Corporate Excellence, 2020; Fontrodona y Sanz, 2015); segundo, por pura coherencia interna con los propios principios y compromisos libremente adquiridos, traducidos en gran medida en atender las necesidades de todos los grupos de interés (WEF, 2020); pero, sobre todo, porque un contexto de crisis como el presente también representa una oportunidad para el cambio (Courtice, 2020).

Una estadística llevada a cabo por el Reputation Institute entre enero y marzo en Italia publicaba que un gran número de ciudadanos italianos creen que su empresa está mucho mejor preparada que el gobierno para enfrentarse a la crisis del coronavirus (Corporate Excellence, 2020). Aunque este dato se refiera únicamente a Italia, se hace eco de una tendencia observable también en



países como Alemania, Bélgica o Reino Unido: en general, la sociedad cree y espera que las empresas estén a la altura de las circunstancias (Corporate Excellence, 2020). Un gran número de personas sigue de cerca los pasos que da cada empresa estos días; por tanto, cabe esperar que cualquier decisión que tome generará mucho más impacto de lo habitual. Apostar por la responsabilidad social y el compromiso ético siempre es un valor seguro; más todavía en un momento en que las expectativas de la sociedad misma lo reclaman y esperan.

Con independencia de las repercusiones sociales de las decisiones que se tomen estos días, perseguir la propia integridad frente al COVID-19 responde a una cuestión de principios. Una empresa que decida actuar contra sus principios ante un horizonte de crisis estará actuando contra sí misma, al deslegitimar por la vía de los hechos la validez y el peso de su cultura y valores corporativos. Sus acciones presentes pueden ser vistas como hipócritas; sus compromisos del pasado, como oportunistas (Fontrodona y Sanz, 2015). En cambio, buscar la consistencia con los propios principios a pesar de unas circunstancias tan inciertas y adversas reforzará la cultura y los valores dentro y fuera de toda la empresa. El uso de una comunicación transparente, que involucre en la búsqueda de soluciones coherentes a todos los grupos de interés, y sobre todo, a los trabajadores, puede ser fundamental en este aspecto.

Por último, cabe ver la crisis generada por el COVID-19 como una gran oportunidad para el cambio. Reflexionar a la luz de los propios principios sobre todas las posibilidades que se abren para el negocio y su cultura puede motivar la implementación de cambios que, al menos hasta ahora, resultaban impensables. La urgencia con que muchas empresas se han adaptado al teletrabajo habla de una capacidad de cambio que la inercia y los deberes del día a día habían difuminado. ¿Por qué limitar los cambios a un estado de excepción que acabará tarde o temprano y desear el retorno a una normalidad que, por habitual que resultase, no estaba exenta de vacíos y peligros sociales y medioambientales? Al tiempo que considera un imperativo que las empresas atiendan a las necesidades de los grupos de interés, el World Economic Forum (2020, p. 6) considera que la crisis del COVID-19 es el momento de tomar decisiones audaces. Con una actitud que fomente la reflexión sobre el sentido de la misión empresarial, la transparencia con los grupos de interés y la consistencia con los propios principios en todas las decisiones que se tomen, los empresarios encargados de liderar una respuesta al desafío del COVID-19 podrán transformar el impulso por la supervivencia en una llamada a la audacia.



Bibliografía

CORPORATE EXCELLENCE. (2020). Análisis e impacto reputacional: guías para empresas. COVID-19 Global Issue.

[<https://www.corporateexcellence.org/recurso/resumen-ejecutivo-COVID-19-analisis-e-impacto/6be05000-e098-81f9-7776-821d33f3e3c8>]

COURTICE, P. (2020). COVID-19 and Creating the Future We Want.

[https://www.cisl.cam.ac.uk/news/news-items/creating-the-future-we-want-and-COVID-19?utm_source=The%20University%20of%20Cambridge%20Programme%20for%20Sustainability%20Leadership&utm_medium=email&utm_campaign=11433000_CISL%20Newsletter%20March%202020&utm_content=Covid%20message&dm_i=SRP,6T1RC,WY1OAB,R8Z6I,1]

DAVIDSON INSTITUTE (DI). (2020). Continuity Planning for Your Business.

[https://www.westpac.com.au/content/dam/public/wbc/documents/pdf/help/disaster/WBC_business_continuity_planning_COVID-19_checklist.pdf]

EY. (2020). COVID-19: Five Ways to Maintain Continuity and Reshape for Resilience.

[https://www.ey.com/en_be/transactions/companies-can-reshape-results-and-plan-for-COVID-19-recovery]

FONTRODONA, J., y Sanz, P. (2015). The Keys to a Positive Business Culture.

[<https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2789>]

FONTRODONA, J. y Muller, P. (2020). Reputación corporativa, transparencia y calidad informativa: Cuaderno 44, Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa, ST-539, 03/2020.

HAN, B-C. (2020). La emergencia viral y el mundo de mañana.

[<https://elpais.com/ideas/2020-03-21/la-emergencia-viral-y-el-mundo-de-manana-byung-chul-han-el-filosofo-surcoreano-que-piensa-desde-berlin.html>]

MARKMAN, A. (2020). Slow Down to Make Better Decisions. Harvard Business Review. Coronavirus + Business, pp. 67-69.

MCKINSEY. (2020) Demonstrating Corporate Purpose in the Times of the Coronavirus.

[<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/demonstrating-corporate-purpose-in-the-time-of-coronavirus#>]

NAVEX GLOBAL (NG). (2020). Identifying & mitigating Coronavirus risks.

[<https://www.navexglobal.com/en-us/file-download-canonical?file=/NAVEX-Coronavirus-eBook.pdf>]

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PwC). (2020). COVID-19. Salida de esta crisis: lecciones de China y de 2008.

REESE, M., Lang, N., y Carlsson-Szlezak, P. (2020). Lead Your Business Through the Coronavirus Crisis. Harvard Business Review. Coronavirus + Business, pp. 6-11.

TARKI, A., Levy, P., y Weiss, L. (2020). The Coronavirus Crisis Doesn't Have to Lead to Layoffs. Harvard Business Review. Coronavirus + Business, pp. 26-30.

UN GLOBAL COMPACT. (2020). Uniting Business to respond to COVID-19 outbreak.

[<https://www.unglobalcompact.org/news/4531-03-19-2020>]

WORLD ECONOMIC FORUM (WEF). (2020). Workforce Principles for the COVID-19 Pandemic. Stakeholder Capitalism in a Time of Crisis.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_COVID_19_Pandemic_Workforce_Principles_2020.pdf]