Ética comercial

Manual sobre la administración de una empresa comercial responsable

Un ingrediente fundamental de toda economía de mercado exitosa es el respeto por los valores humanos básicos: honestidad, confianza y justicia. Estos valores también representan un componente fundamental de los programas de ética comercial y deben convertirse en una parte integral de la cultura y de la práctica comercial para que los mercados puedan seguir siendo prósperos y libres.

— Secretario de Comercio de los Estados Unidos, Carlos M. Gutiérrez, de la Introducción

Con la publicación de Ética comercial, el Departamento de Comercio ha realizado una contribución importante al campo de ciudadanía corporativa global. Éste es un manual que los gerentes querrán utilizar como una fuente de referencia y una herramienta de administración.

— Stephen Jordan, Vice Presidente y Director Ejecutivo Centro para la ciudadanía corporativa de la Cámara de Comercio de los Estados Unidos

Éste es un manual de ética comercial excelente, completo y fácil de usar. La gente de negocios, los gobiernos y las organizaciones civiles que estén listas para luchar contra la corrupción darán la bienvenida a esta guía práctica.

— Peter Eigen, Presidente
Transparency International

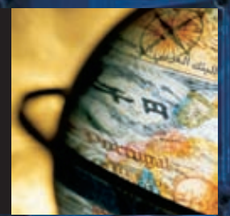
A través de la conducta comercial responsable, las empresas contribuyen al capital social esencial de confianza y justicia que hace posibles los principios democráticos y los mercados libres. Este manual, dirigido a aquellos encargados de tomar decisiones a todos los niveles, puede ayudar a las empresas a diseñar e implementar un programa de ética comercial que incorpora estos valores y cumple con los estándares globales emergentes de conducta comercial responsable.

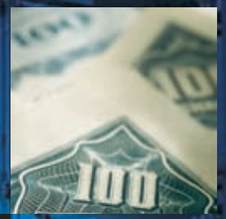
Departamento de Comercio de los Estados Unidos
International Trade Administration
Good Governance Program

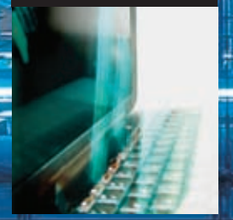
GOOD GOVERNANCE
A program promoting rule of law for business.

Ética comercial

Departamento de Comercio de los Estados Unidos







Ética comercial

Manual sobre la administración de una empresa comercial responsable

Departamento de Comercio de los Estados Unidos
International Trade Administration

Library of Congress Cataloging-in-Publication statement
Business ethics : a manual for managing a responsible business enterprise
in emerging market economies / U.S.
Department of Commerce, International Trade Administration.
p. cm.
"A publication of the Good Governance Program"
Includes bibliographical references and index.
1. Business ethics. 2. Business ethics—United States. I. United States.
International Trade Administration.
HF5387.B87129 2004
174'.4—dc22
2002056735

ISBN X-XX-XXXXXX-X

Algunos materiales incluidos en este libro están reimpresos con la autorización de los titulares de los derechos de autor. En la página XXX se encuentra una lista completa de autorizaciones.

Publicado en 2004 por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos,
International Trade Administration.

En venta en U.S. Government Printing Office, Superintendent of Documents
Internet: *http://bookstore.gpo.gov*
Teléfono: (202) 512-1800
Dirección: SSOP, Washington, DC 20402-0001, EE.UU.
Número de inventario: Stock number 003-009-00731-3

Programa Federal de Reciclado
Impreso en papel reciclado.

Este manual tiene el propósito de suministrar una guía general a empresas y profesionales para ayudarles a comprender mejor las normas globales emergentes de conducta empresarial responsable. Se distribuye bajo el entendimiento de que los autores, revisores y el editor no se dedican a suministrar servicios legales o contables u otros servicios profesionales. Si se requiere asistencia legal o de expertos, se debe recurrir a los servicios de un profesional competente. Este manual contiene información sobre el diseño y la implementación de programas de ética empresarial y esta información estaba actualizada al momento de la publicación. Si bien se han hecho todos los esfuerzos posibles por suministrar información que sea lo más completa y precisa posible, los lectores deben saber que toda la información contenida en este manual está sujeta a cambio sin previo aviso.

Mensaje del Secretario de Comercio de los Estados Unidos

Con gran placer el Departamento de Comercio de los Estados Unidos agrega a la lista de publicaciones del Programa de Transparencia y Responsabilidad la edición en idioma español de *Ética empresarial: Manual sobre la administración de una empresa comercial responsable*. Al igual que las ediciones en inglés y en ruso, esta versión fue diseñada para brindar una referencia práctica a los propietarios y gerentes de empresas a quienes les interesa alcanzar o exceder los estándares globales de ética empresarial y prácticas empresariales responsables.

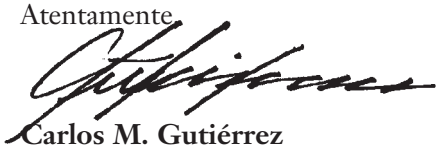
Los Estados Unidos y América Latina son socios económicos naturales cada vez más integrados. Recientes acuerdos de libre comercio en nuestra región brindan a las empresas tanto en América Latina como en los Estados Unidos un marco para vender sus bienes y servicios en un mercado mucho más amplio a precios más competitivos, lo que lleva a un mayor crecimiento económico y prosperidad en todo el hemisferio.

Estas más amplias oportunidades traen consigo una mayor responsabilidad para las empresas. Aún se espera que las empresas inviertan capital, creen fuentes de trabajo y generen utilidades. Al mismo tiempo las empresas se han dado cuenta de que les beneficia ser líderes en la construcción de sociedades que valoran la buena administración, la responsabilidad y la transparencia.

Estos valores se deben promover no sólo porque es lo correcto, sino también porque benefician a las empresas. Al adoptar prácticas responsables, las empresas se tornan más atractivas para posibles socios comerciales e inversores y al mismo tiempo apoyan los esfuerzos del gobierno para crear sociedades estables y libres. Asimismo, las empresas responsables establecen un ejemplo para todos aquéllos que desean competir en este mercado dinámico y en crecimiento que es América Latina.

Este Manual y sus preceptos se aplican independientemente de si usted representa a una empresa, a la sociedad civil o al gobierno, e independientemente del tamaño de su empresa. Espero que el enfoque paso a paso para el desarrollo de un programa de ética empresarial que se presenta en este Manual le resulte fácil de usar y que constituya un recurso importante para estimular el debate público acerca de la importancia de la ética empresarial y las prácticas empresariales responsables.

Atentamente,



Carlos M. Gutiérrez
Secretario de Comercio de los Estados Unidos

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a Walter Bastian, Subsecretario para el Hemisferio Occidental del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, cuya visión y liderazgo hicieron posible la expansión del Programa de Transparencia y Responsabilidad a la región de América Latina. De igual manera, agradecemos el minucioso trabajo de Igor Y. Abramov y Kenneth W. Johnson, autores del manual original en idioma inglés. En la edición en idioma español se conservó gran parte del texto original de la versión en inglés. Sin embargo, al hacer el manual más relevante para la región de América Latina, hicimos algunos cambios en el texto original, incluyendo: una sección sobre la exploración del contexto relevante de una empresa comercial responsable en América Latina (Capítulo 1), información estadística pertinente para la región y varios nuevos ejemplos de empresas.

Esta versión en español del Manual de ética empresarial fue desarrollada en conjunto con nuestros socios del Programa en diversos países de América Latina. Deseamos reconocer el trabajo de la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE), en especial a Eduardo Pazmino, Enrique Arturo de Obarrio y Yohana Ycaza, que coordinaron la traducción al español de la versión original del Manual en inglés. Agradecemos a Adela Torrente (La Cámara de Comercio Americana de Nicaragua), Roberto Rosales (Asociación para la Cooperación Educativa en Nicaragua), Carolina Castellanos (La Cámara de Comercio Americana de Guatemala) y Carlos Knapps (Universidad Nacional de Asunción) por brindar comentarios editoriales que mejoraron la lectura del texto en español. También deseamos agradecer a las revisoras Eugenia Corbo y Patricia Ravetto de Linguistic Systems, Inc. por sus contribuciones editoriales, profesionalidad y paciencia a lo largo de numerosas revisiones del texto en español.

Además, deseamos agradecer a Kristi Ragan y Anay Shah de Development Alternatives Inc. (DAI) por ofrecer contribuciones de los socios comerciales de DAI en América Latina. También agradecemos a las compañías Chevron, Levi Strauss, Limited Brands y Visa, que gentilmente accedieron al uso de sus materiales en este Manual, además de aquellas empresas que presentaron propuestas que no pudimos incluir.

Agradecemos especialmente a Sarah Cook y Kristen Mann, personal del Programa de Transparencia y Responsabilidad, que brindaron investigación, revisiones y asistencia invalorable para la producción de este Manual. Por último deseamos reconocer el trabajo de John Ward quien contribuyó al proceso de publicación.

Alysia Wilson
Líder del equipo de Transparencia y Responsabilidad – América Latina
International Trade Administration
Departamento de Comercio de los EE.UU.

Un proyecto de

Programa de Transparencia y Responsabilidad

del

Departamento de Comercio de los EE.UU.

Con la asistencia y la cooperación de:

Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE)
Comisión de Ética y Civismo

Asociación para la Cooperación Educativa en Nicaragua (ACOEN)

La Cámara de Comercio Americana de Guatemala

La Cámara de Comercio Americana de Nicaragua

La Cámara de Comercio Americana de Paraguay

Development Alternatives, Inc.

Miembros de la Comisión de Trabajo de la Guía de Ética Empresarial de Nicaragua

Miembros del Pacto Ético Comercial de Paraguay

Miembros de Pacto Ético Empresarial de Panamá

PREFACIO

Vivimos en una era de innovación, de crecimiento de los mercados libres y una economía mundial. Las nuevas tecnologías, los roles para el gobierno y los participantes en la escena global ofrecen oportunidades, demandas y restricciones desafiantes. Más personas y naciones están trabajando en conjunto para promover los principios de libertad y democracia, nutrir a los mercados libres, proteger los derechos de la propiedad individual y alentar el respeto por los derechos humanos, la norma jurídica y el medio ambiente.

Con creciente urgencia las fuerzas sociales y de mercado están modificando los roles y las responsabilidades de las empresas. Aunque el motivo de la ganancia del negocio se comprende y acepta, las personas no lo aceptan como una excusa para ignorar las normas, valores y estándares básicos de un buen ciudadano. Se espera que las empresas modernas sean administradores responsables de los recursos comunitarios que trabajan hacia el crecimiento y el éxito tanto de sus compañías como de sus comunidades.

El gobierno tiene un importante rol en la propagación de la libertad y el capitalismo democrático. Proporciona la estructura legal esencial de mercado y procesos confiables para la resolución de disputas que permiten que las empresas compitan equitativamente solamente sobre la base de la calidad, los precios y el suministro de sus mercancías y servicios. Ejecuta con justicia las leyes, las regulaciones y las sentencias para salvaguardar el orden social que sus ciudadanos valoran. No puede, sin embargo, actuar solo. Las empresas y la sociedad civil deben estar involucradas también en las soluciones de los problemas comunitarios. Pueden ayudar en la lucha contra la corrupción que agota los recursos nacionales. Deben reformar las prácticas poco éticas en los negocios que cultivan el cinismo y la desconfianza en las comunidades.

Las empresas se encuentran en el centro estratégico de la sociedad civil y tienen intereses en sus comunidades. Dependen para su crecimiento y éxito de los mercados libres y de una buena autoridad pública, pero también son los autores de su propio destino. A través de una conducta empresarial responsable, las empresas contribuyen al capital social esencial de confianza y justicia que hace posible un buen control y los mercados libres.

Los mercados pueden hacerse y permanecer libres si sus participantes son responsables y respetan los valores básicos de honestidad, confiabilidad, justicia y auto-disciplina. Las otras opciones para una conducta empresarial responsable son mercados ineficientes y regulaciones gubernamentales costosas. Los flujos libres de capital, talento, conocimiento y creatividad son

posibles en donde las comunidades se conocen por la transparencia, el respeto a la propiedad, una estructura legal de mercado y mecanismos confiables para la resolución de las disputas. Las otras opciones son falta de capital, altos costos de transacción, mercados limitados, subdesarrollo y pobreza.

En suma, los propietarios y gerentes deben atenuar los aspectos competitivos del capitalismo con la ciudadanía preocupada. Deben asumir la responsabilidad individual por las decisiones y actividades de sus empresas y su impacto en la cultura de sus empresas y sus partícipes. Una empresa necesita empleados, agentes y proveedores comprometidos y productivos para crear bienes y servicios. Para obtener una ganancia necesita de clientes y consumidores leales, satisfechos. Necesita personas que crean en esto y en sus perspectivas lo suficiente como para invertir. Necesita tener una visión amplia y un respeto hacia el ambiente físico y hacia las perspectivas de las futuras generaciones.

En las últimas décadas, los gobiernos, las instituciones internacionales, las organizaciones transnacionales, la mano de obra organizada y la sociedad civil se han comprometido en un diálogo continuo acerca de lo que es el rol de la empresa como administradores responsables. Están surgiendo mundialmente estándares, procedimientos y expectativas para las empresas. Las empresas y los mercados que no los perciben, o fallan en planificar el futuro con ellos en mente, serán incapaces de participar en el diálogo global y se arriesgarán a ser dejados atrás a medida que se expande la economía del mercado global.

Las empresas en todo el mundo están diseñando e implementando programas de ética empresarial que tratan sobre la responsabilidad legal, ética, social y ambiental que enfrentan. Al tratar estos asuntos de manera sistemática, las empresas pueden mejorar su propio rendimiento comercial, expandir las oportunidades para el crecimiento y contribuir al desarrollo del capital social en sus mercados. Pueden darse cuenta de beneficios comerciales, tales como:

- Reputaciones y plusvalía mejoradas
- Riesgos y costos reducidos
- Protección de sus propios empleados y agentes
- Posiciones competitivas más fuertes
- Acceso expandido al capital, al crédito y a la inversión extranjera
- Ganancias Incrementadas
- Crecimiento sostenido a largo plazo
- Respeto internacional por las empresas y los mercados emergentes

Las empresas que sobresalen en estas áreas crean un clima de excelencia para sus empleados, accionistas y comunidades y contribuyen al bienestar económico de sus países.

Ningún texto individual puede decirle a las empresas individuales qué decisiones y actividades fomentarán y cumplirán con las expectativas razonables de sus partícipes. Cada empresa enfrenta presiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas únicas. Además, cada una tiene una cultura organizativa única que influye en todo lo que sus miembros piensan, dicen y hacen. Sin embargo, una guía puede demostrar un proceso a través del cual los propietarios y gerentes pueden identificar a los partícipes de una empresa; pueden fomentar expectativas razonables del partícipe y pueden inspirar, alentar y apoyar la conducta empresarial responsable.

Objetivo de este manual

Este manual tiene la intención de ayudar a las empresas en el diseño y la implementación de un programa de ética empresarial que cumpla con los estándares globales emergentes de la conducta empresarial responsable. Los propietarios y gerentes pueden explorar el cuerpo substancial de los estándares, procedimientos y expectativas globales descritas aquí. Pueden adoptarlos o adaptarlos sector por sector y empresa por empresa, tomando en cuenta sus circunstancias particulares, tales como las leyes y las regulaciones aplicables, y el tamaño y el objetivo de la empresa.

Este manual explora cómo un programa de ética empresarial ayuda a los propietarios, gerentes y a sus asesores profesionales a constituir una empresa que cumpla con estos estándares. Se basa en tres conceptos esenciales que ayudan a los propietarios y gerentes a diseñar e implementar programas sobre la ética empresarial para su empresa.

1. **Conducta empresarial responsable:** las elecciones y acciones de los empleados y agentes que fomentan y cumplen con las expectativas razonables de los partícipes de la empresa.
2. **Empresa comercial responsable:** es una empresa caracterizada por buenas políticas de control y prácticas administrativas al igual que por una cultura de conducta empresarial responsable. Se caracteriza por hacerle frente a los retos y a las complejidades de su ambiente comercial, pero se mantiene fiel a su objetivo, valores centrales y visión.
3. **Programa de ética empresarial:** una herramienta que los propietarios y los gerentes utilizan para inspirar, alentar y apoyar la conducta empresarial responsable, comprometiendo a los partícipes de la empresa a fin de fomentar y cumplir con sus expectativas razonables y diseñando estructuras y sistemas para guiar y apoyar a los empleados y agentes.

No existe, por supuesto, sólo una manera correcta de diseñar e implementar un programa de ética empresarial, y mucho menos de alcanzar una cultura de conducta empresarial responsable. Sin embargo, cualquiera sea el tamaño o el objetivo de la empresa, los propietarios y los gerentes descubrirán el valor en la edificación de una empresa que fija los estándares para una conducta empresarial responsable, poniéndolos en práctica

y aprendiendo de la experiencia. Este manual condensa la experiencia de las empresas comerciales que han diseñado e implementado programas de ética empresarial para resolver diversos asuntos:

- Qué significa ser una empresa responsable
- Cómo hacer de la responsabilidad comercial una estrategia
- Qué estructuras y sistemas ayudan a la administración a guiar a sus empleados y agentes y a fomentar expectativas razonables entre los partícipes
- Cómo comunicarse con los partícipes acerca de los estándares, expectativas y desempeño de la empresa
- Cómo alinear las prácticas administrativas con las creencias principales a través del programa de ética empresarial
- Cómo evaluar el programa de ética empresarial y aprender de éste

Cuatro disciplinas distintas pero relacionadas han guiado tradicionalmente la conducta empresarial responsable: la ética empresarial y profesional, la ética organizativa, la responsabilidad social corporativa y el control corporativo. El centro de los cuatro acercamientos son las políticas de control y las prácticas administrativas que inspiran, guían y apoyan la conducta empresarial responsable. Este manual integra estas cuatro disciplinas en una disciplina única, sistémica: la disciplina de la conducta empresarial responsable.

Para ayudar a los propietarios y a los gerentes a aplicar la disciplina de la conducta empresarial responsable, este manual desarrolla un conjunto de herramientas que los ayudarán a responder a importantes preguntas obtenidas de cada uno de los enfoques tradicionales a la conducta empresarial responsable:

1. Ética empresarial y ética profesional
   - **a.** ¿Qué es lo que una empresa comercial le debe a sus clientes y consumidores?
   - **b.** ¿Qué estándares de conducta y desempeño debería fijar una empresa para sus empleados y agentes?
   - **c.** ¿Cuál es el rol de la industria y el gobierno al fijar estándares comerciales y profesionales?
2. Ética organizativa
   - **a.** ¿Cuál es la mezcla óptima de valores y reglas para guiar la toma de decisiones y la acción?
   - **b.** ¿Qué estructuras, sistemas, prácticas y procedimientos implementarán de mejor manera los valores y las reglas de la empresa?
   - **c.** ¿Qué resultados podría uno razonablemente esperar de las decisiones y actividades de la empresa y cómo puede una empresa rastrearlas, llevar un registro de ellas y reportarlas?

3. Responsabilidad Social Corporativa
   a. ¿Quiénes son los partícipes legítimos de una empresa y que podrían ellos esperar razonablemente?
   b. ¿Quién defiende el medio ambiente y a las futuras generaciones como partícipes?
   c. ¿Cuál es el rol de la empresa en un desarrollo sustentable?
4. Control Corporativo
   a. ¿Quién puede reclamar legítimamente el poder para gobernar una empresa?
   b. ¿Cómo pueden la junta directiva y la administración proteger de la mejor manera los derechos de los accionistas, especialmente los accionistas minoritarios?
   c. ¿Cómo puede la junta directiva guiar de mejor manera a la administración para que cumpla con las expectativas razonables de los accionistas?

Organización de este manual

Este manual incluye 10 capítulos, los cuales se organizaron en cinco partes. Las cinco partes organizan los capítulos en conformidad con el flujo del diseño y la implementación del programa sobre la ética empresarial, desde la definición de los términos clave y el tratar sobre los estándares y las mejores prácticas globales, hasta la evaluación del programa sobre la ética comercial como parte del aprendizaje organizativo. Los capítulos se basan uno en el otro, pero pueden leerse individualmente si el lector está interesado en un tema en particular.

La Parte I, "La Empresa comercial responsable", desarrolla una definición de trabajo de la empresa comercial responsable (*RBE por sus siglas en inglés*). El capítulo 1, "Conducta empresarial responsable en una economía emergente", trata acerca de los retos que enfrentan las empresas comerciales, especialmente en las economías de mercado emergentes. Concluye que para ser parte de la solución a los problemas que enfrentan los negocios, las empresas deben mejorar el rendimiento del negocio, contribuir al capital social de sus comunidades y trabajar con los líderes en el gobierno y la sociedad civil para desarrollar una estructura legal de mercado e instituciones judiciales confiables. El capítulo 2, "Administración responsable y empresa comercial responsable", describe los estándares globales emergentes de desempeño e informe, y los beneficios de tener un programa de ética empresarial.

La Parte II, "el programa de ética empresarial", introduce al lector a los elementos de un programa de ética empresarial y su naturaleza como estrategia comercial. El capítulo 3, "Conducta empresarial responsable como estrategia", trata sobre los conceptos y componentes claves de un programa de ética empresarial y muestra cómo los propietarios y los gerentes pueden alcanzar un programa de ética empresarial como estrategia. El capítulo 4, "Creación de un programa de ética empresarial", introduce a los propietarios y a los gerentes al proceso de desarrollo, revisión y aprobación de un programa de ética empresarial.

La Parte III, "Estructuración del programa de ética empresarial", detalla los estándares globales emergentes y las mejores prácticas de la conducta empresarial responsable. El capítulo 5, "Estándares, procedimientos y expectativas para la empresa comercial responsable", trata sobre las políticas responsables de control a nivel de junta directiva y la visión y declaraciones sobre el valor a nivel de gerencia, y describe cómo implementar estándares, procedimientos y expectativas. El capítulo 6, "Infraestructura para la ética empresarial", trata sobre las estructuras y los sistemas que los propietarios y los gerentes utilizan para implementar un programa de ética empresarial. El capítulo 7, "Comunicaciones y evaluación de la ética empresarial", trata sobre los retos de comunicarse con los partícipes de la empresa acerca de los estándares, procedimientos y expectativas, al igual que acerca del rendimiento de la empresa.

Parte IV, "Puesta en práctica de la ética empresarial", describe cómo la administración alinea sus prácticas en las creencias fundamentales de la empresa y las sigue a través de las expectativas creadas a través de su programa de ética empresarial. El capítulo 8, "Alineamiento de la empresa comercial responsable", examina cómo una empresa necesita tener los empleados y agentes adecuados que lleven a cabo las labores correctas en búsqueda de su objetivo. Explora cómo responde la RBE cuando las cosas van mal debido a una falta por parte de sus empleados y agentes o de otra forma. El capítulo 9, "Conducta y prácticas empresariales responsables", presta particular atención a los retos de ser una empresa comercial responsable en una economía de mercado emergente, especialmente en cuanto a la adquisición y la contratación gubernamental, que influye en la legislación y la regulación gubernamental, y trabaja con otros líderes comerciales y con la sociedad civil para desarrollar una estructura de mercado legal e instituciones judiciales confiables.

Parte V, "Obtención de la conducta empresarial responsable", ayuda a los propietarios y gerentes a determinar si el programa de ética empresarial está logrando metas que se pueden medir. El capítulo 10, "Evaluación del programa y aprendizaje organizativo", enfatiza la importancia de evaluar un programa de ética empresarial como parte integral del aprendizaje organizativo y de lo que significa ser una RBE.

Cómo utilizar este manual

Este manual está dirigido a los formadores de opinión en empresas de todos los tipos: comerciales, gubernamentales, académicas y de la sociedad civil — y sus asesores profesionales.

La mayor parte de la experiencia en los programas de ética empresarial alrededor del mundo involucra empresas grandes, frecuentemente bastante complejas. Los propietarios, los representantes de los accionistas y los gerentes de tales empresas encontrarán la discusión, las hojas de trabajo y las disposiciones simples directamente aplicables. También pueden descubrir que se encuentra dentro de sus mejores intereses el alentar o requerir que sus proveedores o abastecedores de servicio diseñen o implementen un programa

de ética empresarial para minimizar el riesgo de la interrupción de la cadena de suministro o el daño indirecto a sus reputaciones.

En todas las economías, particularmente en las emergentes, el mayor volumen de negocios está constituido por pequeñas y medianas empresas (PYME) Los propietarios y gerentes de las PYME enfrentan retos particulares y la mayoría de los capítulos tratan temas específicos que enfrentan las PYME. Algunos capítulos tienen tablas que comparan las mejores prácticas de grandes y complejas empresas y soluciones rentables para las PYME.

Las organizaciones individuales, comerciales y no gubernamentales que buscan estimular un diálogo público sobre los asuntos y los beneficios de la ética empresarial también encontrarán útil este manual. Ofrece un marco de referencia para un dialogo adicional. Incluye definiciones de los términos y conceptos claves. Ayuda a definir el papel del sector privado al crear mercados transparentes, fortaleciendo la norma jurídica y apoyando la buena gobernabilidad pública.

Aunque este manual enfatiza la conducta empresarial responsable, los miembros de asociaciones y los funcionarios gubernamentales pueden utilizarlo también como una herramienta administrativa para ordenar sus asuntos. El proceso aquí descrito se aplica a todas las empresas que tienen un propósito compartido. Para ser eficaz, eficiente y responsable, una asociación o agencia gubernamental podría también abarcar su contexto relevante y su cultura organizativa. Puede establecer y comunicar también a sus partícipes sus creencias, estándares, procedimientos y expectativas principales. En resumen, una asociación o agencia gubernamental puede beneficiarse del diseño y la implementación sobre la ética y el programa de cumplimiento similar al programa de ética empresarial descrito aquí.

Finalmente, los miembros de la prensa y otros medios pueden utilizar este manual como una estructura para desarrollar una serie de artículos o programas como características para elevar la conciencia de sus audiencias sobre los estándares y las mejores prácticas globales emergentes. A medida que en el ámbito empresarial se producen eventos noticiosos, los medios pueden utilizar este entendimiento para desarrollar e informar sobre los eventos comerciales como eventos noticiosos —confiados en que sus lectores apreciarán la importancia de sus informes. Pueden desarrollar entonces una posición editorial y pueden publicar un conjunto de artículos de opinión para estimular el diálogo nacional y comunitario.

Cuando una empresa comercial está lista para diseñar e implementar su programa de ética empresarial, las hojas de trabajo y los apéndices de la RBE ayudarán a la recopilación y al análisis de los datos necesarios para conformar un programa eficaz. Las hojas de trabajo pueden utilizarse como listas de verificación para garantizar que los propietarios, gerentes y grupos de trabajo tomados en esta labor han considerado todas las circunstancias pertinentes para su empresa. Estas circunstancias pueden incluir asuntos fundamentales tales como el contexto político, económico y social y la cultura organizativa de la empresa. Una empresa será más eficiente al edificar un programa de negocios si los grupos de trabajo de los partícipes representativos son guiados por un facilitador objetivo, cuya única responsabilidad es la de ayudar al grupo a permanecer en la labor y considerar todos los puntos de vista pertinentes.

Lo que distingue a este manual de los textos de administración general y libros sobre la ética empresarial es un énfasis en la constitución de estructuras, sistemas y prácticas formales en la empresa para alcanzar una conducta empresarial responsable y estar embebidos en la cultura organizativa. Este manual enfatiza el proceso por el cual los propietarios y los gerentes diseñan e implementan un programa de ética empresarial, reconociendo que cada empresa enfrenta circunstancias únicas. Como tal, no responde a cuestiones legales o éticas específicas.

Lo que suministra es una estructura integral para hacer frente a interrogantes referentes a la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social de manera estratégica. Ayuda a los propietarios y a los gerentes a organizar la parte estructural de la sabiduría práctica reflejada en los requisitos legales, los lineamientos propuestos, las mejores prácticas, los estudios de casos y aún las tradiciones. Puede estimular y legitimizar el diálogo del partícipe en los asuntos que son de importancia para todos.

Los retos que enfrentan las empresas son muchos, pero su importancia como sector de la sociedad que genera bienes, trabajos, riqueza, progreso económico para el consumidor, y sí, no se debe subestimar las recaudaciones tributarias. Al trabajar con este manual, los líderes, propietarios y gerentes de empresas construirán su propia estructura para acercarse a un mundo más desafiante y complejo de manera más creativa y confiada.

Grant D. Aldonas
Subsecretario de comercio internacional
Departamento de comercio de los Estados Unidos

Igor Y. Abramov
Director del Programa de Transparencia y Responsabilidad
International Trade Administration
Departamento de Comercio de los Estados Unidos

Kenneth W. Johnson
Director
Ethics and Policy Integration Centre
Washington, D.C.

TABLA DE CONTENIDOS

Mensaje del Secretario de Comercio de los Estados Unidos iii
Ethics and Policy Integration Centre v
Prefacio ix
Abreviaturas y siglas xxi

I La empresa comercial responsable

1 Conducta empresarial responsable en una economía de mercado emergente 3

Evolución a la economía de mercado madura
Transición a la economía de mercado madura
La empresa individual en una economía de mercado emergente

RESUMEN 19
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 19

2 Administración responsable y empresa comercial responsable 21

Mejorar el rendimiento de la empresa
Generar capital social
Trabajar con líderes en las empresas, el gobierno y la sociedad civil
Construir sobre la base de la conducta empresarial responsable
Adoptar estándares y mejores prácticas globales

RESUMEN 39
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 40

II El programa de ética empresarial

3 Conducta empresarial responsable como estrategia 43

Planificación de la estrategia y el programa

de ética empresarial
Establecimiento de la naturaleza del programa
Construcción de una empresa comercial responsable
Conocimiento de los componentes estructurales del programa
Planificación del programa de ética empresarial
Compromiso de los partícipes de la empresa
Adopción de un diseño, revisión y proceso de aprobación

RESUMEN 63
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 64

4 Creación de un programa de ética empresarial 65

Planificación de un programa eficaz de ética empresarial
Comprensión del modelo de lógica del programa
Exploración del contexto pertinente
Examen de la estructura interna de la empresa

RESUMEN 77
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 77

III Estructuración del programa de ética empresarial

5 Estándares, procedimientos y expectativas para la empresa comercial responsable 93

Estándares y procedimientos
Autoridad responsable
Principios para establecer estándares, procedimientos y expectativas de la administración
Visión de la administración para la empresa
Estándares, procedimientos y expectativas de la administración
Disposiciones de código de conducta típico

RESUMEN 124
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 124

6 Infraestructura para la ética empresarial 129

Diseño de una infraestructura para la ética empresarial
Determinación de sistemas de autoridad, responsabilidad y de rendición de cuentas

RESUMEN 144
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 145

7 Comunicaciones y evaluación de la ética empresarial 147

Comunicación y evaluación
Comunicación de los estándares y promoción de expectativas razonables
Garantía de que los miembros acaten los estándares y satisfagan las expectativas

RESUMEN 176
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 177

IV Alineamiento de la empresa comercial responsable

8 Alineamiento de la empresa comercial responsable 185

Entender la importancia del alineamiento
Poner a la gente correcta en los lugares correctos
Alentar a los empleados a seguir los estándares y procedimientos
Tratar con errores, mala conducta o malos entendidos

RESUMEN 204
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 205

9 Conducta y prácticas empresariales responsables 207

Desafíos para la empresa comercial responsable
Relaciones con funcionarios y entidades del gobierno
Rol del sector privado en el proceso regulador
Contratación y adquisición del gobierno
Rol de acción voluntaria
Relaciones con gobiernos y negocios and extranjeros

RESUMEN 223
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 224

V Logro de la conducta empresarial responsable

10 Evaluación del programa -y aprendizaje organizativo 229

Asegurar el aprendizaje organizativo
Importancia de la evaluación del programa
Desarrollo de un plan de recopilación de datos
Comunicación del rendimiento del programa
Conclusión—y nuevo comienzo
EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 242

Apéndices 247

A Modelo de muestra de toma de decisiones éticas **249**
B Pacto Ético Empresarial de Panamá y Principios Básicos de Ética Empresarial **253**
C Pacto de integridad de muestra **259**
D Declaración de integridad en la conducta empresarial de muestra **265**
E Cuestionario de muestra de administración de cadena de abastecimiento **267**
F Información básica sobre la Ley de los Estados Unidos de prácticas corruptas en el extranjero **270**
G Lucha contra la corrupción y salvaguarda de la integridad **286**
H Extractos de U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations **293**
I Extractos del Código Criminal Australiano **298**
J Autoevaluación Empresarial **301**

NOTAS **305**

GLOSARIO **320**

MATERIAL DE REFERENCIA Y LECTURA ADICIONAL **329**

AUTORIZACIONES **335**

INDEX **336**

ACERCA DE LOS AUTORES **343**

Lista de hojas de trabajo de una RBE

1 Modelo lógico para un programa de ética empresarial **78**
2 Recopilación de datos dentro del contexto pertinente **80**
3 Recopilación de datos sobre la presión del partícipe **82**
4 Cuestionario sobre la cultura organizativa **84**
5 Preguntas para una empresa comercial responsable **86**
6 Esquema de muestra para un código de conducta **125**
7 Esquema de muestra para un código de conducta **127**
8 Hoja de trabajo de la infraestructura de la ética empresarial **146**
9 Evaluación de las necesidades de comunicaciones **178**
10 Hoja de los resultados del programa de capacitación **179**
11 Hoja de la infraestructura de comunicaciones **181**
12 Hoja de trabajo de alineamiento de la empresa **206**
13 Hoja de trabajo sobre prácticas empresariales responsables **225**
14 Hoja de trabajo de cultura organizativa **243**
15 Evaluación del proceso **244**
16 Evaluación de resultados **245**

ABREVIATURAS Y SIGLAS

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude)
AML	contra el lavado de dinero
CEO	director ejecutivo
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies Economies (Coalición para Economías Ambientalmente Responsables)
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero)
FSGO	Federal Sentencing Guidelines for Organizations
GPA	Agreement on Government Procurement (Acuerdo sobre Contratación Pública)
GRI	Global Reporting Initiative
ICC	International Chamber of Commerce (Cámara de Comercio Internacional)
IEEE	Institute of Electrical and Electronic Engineers (Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos)
ISO	International Standards Organization (Asociación Internacional de Normalización)
LCE	empresa grande y compleja
NTT	Nippon Telegraph & Telephone
NYSE	New York Stock Exchange (Bolsa de valores de Nueva York)
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Organización para Cooperación y Desarrollo Económico)
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	organizaciones no gubernamentales
PYME	pequeñas y medianas empresas
RBE	empresa comercial responsable
RICO	Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act
RSC	responsabilidad social corporativa
SABA	Strategic Alliance of Business Associations (Alianza Estratégica de Empresas Comerciales)
SAI	Social Accountability International
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission (Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos)

I

La empresa comercial responsable

Conducta empresarial responsable en una economía de mercado emergente

1

Este capítulo explica lo que significa ser una empresa comercial responsable (RBE) en una economía de mercado emergente. Describe el rol de conducta empresarial responsable a medida que los propietarios y gerentes se esfuerzan por mejorar el rendimiento de la empresa, obtener ganancias y contribuir al progreso económico en sus comunidades.

Establece la base para los capítulos que siguen al examinar algunos de los desafíos con los que se enfrentan las empresas en muchas economías de mercado emergentes y países en vías de desarrollo. El capítulo concluye que una empresa responsable puede contribuir a la evolución exitosa hacia una economía de mercado madura si mejora el rendimiento empresarial, ayuda a edificar su capital social en su economía y trabaja con los líderes de las empresas, el gobierno y la sociedad civil para desarrollar instituciones esenciales de mercado.

- Evolución a la economía de mercado madura
- Transición a la economía de mercado madura
- La empresa individual en una economía de mercado emergente

Evolución a la economía de mercado madura

A medida que las economías de mercado emergentes luchan por madurar, los retos con los que se enfrentan las empresas individuales pueden ser desalentadores. Todas las economías enfrentan los mismos problemas fundamentales sobre la conducta empresarial responsable —calidad del producto, transparencia en asuntos financieros, salud y seguridad en el lugar de trabajo, protección del medio ambiente, protección de los trabajadores y el cumplimiento con las leyes y los estándares de la industria. Sin embargo, se los magnifica tanto en el grado como en el tipo cuando una sociedad entera hace una evolución rápida hacia la economía de mercado madura.

NOTA PRÁCTICA

Objetivo y ganancia de la empresa

Sí, la ganancia es una piedra angular de lo que hacemos — es una medida de nuestra contribución y un medio de crecimiento auto-financiado — pero nunca ha sido el punto en sí mismo. El punto es, de hecho, ganar, y el ganar es juzgado a los ojos del cliente y por hacer algo de lo cual usted puede sentirse orgulloso. Existe una lógica simétrica en esto. Si les proporcionamos una satisfacción real a clientes reales — seremos rentables.

David Packard, Fundador
Hewlett-Packard

Conducta Empresarial Responsable En Una Economía De Mercado Emergente

Por cuanto quedó demostrado que la economía de mercado es el mejor mecanismo para cumplir con las necesidades de la mayoría de las personas, se aprendieron lecciones valiosas en el camino, frecuentemente con un gran costo social. Las sociedades y las empresas comerciales individuales han aprendido que importa *cómo* se logran las ganancias, *cómo* se distribuye la riqueza y *cómo* puede sostenerse el negocio.

Se espera que las empresas comerciales de hoy en día cumplan con estándares de conducta empresarial responsable que van más allá de lo que se esperaba tradicionalmente. Aunque habitualmente las personas aún hablan de negocios en términos de productos, trabajos y ganancias, se entiende y se acepta que en todo el mundo una empresa comercial continúa siendo un miembro de su comunidad. La búsqueda de ganancias y de progreso económico no es una licencia para ignorar las normas, valores y estándares de respeto, integridad y calidad de la comunidad.

Un mejor desempeño comercial, utilidades y progreso económico son resultados que pueden obtener aquellos que fomentan y cumplen con las expectativas razonables de sus principales partícipes —clientes, empleados, proveedores, inversionistas y el entorno efectiva y eficazmente, al igual que los mismos propietarios y gerentes (ver la Casilla 1.1). El éxito de cualquier empresa se mide en última instancia en términos de ganancias y pérdidas y la empresa socialmente responsable genera el capital y los ingresos requeridos para operar y permanecer en actividad a largo plazo. La empresa socialmente responsable debe generar los ingresos suficientes para cubrir el costo real del capital, los riesgos y las incertidumbres de la futura actividad económica y las necesidades de sus trabajadores y jubilados. La empresa

CASILLA 1.1

PARTÍCIPES EN LA EMPRESA COMERCIAL

Los Partícipes son aquellos que están involucrados en, afectados por, o que son capaces de influir en la empresa comercial, incluyendo:

- Clientes y consumidores
- Propietarios, partícipes y acreedores
- Empleados y agentes,
- Proveedores
- Competidores
- Medios y grupos de defensa
- Gobierno
- Familias
- Comunidades
- Sociedad
- Medio ambiente

socialmente irresponsable, sin embargo, no logra cubrir estos costos debido a que es incapaz de cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes[1].

Por ejemplo, una empresa eficaz, eficiente y responsable genera ingresos al satisfacer a sus clientes. Atrae capital al cumplir con las expectativas del inversionista. Incrementa la efectividad atrayendo a los mejores empleados. Reduce los costos al reducir los errores, la mala conducta y los malos entendidos.

Una RBE mantiene un propósito duradero más allá de la ganancia para definir a la empresa y guiar a sus empleados y agentes, debido a que un objetivo más allá de las ganancias sustenta a las empresas comerciales[2]. Además, el objetivo de la empresa ayuda a los empleados y a los agentes a comprender más profundamente la intención detrás de las metas, medidas y acciones específicas. "Con esta comprensión," señala un autor, "viene una mayor aceptación, y si son coherentes con los valores de la persona, un compromiso con las metas individuales"[3].

NOTA PRÁCTICA

Reflejo de las metas

Las metas específicas que guían las decisiones en una organización tienen su origen en el objetivo corporativo. En esencia, las metas internalizan las preferencias de los mercados a los cuales la compañía ha escogido para prestarles un servicio. Una tarea principal de la administración es la de fijar un objetivo corporativo en un conjunto de metas medidas de ejecución aún más precisas y a medida que caen en forma de cascada hacia la organización.

Richard F. Ellsworth
Leading with Purpose

Programa de ética empresarial

Una RBE se caracteriza por una conducta empresarial responsable en los cuatro niveles de su identidad[4] como empresa:

1. Cumplimiento de la ley
2. Gestión del riesgo
3. Mejora de la reputación
4. Valor agregado a la comunidad

La conducta empresarial responsable incluye las elecciones y las acciones de los propietarios, gerentes, empleados y agentes que están (a) dentro de su autoridad, (b) bien informados, (c) dispuestos a seguir el objetivo de la empresa y cumplir con las expectativas razonables del partícipe y (d) son sostenibles con el transcurso del tiempo. Especialmente en una economía de mercado emergente, la conducta empresarial responsable permite que una empresa mejore el rendimiento comercial, obtenga ganancias y contribuya al progreso económico de su comunidad.

Una de las lecciones aprendidas tanto por la empresa como por el gobierno es que la conducta empresarial responsable puede ser alentada por las estructuras y sistemas, procedimientos y prácticas de la conducta empresarial responsable frecuentemente llamados *buen control corporativo o mejores prácticas*. Además, muchas empresas explican el impacto que tienen sobre todos sus partícipes, incluyendo su impacto social —cómo tratan con sus empleados, proveedores y la comunidad —y su impacto ambiental— cómo tratan el medio ambiente[5].

CASILLA 1.2

Triple resultado

Existe una nueva frase en el lenguaje empresarial. Es el concepto de "triple resultado", o en inglés, "triple bottom line", un concepto que reconoce que existen tres tramos en la medición del rendimiento de una compañía —financieros, sociales y ambientales. Una manera más sencilla de explicarlo es decir que "el triple resultado" abarca "Personas, Planeta y Ganancias" Este concepto reconoce que solamente por el rendimiento financiero.

Además, reconoce que los tres tramos están ligados. Sin embargo, no es suficiente hablar de "triple resultado" como un concepto "agradable, tibio y confortable". Para quienes vemos este concepto como un camino hacia el futuro también es necesario "hacer lo que se predica." Aquí está —el informe sobre "el triple resultado" de Hubbard Foods Ltd.— un primer intento de traducir este concepto a la realidad de administrar una empresa como la nuestra.

Este informe también requirió cierto tiempo de búsqueda profunda por nuestra parte además de, en mi opinión, algo de valentía. En los negocios se nos ha enseñado tradicionalmente a presentar solamente a la Compañía bajo la mejor luz posible, particularmente a ese importante grupo de partícipes —el cliente. Es difícil ser honesto y auto crítico públicamente. Es fácil resaltar los éxitos pero es difícil resaltar las fallas y las áreas que requieren mejoría. En el caso de una compañía privada también es difícil divulgar públicamente nuestra información financiera.

Hubbard Foods Ltd. (New Zealand)
"Declaración del Jefe Ejecutivo"

Una herramienta de administración que utilizan los propietarios y administradores para alentar la conducta empresarial responsable se llama comúnmente programa de ética empresarial. Un programa de ética empresarial ayuda también a los propietarios y a los gerentes a tratar sobre el triple resultado (en inglés, "triple bottom line"): los resultados o impactos financieros, sociales, y ambientales de las operaciones del negocio. (ver la Casilla 1.2).

Los propietarios y gerentes de empresas han aprendido que un programa de ética empresarial les ayuda a mejorar el funcionamiento de la empresa, obtener ganancias y contribuir al progreso económico al

- reconocer las presiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas
- comprender la cultura organizativa: creencias principales, participación, responsabilidad, uso compartido del conocimiento y métodos para tratar con el conflicto
- fomentar las expectativas razonables del participe
- desarrollar prácticas administrativas responsables para cumplir con las expectativas del partícipe
- aprender de las decisiones y actividades de la empresa

El mercado global

La economía de mercado se ha tornado crecientemente global. Los líderes en las empresas, el gobierno y las organizaciones no-gubernamentales (ONG) ven ahora el desarrollo económico global como "la mejor manera de incrementar la prosperidad dentro de y entre los países y para crear oportunidades para millones de personas, especialmente en el mundo en vías de desarrollo, para garantizar una vida decente para ellos mismos y sus hijos[6]. El reto es encontrar el balance adecuado entre las normas, valores y estándares emergentes globales y las culturas, prácticas comerciales y las necesidades locales de la comunidad[7].

Las empresas en las economías de mercado emergentes enfrentan muchos retos, como se discute con mayor detalle en este capítulo. Por ejemplo, aunque ninguna sociedad *aprueba* el pago de sobornos, en las sociedades donde los trabajadores reciben un pago insuficiente para su subsistencia, los "honorarios por tramitación" (también conocidos como "sobornos") frecuentemente se convierten en un comportamiento desaprobado pero *aceptado* bajo la costumbre local. En tales sociedades, el soborno es tan común que aún los oficiales a cargo de hacer cumplir la ley pagan sobornos para obtener sus puestos.

Mientras este manual describe procesos que reflejan estándares globales emergentes, el diseño y la implementación de un programa de ética empresarial requiere una sensibilidad extrema para con las normas, valores y estándares locales. El programa debe reconocer que las políticas, estándares y procedimientos de la administración estarán abiertos a interpretación en todos los niveles de la empresa. Por ejemplo, un acercamiento superficial a la conducta comercial responsable condena el

NOTA PRÁCTICA

Diferencias culturales

Dadas las diferencias encontradas en el país y la industria, desde una perspectiva administrativa, parece que es un error esperar que todas las políticas de ética corporativa tengan parecido. La adaptación de la política a la firma, industria o país particular debe ser un proceso muy bien pensado. Las grandes firmas multinacionales que operan en numerosos países deben considerar la aplicabilidad general del código de ética o el entrenamiento referente a la ética que fue desarrollado en el país en el cual están localizadas las sedes. Si las preocupaciones éticas difieren por país, entonces puede ser contraproducente imponer un conjunto de estándares desarrollados para un país en otro país. Del mismo modo, los expatriados que trabajan para firmas multinacionales deben estar al tanto de su propia percepción de los asuntos éticos que no pueden concordar con los de sus compañeros empleados nativos.

Bodo B. Schlegelmilch and Diana G. Robertson
"The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the U.S. and Europe"

soborno y amenaza con castigar a aquellos que lo pagan o a aquellos que lo aceptan. Sin embargo, un programa de ética empresarial toma un enfoque integral. Reconoce tal comportamiento aceptado como parte de los retos que enfrenta la empresa y trata tales asuntos sistemáticamente. En otras palabras, los trata desde sus raíces al examinar los procesos de contratación, los esquemas de compensación y el entrenamiento y la educación, mediante la institución de mecanismos de monitoreo, auditoria y de información y por medio de la influencia de los procesos legislativos o reguladores[8].

Un programa de ética empresarial no tiende una trampa ni a la empresa ni a sus empleados y agentes para que fallen. Al contrario, se esfuerza por ubicar a las personas correctas en los puestos correctos en la empresa para fomentar y cumplir con las expectativas razonables del partícipe como el medio más seguro para mejorar el rendimiento comercial, las ganancias y el progreso económico. Analiza el contexto relevante de la empresa y su cultura organizativa para identificar los desafíos y para desarrollar las formas responsables de alcanzarlos. Parte de la suposición que las empresas son partes integrales de sus comunidades. Las alienta a trabajar dentro de la comunidad para superar los retos de las economías de mercados emergentes y contribuye con el desarrollo orientado a la comunidad.

Además, un programa de ética empresarial tiene cuidado de no confundir las diferencias culturales, legales, o religiosas con falta de ética. En los países islámicos, por ejemplo, mudaraba (la cual refleja el requerimiento de la ley Sharia de que a un prestamista no cobre intereses) puede resultar en formas de pago que podrían confundirse como inapropiadas o poco éticas (es decir, como "sobornos")[9]. Una diferencia cultural común es la actitud de contratar a parientes. En algunas culturas, se espera que los dueños y los

administradores contraten a parientes como algo común. Por ejemplo, en América Latina las familias muy a menudo tienen una participación mayoritaria hasta en las empresas públicas más grandes[10]. En otros países el contratar parientes, lo cual se conoce como nepotismo, se desalienta o en algunas circunstancias está prohibido.

Empresas responsables como parte de la solución

Mientras las empresas concentren su atención y esfuerzos en enfrentar los retos de cada día en vez de esforzarse en superarlos, pueden ser parte del problema. Por ejemplo, aunque el pagar un pequeño soborno para obtener un permiso o para evadir impuestos puede ser meramente "la forma en que se hacen las cosas" o algo que "todo el mundo hace," las empresas que lo hacen de esa manera pueden perpetuar las prácticas y la conducta empresarial que hacen que la evolución a una economía de mercado sea más dificultosa.

La cuestión final para una RBE en una economía de mercado emergente es si se ve a sí misma como parte del problema actual o de la solución. Esperamos que este manual inspire a todas las empresas a verse a sí mismas como parte de la solución y que les brinde un proceso y un mapa de ruta para guiar a sus empleados y agentes, mejorar el rendimiento de su negocio, obtener ganancias e incrementar la prosperidad de sus comunidades.

La pequeña y mediana empresa

El "lugar que la empresa debería ocupar en la sociedad" [11] es un asunto particularmente desafiante para la pequeña y mediana empresa (PYME)[12]. Cada PYME es única, tomando frecuentemente el carácter de sus propietarios y gerentes. Sorprendentemente existe poca investigación sobre la responsabilidad social de la PYME[13]. Además, es difícil, en el mejor de los

Nota práctica

Rol de la empresa

Está en discusión el lugar que debería ocupar la empresa en la sociedad, un asunto que surge como una multitud de preguntas acerca de cómo las compañías pueden o deberían —en su propia esfera de influencia— contribuir al progreso en áreas tales como el medio ambiente, las condiciones laborales y los derechos humanos.

Maria Livanos Cattaui, Secretaria General
Cámara Internacional de Comercio

casos, generalizar la experiencia de una PYME de un país a otro o entre regiones dentro de un país en particular[14].

En la mayoría de las economías, las PYME proveen el grueso de los puestos de trabajo, especialmente trabajos nuevos y contribuyen significativamente al bienestar de sus comunidades debido a que están tan íntimamente conectados, especialmente en las economías de mercado emergentes. Sin embargo, a las PYME frecuentemente les hace falta el capital, el personal o simplemente el tiempo que las empresas grandes y complejas (*LCE por sus siglas en inglés*) tienen para tratar muchos asuntos empresariales. Por ejemplo, el seguimiento y cumplimiento de las leyes y regulaciones cambiantes es algo relativamente más costoso para las PYME. Las PYME rara vez tienen relaciones estrechas con el gobierno como las que tienen las LCE, especialmente aquellas recientemente privatizadas. Frecuentemente estas son incapaces de defenderse por sí mismas contra los decretos, leyes o regulaciones irrazonables o abogar por cambios que podrían facilitar la transición a la economía de mercado madura.

Aunque muchas de las mejores prácticas desarrolladas durante las últimas dos décadas reflejan las experiencias de las LCE, existen numerosas razones por las que una PYME puede obtener una ganancia mediante la adaptación que las LCE han aprendido:

- La PYME de hoy en día es más apta para convertirse en la LCE de mañana mediante la adopción de estándares globales emergentes y de las mejores prácticas de las LCE exitosas.
- Mediante la adopción de estándares globales y la adaptación de las mejores prácticas donde tienen sentido, los propietarios y los gerentes pueden distinguir su PYME de la competencia.
- Al entender los principios y las prácticas básicas del mercado global emergente, los propietarios y gerentes podrán reconocer las cuestiones de la conducta empresarial responsable y trabajar con otros para encontrar soluciones.
- Especialmente en el ambiente de los negocios que algunos perciben como de alto riesgo, las primeras impresiones son las que cuentan. Desarrollar un programa de ética empresarial ayudará a los propietarios y a los gerentes a presentar más claramente un conjunto clave de creencias y estándares, demostrando así a los inversionistas y a los clientes el compromiso de su empresa para ser una RBE en el mercado global.
- Si el personal de una PYME está versado en el lenguaje de los estándares globales emergentes y las mejores prácticas, estará mejor capacitado para hablar el idioma de los mercados globales —y las oportunidades que aquí pueden encontrar.

Mientras que el proceso de desarrollar estándares, procedimientos y expectativas es el mismo para todas las empresas, las respuestas para cada empresa dependerán del tamaño y la complejidad de la misma. La meta de la PYME no es repetir los estándares, procedimientos, infraestructura, prácticas y expectativas de las LCE, sino aprender de ellas y mejorarlas. La declaración del Director ejecutivo en la Casilla 1.2, por ejemplo, forma parte

de un informe para partícipes de una firma de procesamiento de alimentos de 100 personas en Nueva Zelanda[15].

Además, las PYME encontrarán que no deben actuar solas al adoptar los estándares, procedimientos, infraestructura, prácticas y expectativas de talla mundial descritas en estos materiales. Las Cámaras de comercio, asociaciones comerciales, universidades, ONG y otros asesores profesionales pueden utilizar la guía para ayudar a las PYME a encontrar su camino. Por ejemplo, en América Latina el Departamento de Comercio de los Estados Unidos está trabajando con asociaciones comerciales y empresas individuales en varios países entre los que se incluyen El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Paraguay para ayudarles a desarrollar conciencia y experiencia en las áreas de ética empresarial y prácticas empresariales responsables. Muchas asociaciones, tales como el Consejo Superior Empresa Privada de Nicaragua (COSEP), tienen disponibles para sus miembros herramientas y recursos de prácticas comerciales responsables tales como la Guía de Ética Empresarial. La Guía fue desarrollada por varias asociaciones comerciales, empresas individuales, Cámaras de comercio incluyendo a COSEP y la Cámara de Comercio Americana de Nicaragua en colaboración con el Departamento de Comercio de los Estados Unidos para orientar a las empresas en la creación de programas de ética. Además, varias asociaciones de la región, tales como la Cámara Costarricense Norteamericana de Comercio y la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (CCIYAP) ahora exigen que sus miembros adopten códigos de conducta ética como requisito previo a la membresía.

Transición a la economía de mercado madura

NOTA PRÁCTICA

Definición de una economía de mercado emergente

Al momento de redactar este documento, no existe un consenso acerca de la definición de una economía de mercado emergente. En este manual utilizamos el término economía de mercado para referirnos en general a los países que el Banco Mundial designó como de ingresos bajos a medios-altos. En el año 2004 el Banco Mundial categorizó el setenta por ciento de los países dentro de este rango. Estos países, entre los que se incluyen prácticamente todos los países de América Latina y la región del Caribe, representan aproximadamente el veinte por ciento de la producción mundial y el ochenta por ciento de la población mundial.

Fuente: World Bank Group.
Key Development Data & Statistics 2004.

Para la empresa en una economía de mercado emergente que lucha por poder pagar los sueldos, sin mencionar obtener ganancias, el desarrollo de la economía global es a la vez una oportunidad, un riesgo y un desafío. Como oportunidad, ofrece perspectivas tentadoras para nuevos mercados y para tener acceso al capital internacional. El riesgo, sin embargo, es una mayor competencia e inversiones del flujo de capital intensificadas por la menor amenaza política, económica, o social. El desafío es aprender de las experiencias de las empresas exitosas en las economías de mercado y adaptarlas a un ambiente de economía de mercado emergente. Al aprender de las experiencias de los otros (incluyendo de los errores), las empresas en los mercados emergentes pueden contribuir el desarrollo de sus propias economías de mercado y mejorar su posición en el mercado global.

Una empresa puede influir—pero no controlar—los contextos políticos, económicos y sociales en los cuales opera (su contexto relevante). Los líderes comerciales deben trabajar con las ONG y los legisladores para desarrollar un contexto político, económico y social en el cual las empresas responsables puedan competir honestamente —y tener éxito. No es muy probable que las empresas y las sociedades que no cumplen o aspiran a cumplir con estos estándares y expectativas globales estén listas para participar plenamente en el mercado global.

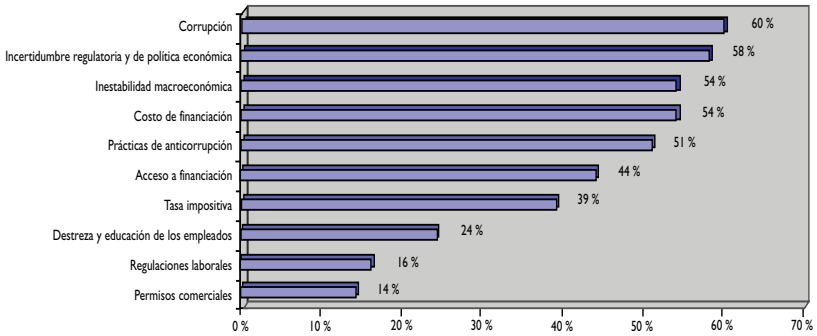
Economías de mercado emergentes: exploración del contexto relevante

Al momento de redactarse este manual, se consideraba el setenta y cinco por ciento de los países del mundo como en vías de desarrollo o economías emergentes. Estos países abarcan todas las regiones del mundo e incluyen países tan diversos geográfica, económica y culturalmente como Brasil, Uganda, China y Rumania. Dadas las diferencias en el tamaño de las economías, los niveles de desarrollo, las características históricas y culturales únicas, es difícil, si no imposible, identificar un conjunto de condiciones que enfrentan las empresas en cada una o en la mayoría de las economías de mercado emergentes. Sin embargo, diversas instituciones y organizaciones internacionales, tales como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, han identificado una serie de factores comunes a muchas economías de mercado emergentes que incluyen aquellas en América Latina. Estos factores incluyen, entre otros: lo imprevisible del ambiente regulatorio, la informalidad de la economía, el bajo acceso al crédito, la inestabilidad macroeconómica, las dificultades en registrar la propiedad, el bajo cumplimiento de los contratos y la protección de inversores, y la corrupción[16].

Estos indicadores, algunos de los cuales se discuten en mayor detalle a continuación, tienen un impacto directo y tangible sobre las empresas en economías de mercado emergentes. La evidencia empírica que obtuvo el Banco Mundial demuestra que en muchos países de América Latina las empresas los tienen en cuenta al tomar decisiones, especialmente al ambiente regulatorio y la inestabilidad macroeconómica. El cuadro a continuación resalta las principales preocupaciones de las empresas en América Latina y el Caribe en cuanto al ambiente en el que operan. Como se expuso

anteriormente, el desafío de una RBE en una economía de mercado emergente es aplicar estándares de prácticas empresariales responsables en el contexto de los mercados emergentes y así contribuir con su desempeño exitoso y con el desarrollo de una economía de mercado.

Principales preocupaciones de las empresas de América Latina y el Caribe



Lo impredecible en el ambiente regulatorio: Regulaciones onerosas, aplicación despareja

Una economía de mercado madura requiere un alto grado de confianza en la reglamentación de las leyes para que el negocio cumpla con sus responsabilidades económicas, sociales y ambientales.

Una estructura legal orientada a los mercados libres y judicialmente confiables es esencial para que esta confianza se desarrolle con el transcurso del tiempo. Tal estructura necesitará

- Leyes contractuales
- Leyes referentes a la formación, la operación, la administración y la disolución de las corporaciones
- Leyes sobre la privatización
- Leyes sobre bienes raíces
- Leyes contra la competencia desleal
- Leyes de administración laboral
- Leyes tributarias
- Estándares contables y de auditoría
- Leyes que protegen los derechos de la propiedad intelectual
- Leyes de quiebra
- Legislación y regulación de la protección ambiental
- Leyes que garantizan las responsabilidades fiduciarias de los administradores y directores
- Reglas que rigen los derechos y las obligaciones de los partícipes, los gerentes y la junta directiva
- Leyes que permiten los litigios de acción de clase

USTED DECIDE

Los estándares de la Organización Internacional del Trabajo protegen el derecho de los trabajadores para negociar colectivamente. En al menos un país en América Latina, los sindicatos de empleados están prohibidos por estatuto. Si los empleados del sindicato desean negociar como grupo, ¿cómo se debería relacionar la RBE con sus trabajadores? ¿Debería negociar con el grupo de empleados?

USTED DECIDE

Un distribuidor de energía eléctrica es el único proveedor en una ciudad capital. Requiere que los clientes firmen un contrato que los obligue, pero no fija obligaciones por parte del distribuidor. ¿Existen circunstancias bajo las cuales tal contrato no debería ejecutarse?

Una estructura legislativa y reguladora confusa, muy difícil o aún injusta eleva el costo de establecer una empresa, disuade a los inversionistas y proporciona un terreno fértil para la corrupción. Como observa uno de los investigadores, "Algunos críticos hasta creen que las regulaciones están redactadas intencionalmente de manera confusa para dar mayores facultades a los funcionarios"[17]. Tal estructura es particularmente dañina para la PYME. Bajo tales circunstancias, la conducta empresarial responsable se descarta frecuentemente en favor de la sobrevivencia o la ley se inclina o interpreta para adecuarse a las circunstancias.

Aún cuando las leyes y las regulaciones estén bien redactadas, frecuentemente se las ejecuta de manera desigual —o la población las ignora— en la práctica. El no ejecutar la estructura legislativa y reguladora, o el no cumplir con ésta, contribuye a la confusión, ubica a la empresa que cumple la ley en desventaja competitiva, desalienta a los inversionistas y extiende el clima de corrupción[18].

Aunque este manual urge a la edificación de una RBE desde una perspectiva ética, frecuentemente es el caso que el mismo estado debe apoyar activamente a las empresas que están tratando de ser responsables pero que se encuentran en desventaja competitiva. Una clave para introducir la ética en una economía de mercado emergente, entonces, es la de edificar una estructura legal orientada al mercado e instituciones judiciales confiables. Es posible que sean necesarias reglamentaciones prescriptivas, las cuales podrían causar una interferencia indebida del gobierno en una economía desarrollada, para garantizar una conducta empresarial responsable hasta que se convierta en una norma, un valor y un estándar. La RBE trabaja con otros líderes para influenciar la regulación gubernamental para ese fin.

Menos importante que las nuevas leyes, menciona un investigador, es un sistema jurídico competente para interpretar y ejecutar la ley con integridad[19]. La creación de mecanismos eficaces para la resolución de disputas que puede ofrecer a las empresas resultados transparentes, predecibles y redituables es uno de los pasos más importantes que un gobierno puede tomar para apoyar los procesos del mercado en una economía de mercado emergente[20]. Finalmente, las agencias gubernamentales deben ejercer su autoridad y responsabilidad para ejecutar las sentencias alcanzadas.

Clima de informalidad

En muchas economías de mercado emergentes aún es relativamente difícil para una empresa entrar y salir del mercado. La cantidad de procedimientos (es decir, obtener los permisos necesarios), cantidad de días y el costo de entrada varían, pero frecuentemente exceden lo que se requiere para establecer una empresa en una economía de mercado madura. Según el Banco Mundial, los países de América Latina tienen obstáculos regulatorios muy altos para hacer negocios[21]. Además de aumentar el costo de los negocios y de contribuir a la falta de eficiencia del mercado, las barreras de ingreso aumentan el potencial de corrupción administrativa[22] donde los empresarios se ven tentados de pagar sobornos para superar las barreras administrativas. Una encuesta de microempresas y de empresas informales en América Latina y el Caribe que llevó a cabo el Banco Mundial reveló que

aproximadamente el sesenta y nueve por ciento de las empresas encuestadas informaron haber ofrecido sobornos, frente a cuarenta y tres por ciento en Europa Central y del Este y cincuenta por ciento en África al sur del Sahara. Además, el porcentaje de ventas representado por la cantidad de sobornos fue superior en la región de América Latina y el Caribe que en cualquier otra región encuestada[23].

Además de contribuir a la ineficacia y a la corrupción, las regulaciones excesivas alientan a los empresarios a funcionar en la economía informal. Al hacerlo, a las empresas se les niega lograr su potencial económico pleno y contribuir al capital social y al desarrollo de una economía de mercado madura.

Desarrollo de las instituciones orientadas hacia el mercado

Para elevar los estándares de vida de su gente, una sociedad debe proporcionar las condiciones para un mercado funcional. En un mercado libre, el papel del gobierno en el mercado está limitado a protegerlo de aquellos que podrían atacarlo o abusar de él. "El estado crea y preserva el ambiente en el cual el mercado puede operar de manera segura" [24]. Una estructura institucional adecuada para una economía de mercado madura debería contener típicamente al menos los siguientes siete componentes[25]:

1. Un sistema regulador transparente que incluye la regulación de los valores.
2. Una profesión contable y bancaria sofisticada
3. Una bolsa de valores con un listado de estándares coherentes
4. Regulaciones sobre la administración laboral
5. Un sistema de protección para la propiedad intelectual
6. Sistemas legales y judiciales efectivos
7. Un amplio sistema impositivo

Las economías de mercado emergente están luchando para brindar estas condiciones, pero el desarrollo institucional toma tiempo en diseñarse e implementarse. El éxito de una economía emergente al desarrollar una estructura institucional depende, al menos en parte, de si había sido un estado soberano y en ese caso, hasta qué punto, y del nivel de desarrollo de sus instituciones de administración pública y de cuántos recursos naturales valiosos puede convertir[26].

En el ínterin, muchos propietarios y gerentes luchan con la interrogante, "¿Qué significa ser una empresa responsable?" Es una señal de diálogo saludable que los líderes en las empresas, los gobiernos y la sociedad civil se están haciendo la misma pregunta, no solamente en las economías de mercado emergentes, sino también en todo el mundo.

La empresa en una economía de mercado emergente

La RBE reconoce sus muchos papeles y responsabilidades en la comunidad —y compromete a sus partícipes —agregando tanto valor como sea posible. A través de la creatividad, la flexibilidad y la receptividad de sus operaciones diarias puede añadir un valor a la comunidad de muchas maneras mediante:

- El servicio a las necesidades más importantes de sus clientes y consumidores
- La oferta de empleo lucrativo para sus empleados y agentes, de manera que los mismos puedan sostener a sus familias y ser ciudadanos responsables
- La oferta de una utilidad adecuada a los inversionistas
- La compra de mercadería y servicios por parte de sus proveedores y los proveedores de servicio
- La competencia intensa, pero justa
- La formación de asociaciones y alianzas estratégicas para crear nuevas oportunidades de negocios
- El apoyo a la infraestructura comunitaria a través de impuestos y aranceles
- La participación en el proceso político para mejorar las condiciones del mercado
- El respeto al medio ambiente[27]

La manera de generar confianza en la cual la RBE compromete a sus partícipes es una contribución substancial a la comunidad en sí misma. Tales empresas ayudan a cimentar una economía de mercado funcional para todos.

En una economía de mercado emergente, una RBE debe confrontar y elevarse por encima de los desafíos que las RBE en economías de mercado maduras no enfrentan. Como parte de la solución a sus problemas económicos, puede participar en tres maneras esenciales: mejorando el funcionamiento de su empresa, ayudando a constituir el capital social en su economía y trabajando con los líderes de las empresas, del gobierno y de la sociedad civil para desarrollar una estructura legal orientada al mercado y a las instituciones judiciales confiables.

Mejora del rendimiento de la empresa

Una contribución esencial de cualquier empresa comercial en la evolución hacia una economía de mercado madura es la de mejorar su propio rendimiento comercial[28]. Para todas las empresas comerciales, éste es el primer paso hacia la obtención de utilidades y para contribuir al progreso económico. El rendimiento puede mejorarse mediante la expansión y un mejor compromiso por parte de los partícipes como se indica a continuación:

- Establecer estándares y procedimientos claros y guiar a los empleados y a los agentes
- Concentrarse en anticipar y cumplir con las necesidades y los deseos de los clientes y consumidores de manera más eficaz y eficiente
- Atraer, contratar y obtener lo mejor de los empleados, proveedores y proveedores de servicio
- Establecer mecanismos de control interno para edificar una confianza entre los propietarios e inversionistas dispersos
- Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con empresas que comparten los mismos valores

Estas mejores prácticas se encuentran en el corazón de un programa de ética empresarial. Pueden mejorar significativamente las perspectivas de la empresa para el éxito, como se describe con mayor detalle en el capítulo 2. Pueden ayudar a una empresa a mejorar su reputación, gestionar su riesgo, protegerse a sí misma de sus propios empleados y agentes, fortalecer su posición competitiva, expandir su acceso al capital y al crédito, incrementar las ganancias, sostener un crecimiento a largo plazo y ganar un respeto internacional.

Ayuda a constituir el capital social

El respeto, los valores compartidos y una confianza mutua entre los individuos, las empresas, las ONG y los funcionarios del gobierno son la base de la economía de mercado. Para competir de manera efectiva y sostener el crecimiento económico, la empresa necesita el capital social al igual que un capital financiero. Para contribuir a este capital social, una RBE puede

- Exponer los argumentos a favor de una economía del mercado y el rol de la empresa responsable en su comunidad.
- Desarrollar una reputación para cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes.
- Llegar a un acuerdo con referencia a formas voluntarias de resolución alternativa de disputas, tal como mediación y arbitraje, mientras se forman las cortes internas.
- Hacerse responsable por sus errores y conducta errónea.
- Estar dispuesta a ser responsable por sus errores y conducta errónea.
- Corregir los malos entendidos acerca de sus decisiones y actividades.
- Competir honestamente con la competencia, tanto extranjera como local.

La efectividad, eficacia y responsabilidad con la que una empresa es capaz de agregar valor a su comunidad depende, en gran parte, de cuánto confían sus partícipes el uno en el otro. Como se describe en más detalle en el capítulo 2, si los participantes en el mercado y los miembros de la comunidad no confían el uno en el otro, los costos de transacción se elevan.

Es posible que en los mercados y en las comunidades, especialmente en las economías de mercado emergentes, el valor que una RBE añade de manera más rentable es el de merecer confianza y alentar a otros participantes del mercado y miembros de la comunidad para que también sean confiables.

Trabajo con líderes en las empresas, el gobierno y la sociedad civil

Una RBE ayuda al gobierno a crear las condiciones para una economía de mercado mediante la promoción de una conducta empresarial responsable —a través de la auto— regulación o mediante la conducción de un diálogo público con los funcionarios gubernamentales y las ONG. Aún cuando la estructura legal de los decretos, leyes y regulaciones sea injusta, apoyar la norma jurídica es una práctica importante para una RBE. Enfrentados con una estructura legal injusta, por ejemplo, las empresas pueden trabajar con otras empresas y las ONG pueden enfatizar las dimensiones éticas del decreto, la ley o la regulación y trabajar para un cambio.

Las empresas responsables pueden servir como una voz para la comunidad. Pueden trabajar con los líderes en el gobierno, las empresas y las ONG para:

- Ayudar a desarrollar las estructuras institucionales y legales necesarias para una economía de mercado.
- Apoyar iniciativas para desarrollar un buen control por parte del mismo gobierno.
- Fortalecer a las ONG para que proporcionen servicios constructivos de la comunidad que la empresa y el gobierno sean incapaces de proveer[29].

En las economías en las que el gobierno es incapaz de suministrar los servicios sociales que la comunidad requiere, una RBE puede trabajar con otros negocios y con las ONG para identificar las necesidades de la comunidad y puede trabajar con organizaciones con base en la comunidad para suministrar tales servicios. Por ejemplo, la RBE puede contribuir con los suministros o servicios como parte del desarrollo conducido por la comunidad o puede contribuir con fondos a los fundamentos de la comunidad. Algunas empresas crean sus propios programas o fundaciones de caridad o apoyan el trabajo voluntario por parte de los empleados.

RESUMEN

En todo el mundo se espera que las empresas sean responsables —para mejorar su rendimiento, obtener ganancias y contribuir al progreso económico de sus comunidades mediante el aprendizaje de cómo cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes: sus clientes, empleados, proveedores, inversionistas y el entorno, entre otros. Además, una empresa no deja de ser un miembro de su comunidad simplemente por virtud de participar en actividades comerciales. Aún es responsable por cumplir con las normas, valores y estándares de la comunidad.

Una RBE en una economía de mercado emergente tiene muchos desafíos que enfrentar mientras el gobierno desarrolla una estructura legal e instituciones que estén orientadas al mercado. Una RBE puede participar en la transición hacia una economía de mercado madura mediante la mejora de su rendimiento comercial, ayudando a constituir el capital social en su economía y trabajando con los líderes en las empresas, el gobierno y la sociedad civil para desarrollar la estructura legal orientada al mercado e instituciones judiciales confiables.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de verificación

1. **Confeccionar una lista lo más rápidamente posible de sus propios héroes o heroínas, ¿Es fácil? De no ser así, ¿qué implica eso acerca de lo que significa ser el propietario o el gerente de una empresa comercial responsable?[30]**
2. **¿Qué desafíos enfrentará su empresa en los años venideros?**
3. **¿Quiénes son los partícipes de su empresa?**
4. **¿Qué ve usted como el papel de la empresa en su sociedad? ¿Qué le debe usted a sus partícipes?**
5. **¿Qué estándares y procedimientos ha establecido usted para guiar a sus empleados y agentes?**
6. **¿Qué esperan los partícipes de su empresa, empleados y agentes? ¿Son estas expectativas razonables? ¿Qué hace usted para fomentar las expectativas razonables?**
7. **¿Cómo sabe usted qué esperan sus partícipes? ¿Cómo sabe usted que está cumpliendo con sus expectativas?**

Administración responsable y empresa comercial responsable

2

Este capítulo explora cómo una empresa se convierte en una empresa responsable. Explora cómo el programa de ética empresarial ayuda a la empresa comercial responsable (RBE por sus siglas en inglés) a mejorar su rendimiento comercial; ayuda a construir el capital social en su economía y a trabajar con líderes en las empresas, el gobierno y la sociedad civil para desarrollar una estructura de mercado y apoyar una infraestructura legal. Examina conjuntos específicos de estándares globales y las mejores prácticas de los programas de ética empresarial y concluye con ocho preguntas que los mismos propietarios y gerentes responsables deben hacerse ellos mismos para su propia empresa.

- **Mejorar el rendimiento de la empresa**
- **Generar capital social**
- **Trabajar con líderes en las empresas, el gobierno y la sociedad civil**
- **Construir sobre la base de la conducta empresarial responsable**
- **Adoptar estándares y mejores prácticas globales**

Mejora del rendimiento de la empresa

Existe un apoyo considerable al concepto de que la disciplina de la conducta empresarial responsable esbozada aquí contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa y a expandir oportunidades para el crecimiento[1]. Los principales beneficios que obtiene una empresa que implementa un programa de ética empresarial son:

- Reputación y plusvalía mejoradas
- Riesgos reducidos
- Costos reducidos
- Protección de empleados y agentes sin ética
- Desempeño, productividad y posición competitiva mejorados
- Mejor acceso al capital, al crédito y a la inversión extranjera
- Incremento en la utilidad, con crecimiento sostenido a largo plazo
- Respeto internacional incrementado

NOTA PRÁCTICA

Importancia de la reputación

La reputación es ahora más importante que nunca como resultado de un número creciente de leyes que regulan nuestro negocio, expectativas más altas por parte de nuestros clientes y el público en general acerca de la forma en que llevamos a cabo los negocios y un ambiente de negocios caracterizado por la expansión global, los adelantos tecnológicos y la competencia incrementada. Pero siempre ha sido y continúa siendo nuestra política el llevar a cabo negocios en cumplimiento con todas las leyes y regulaciones aplicables y en conformidad con los estándares éticos más altos. Esperamos- como siempre lo hemos hecho- que los empleados de UPS y las personas que actúan en nuestro nombre se adherirán a estos principios.

United Parcel Service Inc.
Code of Business Conduct

Reputación y plusvalía mjoradas

La reputación de integridad de una empresa es importante para garantizar la lealtad de los clientes, para reclutar y retener a los empleados más profesionales y honestos, para convertirse en el socio comercial de elección, para ganar la aceptación de la comunidad local y para incrementar el acceso al capital y al crédito.

Un programa de ética empresarial contribuye a la reputación de integridad de la empresa. Proporcionando una guía adecuada para los empleados y agentes, garantiza que ellos saben cuál es una conducta empresarial responsable. Cuando se ayuda a formar expectativas razonables entre sus partícipes, se minimizan las disputas con los clientes y otros partícipes y se incrementa la satisfacción del partícipe[2].

Riesgos reducidos

Cada empresa, aún si lucha por cumplir estrictamente con la ley, está sujeta a riesgos como estos:

- Ser expuesto a una causa criminal por sobornar a un oficial contratante del gobierno
- Que se le prohíba participar en contrataciones del gobierno o de una asociación estratégica por un regalo o gratificación inapropiada
- Tener que retirar productos debido a no haber seguido los estándares y procedimientos de calidad

NOTA PRÁCTICA

Satisfacción del partícipe y balance final

En los negocios, todos saben que es mucho más fácil retener a un cliente leal que ganar uno nuevo. Este principio puede ampliarse. Conforme a Frederick Reichheld, las compañías en los Estados Unidos pierden un promedio de 50 por ciento de sus clientes cada cinco años, un 50 por ciento de sus empleados cada cuatro años y un 50 por ciento de sus inversionistas cada año. Pero las compañías más exitosas tienen significativamente menos cambios.

Anita Roddick, Jefa Ejecutiva
The Body Shop
"A Third Way for Business, Too"

- Tener que limpiar derrames de desechos tóxicos
- Tener que tratar con reclamos de empleados sobre acoso sexual
- Tener que hacer frente al tiempo perdido por los empleados debido a problemas de salud y seguridad
- El ser colocado en una lista negra internacional, nacional, o de organizaciones locales

Una RBE desarrolla procesos con los cuales identifica, accede y maneja una amplia gama de factores que pueden poner en riesgo la ejecución social y financiera. Los procesos incluyen la valoración de los riesgos, el establecimiento de estándares y procedimientos, el entrenamiento y los sistemas de monitoreo y auditoría adecuados. Estos procesos ayudan a los propietarios y a los gerentes a planificar, organizar y controlar las operaciones diarias de una empresa para minimizar los riesgos a su capital, utilidades y reputación. Incluyen el manejo de los riesgos asociados con pérdidas accidentales, al igual que riesgos operativos tales como aquellos que surgen de una mala administración financiera, fraude y apropiación indebida, la corrupción y la pérdida de reputación.

Costos reducidos

Al proporcionarles a los empleados pautas claras sobre la conducción del negocio diario en cumplimiento con las leyes y la ética a través de un programa de ética empresarial, la RBE puede reducir los costos de transacción. Un programa de ética empresarial instituye procedimientos para detectar y evitar violaciones de la ley y la ética. Suministra a los empleados pautas claras sobre como dar cabida a las transacciones diarias:

cómo llevar a cabo ofertas y licitaciones públicas; cómo concluir contratos; cómo utilizar información confidencial; cómo evitar conflictos de interés; y cómo trabajar con clientes, proveedores, proveedores de servicio y competidores.

El costo del soborno, de las comisiones clandestinas y otras formas de conducta ilegal o corrupta va más allá de la cantidad pagada. El costo total incluye un esfuerzo administrativo para asignar tiempo en el trabajo con funcionarios, para mantener un segundo juego de libros y enfrentar la amenaza de la extorsión y del chantaje. El costo real es el riesgo a la reputación y al orgullo en la empresa y de las perspectivas reducidas para participar en una economía de mercado.

Protección de empleados y agentes sin éticas

No es agradable contemplarlo, pero frecuentemente los empleados y agentes de la misma empresa abusan de ésta. La apropiación indebida de los fondos de la empresa es uno de los principales ejemplos. El hacer trampa en las tarjetas de control de tiempo o el llevarse los suministros y las herramientas, aunque son relativamente menores, suman pérdidas significativas sostenidas cada año por las empresas—tanto grandes como pequeñas. Se ha estimado que las empresas en los Estados Unidos pierden aproximadamente un 6 por ciento de sus ingresos anuales por la mala conducta de sus empleados[3].

Nota práctica

Fraude

Según la publicación "2002 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse," de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (ACFE por sus siglas en inglés) las pérdidas generadas por empleado por fraude en las empresas más pequeñas son 100 veces la cantidad de sus contrapartes más grandes.

Joseph T. Wells
"Protect Small Business"

Un programa sobre la de ética comercialempresarial está diseñado para establecer estándares y procedimientos para evitar y detectar violaciones a la confianza puesta en los empleados. Entre estos estándares y procedimientos se encuentran los procesos para proteger los activos de la empresa. Estos procesos específicos pueden incluir el establecimiento de estándares y procedimientos, sistemas de monitoreo y auditoría y mecanismos de información.

Sin embargo, en el corazón de un programa de ética empresarial se encuentra el deseo de los propietarios y los administradores de fomentar el compromiso de sus empleados hacia el bienestar de la empresa como un todo. El fomentar este sentido de lealtad y compromiso entre los empleados

y agentes puede ser la forma más eficaz en la cual el programa de ética empresarial protege a la empresa de los empleados desleales.

Desempeño, productividad y posición competitiva mejorados

Una RBE incrementa la efectividad y la eficiencia al permitir que todos los partícipes trabajen en conjunto y muy de cerca en base al respeto, los valores compartidos y la confianza mutua. Tales esfuerzos conducen a lo que un autor llama "ahorros invisibles" al reducir la conducta del empleado que es dañina a la empresa pero que es difícil de detectar[4]. Luego de que un programa de ética empresarial se hace parte de las operaciones, pueden reducirse muchos de los costos de monitoreo y supervisión.

La calidad del producto puede mejorar y pueden disminuir los costos de transacción, tales como la contratación de personal. Por ejemplo, muchas empresas grandes y complejas (LCE por sus siglas en inglés), muchas de las cuales tienen programas de ética empresarial, están desarrollando listas de los proveedores preferidos para reducir el número de proveedores con los cuales ellas tratan. Para garantizar que no se interrumpan los suministros y servicios, estas LCE requieren que sus cadenas de suministro adopten las mismas buenas prácticas administrativas que ellos siguen, incluyendo un programa de ética empresarial[5]. Consulte, por ejemplo, la Casilla 2.1, la cual proporciona el código de conducta del proveedor de Gap Inc. Consulte el Apéndice E para una muestra del cuestionario de administración de la cadena de suministro.

Ya que, en las mentes de la mayoría de los empleados, la ética es un asunto esencial de equidad[6], un programa de ética empresarial incrementa

CASILLA 2.1

Muestra del código del proveedor

Este Código de Conducta del proveedor se aplica a todas las fábricas que producen mercancías para Gap Inc. o a cualesquiera de sus subsidiarias, divisiones, afiliadas o agentes ("Gap Inc.").

Mientras Gap Inc. reconoce que existen diferentes ambientes legales y culturales en los cuales las fábricas operan alrededor del mundo, este Código establece los requisitos básicos que todas las fábricas deben cumplir a fin de hacer negocios con Gap Inc. El código también dispone la base para la evaluación en curso de Gap Inc. de las prácticas de empleo y del cumplimiento ambiental de las fábricas.

II. Ambiente

Las Fábricas deben cumplir con todas las leyes y regulaciones ambientales aplicables. En donde tales requerimientos son menos rigurosos que los de Gap Inc., se alienta a las fábricas a cumplir con los estándares destacados en la declaración de los principios ambientales de Gap Inc.

A. A. La fábrica tiene un sistema o plan de manejo ambiental.

B. B. La fábrica tiene procedimientos para notificar a las autoridades de la comunidad local en caso de emisión o escape accidental o cualquier otra emergencia ambiental.

Gap Inc.
"The Gap Code of Vendor Conduct"

frecuentemente la moral del empleado. Una mejor moral conduce a una productividad e innovación incrementada. Fortalece la posición competitiva de la empresa en su industria.

Mejor acceso al capital, al crédito y a la inversión extranjera

Un programa de ética empresarial, el cual incluye procesos agresivos de gestión del riesgo, puede incrementar el atractivo de la RBE para los inversionistas. Antes de hacer préstamos, las instituciones internacionales de préstamo y los bancos nacionales llevan a cabo la debida diligencia sobre si una empresa está bien administrada. Ven si una empresa tiene una supervisión financiera y controles internos sólidos. Un programa de ética empresarial está diseñado para evitar y detectar prácticas ilegales y poco éticas. Las instituciones financieras pueden ver la administración como un riesgo crediticio aceptable y permitir el acceso al capital y a tasas más bajas.

Cuando se ingresa a nuevos mercados, los inversionistas extranjeros buscan socios confiables que demuestren integridad y operen en una base de transparencia. Un programa de ética empresarial que refleje normas y valores globales proporciona un lenguaje común entre una empresa y los inversionistas extranjeros. Crea la oportunidad de construir sociedades colectivas que se basan en el respeto, los valores compartidos y la confianza mutua.

Incremento en la utilidad con crecimiento sostenido a largo plazo

La disciplina de la conducta de la empresa responsable no proporciona resultados instantáneos. Sin embargo, un programa de ética empresarial —incluyendo la infraestructura y los procesos para un monitoreo continuo de cumplimiento con la ley y la ética— ayudaría a la empresa a ser más confiable y estable con el tiempo.

Una vez que una RBE ha demostrado su capacidad para detectar y evitar violaciones a la ley y a la ética, ésta tiende a ganar la confianza del partícipe. Esta confianza conduce a un incremento en el valor de las acciones, a un acceso más amplio al capital y al crédito, a nuevos clientes, compradores y socios, y a más oportunidades para la expansión.

Respeto internacional incrementado

La adhesión a la disciplina de la conducta empresarial responsable puede ayudar a las empresas a ganar acceso a los mercados internacionales. Promueve el cumplimiento de las leyes y regulaciones que requieren un alto nivel de transparencia. Cuando las prácticas comerciales generalmente aceptadas de una comunidad están basadas en estándares seguros y expectativas razonables, la competencia justa es la norma y la RBE puede operar en un campo de juego parejo. La competencia justa puede alentar a los socios comerciales a que reduzcan las barreras comerciales tales como las tarifas y las cuotas.

Una investigación reciente sugiere que un programa de ética empresarial es particularmente valioso en momentos de fusión, adquisición y reestructuración[7]. Se piensa que los elementos esenciales de un programa de ética empresarial pueden ayudar a los miembros de culturas organizativas frecuentemente distintas para que manejen sus diferencias hasta que ellas encuentren una base en común. Estos elementos incluyen las creencias, estándares y procedimientos medulares, personal de alto nivel responsable por el programa, y recursos dedicados a ayudar a los empleados a buscar asesoría. Las empresas que están pasando por una privatización deberían considerar también las ventajas de un programa de ética empresarial como un medio para reducir los riesgos asociados con este proceso de transición.

Generación de capital social

Para definir la responsabilidad social de una RBE podemos pensar en términos de niveles de responsabilidad social y tratar de apreciar el papel de la empresa en la generación del capital social. El pensar en términos de niveles— responsabilidad social y responsabilidad ultrasocial—nos recuerda que si una empresa no hiciera más que cumplir con su objetivo comercial esencial de hacerle frente a las necesidades importantes de sus clientes, aún así estaría haciendo una contribución significativa al bien común[8].

Al apreciar el papel de la empresa en la generación del capital social se confirma la participación que tiene una RBE en sus comunidades y reafirma el valor social esencial de la empresa responsable.

Responsabilidad social

La función esencial de cualquier empresa es la de identificar y cumplir con las necesidades más importantes de sus clientes. En un mercado libre, solamente es mediante una buena prestación de servicios a los clientes que una empresa sobrevivirá y prosperará con el tiempo. Una RBE es una parte esencial de la economía de mercado, atendiendo a las necesidades de los clientes mientras obtiene una ganancia para sus propietarios e inversionistas. Lo hace así mediante una buena cooperación con sus partícipes principales—empleados, abastecedores, proveedores de servicio e inversionistas—al igual que muchos otros.

Al ingresar al mercado, una RBE no deja de ser un miembro de su comunidad. El ser una empresa no es una licencia para ignorar las normas, valores y estándares de la comunidad. Una RBE utiliza su buen juicio para evaluar el impacto social de sus bienes y servicios sobre los clientes y la comunidad como un todo. Por ejemplo, aunque puede ser legal vender un producto tal como tabaco o alcohol, una RBE no venderá a menores de edad, los cuales pueden abusar del producto. Esta práctica se conoce como "empresa socialmente responsable".

La empresa socialmente responsable trabaja arduamente y compite de manera justa. Reconoce que el destruir la estructura de un mercado para obtener ganancias carece de visión a largo plazo. No abusa de la confianza del público

NOTA PRÁCTICA

Respuesta del cliente al desempeño social

Una encuesta realizada en 23 países, conocida como The Millenium Poll, detectó que aproximadamente el 23 por ciento de los participantes dijeron haber recompensado o castigado a una empresa el año anterior según su percepción del desempeño social de la misma. Los consumidores fueron más activos en Norteamérica (51 por ciento) y Europa del norte (39 por ciento) que en Europa del este (15 por ciento) y Asia (4 por ciento).

Lynn Sharp Paine
Value Shift

o degrada el medio ambiente, del cual todos dependemos. Estos principios son capturados en la siguiente definición de responsabilidad social corporativa:

> Una nueva estrategia de negocios en la cual las compañías llevan a cabo negocios de manera responsable al contribuir a la salud económica y al desarrollo sostenible de las comunidades en las cuales operan, ofrece a los empleados condiciones de trabajo saludables, seguras y gratificantes, ofrece calidad, productos seguros y servicio, rinde cuentas a los partícipes y suministra un retorno justo a los accionistas mientras cumplen con los principios anteriores[9].

Como participante en los mercados y miembro de su comunidad, el negociola empresa socialmente responsable expresa sus necesidades y preocupaciones al gobierno cuando correspondelo considere apropiado. Evita utilizar su poder económico para obtener una ventaja competitiva a través de medios políticos.

Usted decide

EL VIH/SIDA es un problema de salud en crecimiento en todo el mundo. ¿Qué debería hacer una RBE para luchar contra la propagación del VIH/SIDA, si es que existe algo?

Si usted cree que existe un rol para la empresa, ¿representa este rol a la buena empresa, a la empresa socialmente responsable o ultra socialmente responsable?

Responsabilidad ultra-social

Aunque el objetivo esencial de una RBE es el de mejorar su rendimiento comercial, generar ganancias para sus propietarios e inversionistas e incrementar la prosperidad de su comunidad al cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes, la RBE siempre está, no obstante, preocupada por la calidad de vida en sus comunidades, como lo ilustran las disposiciones del Código Komatsu en la Casilla 2.2[10]. Sus empleados y agentes también se preocupan por las comunidades en las cuales viven ellos y sus familias.

CASILLA 2.2

PREOCUPACIÓN POR LA COMUNIDAD

(1) Contribución a la comunidad

A través de sus operaciones como un buen ciudadano corporativo, Komatsu responde al compromiso de sus partícipes. También como un ciudadano corporativo se espera que contribuya a la comunidad. El armonizar con la sociedad se está convirtiendo en algo cada día más importante. En un esfuerzo para armonizar más con la comunidad, Komatsu Ltd., en su 70º aniversario en 1991, declaró su intención de utilizar el uno por ciento (1%) de sus ganancias previas al pago de impuestos para la contribución social. Komatsu continuará trabajando activamente para la comunidad. El objetivo y los cinco (5) principios básicos en cuanto a la contribución social de Komatsu son los siguientes.

A. Objetivo: "Komatsu y sus empleados, como miembros de la comunidad local, contribuirán a la sociedad"

B. Principios básicos

1. Coherencia
2. De interés públicot
3. Voluntario
4. Aceptable por los empleados
5. No destinado a la publicidad.

(2) Actividades voluntarias de los empleados

Komatsu respetará la participación auto-motivada de los empleados en actividades caritativas voluntarias y nunca exigirá que los empleados se unan a tales actividades. Komatsu preparará varios sistemas para apoyar su participación.

Komatsu Ltd. (Japón)
"Komatsu Code of Worldwide Business Conduct"

Las empresas frecuentemente apoyan programas de alfabetización, escuelas y universidades locales, y proyectos de infraestructura local, tales como instalaciones de agua, carreteras y parques. Pueden beneficiarse de esto como miembros de sus comunidades. El apoyo a programas de alfabetización y educación, por ejemplo, puede conducir a mejores solicitantes de empleo. Además, en algunas comunidades, se espera o se requiere que una empresa socialmente responsable contribuya con cierto porcentaje de su ingreso a instituciones que se preocupan por los pobres y los necesitados[11].

En otras comunidades, las empresas apoyan tales programas debido a que tal participación hace que los partícipes se sientan mejor acerca de ellos mismos y la empresa. Por ejemplo, una empresa desarrolló recientemente un programa para apoyar la investigación sobre delfines en el Golfo Pérsico. A través de esa contribución a la comunidad, la empresa no solamente mejoró su reputación, sino que también hizo sentir orgullosos a sus empleados.

Algunas personas confunden este sentido de responsabilidad social con lo que significa ser un negociouna empresa socialmente responsable. Nada podría estar más alejado de la realidad. El punto importante a recordar es que el negociola empresa es socialmente responsable en virtud de cumplir de manera efectivaeficaz, eficiente y responsablemente con las expectativas de sus partícipes.

CONFIANZA Y CAPITAL SOCIAL

La empresa responsable como una parte esencial de un mercado libre es una inversión en crecimiento para un país al igual que para una empresa. La

confianza no puede imponerse, debe ganarse. La RBE hace una contribución única a la comunidad al posicionarse de manera que sea capaz de buscar su propósito a largo plazo como empresa, cumpliendo con las necesidades más importantes de sus clientes.

El capital social es una "confianza basada en el rendimiento[12]." Es "la capacidad de las personas de trabajar juntas para propósitos comunes en grupos y organizaciones[13]." Cada participante en un mercado o en una sociedad es responsable por contribuir al patrón de las expectativas razonables. En tal comunidad, la confianza será recompensada. La RBE lucha por ser un miembro confiable de su comunidad a fin de contribuir a su capital social.

El capital social es la base de una economía de mercado exitosa. Los beneficios de operar en un ambiente altamente confiable son muchos. Como observa un catedrático, "una sociedad altamente confiable puede organizar su lugar de trabajo en una base más flexible y orientada hacia el grupo, con más responsabilidad delegada a niveles más bajos de la organización. En contraste, las sociedades de baja confiabilidad deben encerrar y aislar a sus trabajadores con reglas burocráticas[14]."

Otro catedrático hace una lista de ocho estudios que demuestran el vínculo entre los valores en general, la confianza en particular, y la rentabilidad. El vínculo se basa en el incremento de la creatividad, el apoyo a las decisiones administrativas, el compartir conocimiento y el orgullo entre otros factores (ver la Figura 2.1)[15].

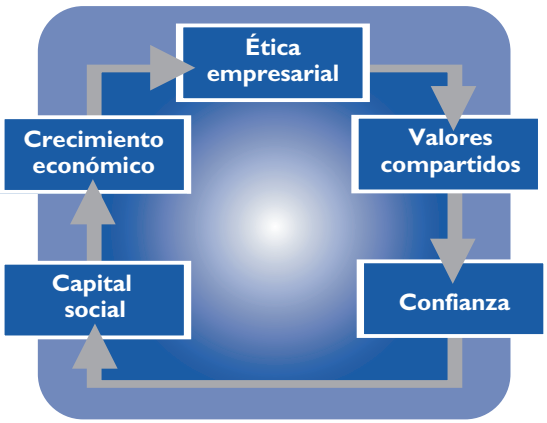


FIGURA 2.1
Vínculos entre los valores, la confianza y la rentabilidad

Sin embargo, se puede abusar de un clima de confianza. Los clientes que no están atentos pueden comprar bienes o servicios de mala calidad. Los empleados pueden robar a sus empleadores. Los agentes del gobierno pueden sacar ventaja de una empresa que se acerca a ellos para obtener ayuda. Es precisamente porque las personas ponen su confianza en otros que muchas prácticas comerciales irresponsables son posibles[16].

La disciplina de una conducta empresarial responsable descrita en este manual es la que conduce a los propietarios y a los gerentes a construir sus empresas con estructuras y sistemas que compensarán una pérdida (o abuso) de confianza. Con el tiempo, tal conducta conducirá a una cultura organizativa que está basada en valores y prácticas compartidas; más confianza entre los partícipes y un rendimiento más eficaz, eficiente y rentable.

Trabajo con líderes en la empresa, el gobierno y la sociedad civil

El capital social puede acumularse también a través de los esfuerzos de la sociedad civil: organizaciones, tales como grupos comerciales, asociaciones comerciales, clubes de servicio, organizaciones benéficas, docentes universitarios y otras organizaciones no-gubernamentales (ONG) que tienen como propósito hacer que los funcionarios de las empresas y el gobierno sean responsables. Las empresas comerciales, en general, tienen el potencial de ser miembros poderosos e influyentes de sus comunidades.

La RBE ayuda a crear las condiciones para un buen control público mediante la promoción de una conducta empresarial responsable—a través de la auto-regulación o a través del diálogo público con los oficiales del gobierno. Estas formas de acción voluntaria ayudan a construir el capital social—la confianza y los valores compartidos entre los individuos, los funcionarios del gobierno, la sociedad civil, la comunidad local y la empresa que hace posible trabajar juntos en una base de cooperación.

Construcción sobre la base de una conducta empresarial responsable

Aunque la empresa comercial se describe frecuentemente como una entidad aislada que hace todo lo que puede para obtener una ganancia, la empresa, ya sea grande o pequeña, es una parte integral de su mercado, su comunidad y su sociedad[17]. Como tal, las responsabilidades sociales de una empresa son las de mejorar su rendimiento, obtener ganancias e incrementar la prosperidad de su comunidad al cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes.

Una conducta empresarial responsable significa buena administracón

La conducta empresarial responsable responde a los temas de la ética, el cumplimiento con las leyes y las regulaciones y la responsabilidad social. Las empresas enfrentan estos temas a diario en la economía de mercado. Este manual ve la conducta empresarial responsable como una disciplina, como algo que los propietarios y gerentes pueden construir y como una parte integral de una buena práctica administrativa. Enfocando la conducta empresarial responsable como una disciplina, se amplía los procesos del

pensamiento de los propietarios y gerentes al tratar asuntos que surgen con relación a la ética empresarial y profesional, la ética organizativa, la responsabilidad social corporativa y la autoridad corporativa.

Un programa de ética empresarial proporciona los instrumentos de desarrollo y las prácticas administrativas para ayudar a cualquier empresa —grande o pequeña—en la consecución responsable de su futuro visualizado. Ayuda a los propietarios y administradores a garantizar que sus empleados y agentes cumplan con las leyes y regulaciones aplicables. Ayuda también a que minimicen el riesgo de la empresa, mejoren la reputación de la empresa y den valor a los partícipes mediante la adaptación de estándares globales emergentes de una conducta empresarial responsable y mejores prácticas.

Oportunidades especiales para pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) tienen un incentivo adicional para adoptar la disciplina de la conducta empresarial responsable: crear una red comercial más amplia. En donde los propietarios y los administradores adopten el lenguaje global de la empresa responsable a través del programa de ética empresarial, es posible una red de empresas comerciales y ONG de apoyo basadas en un valor compartido. Tal red permite que las PYME desarrollen algunas de las sinergías y economías de escala a las cuales solamente las empresas más grandes pueden hacer frente.

Estándares globales emergentes

Particularmente en las pasadas dos décadas, numerosas asociaciones comerciales prominentes, ONG e instituciones gubernamentales internacionales han desarrollado un conjunto de estándares globales para la empresa responsable. Estos estándares globales emergentes son de cuatro tipos:

1. Un estándar de compromiso del partícipe (AA1000S)
2. Estándares substantivos (tales como el SA8000, los principios de la "Caux Round Table", los principios de la Declaración interreligiosa y las Pautas Básicas para los Códigos de Conducta Empresarial)
3. Estándares del proceso administrativo (tales como SA8000, los Principios CERES, y *U.S. Federal Sentencing Guidelines*)
4. Estándares para informes (tal como el Global Reporting Initiative)

Como se describe en la Figura 2.2, estos estándares proporcionan la base para establecer los resultados que pueden esperarse de un programa de ética empresarial.

Las principales instituciones que fijan estándares son de tres tipos principales: asociaciones comerciales, grupos de partícipes y organizaciones gubernamentales internacionales.

FIGURA 2.2
Estándares globales como base

Asociaciones comerciales

Las asociaciones comerciales que fijan estándares incluyen las siguientes:

- **"Caux Round Table".** Una red global de líderes de empresas comprometidos con el liderazgo empresarial basado en principios, la "Caux Round Table" cree que la empresa tiene un papel crucial en el desarrollo y en la promoción de soluciones equitativas para asuntos globales claves. Los *Principios para las empresas* de la "Caux Round Table" sirven como una guía para la prosperidad sostenible y socialmente responsable como la base para una sociedad justa, libre y transparente[18].
- **Cámara de Comercio Internacional.** La Cámara de Comercio Internacional **(ICC por sus siglas en inglés)** defiende la economía global como una fuerza para el crecimiento económico, la creación de trabajo y la prosperidad. Las actividades de la ICC cubren un amplio espectro, desde arbitraje y resolución de disputas hasta la defensa del libre comercio, el sistema de la economía de mercado y la auto-regulación comercial. El informe de la ICC, *Extortion and Bribery in International Business Transactions (Extorsión y Soborno en las Transacciones Comerciales Internacionales)*, es otro recurso que ayuda a luchar contra la corrupción y el crimen comercial. La ICC tiene acceso directo a los gobiernos nacionales y a las organizaciones intergubernamentales sobre asuntos que afectan directamente las operaciones comerciales[19].
- **Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES).** A Una coalición de grupos ambientalistas, inversores y de asesoría de los Estados Unidos que trabaja en conjunto para un futuro sostenible, CERES está comprometida con la mejora ambiental continua. Alienta a las empresas a adoptar los "Principios CERES," un código de 10 puntos sobre la conducta ambiental[20].

- **IEEE, Institute of Electrical and Electronics Engineers (Instituto de Ingenieros eléctricos y electrónicos).** El IEEE es una asociación profesional técnica sin fines de lucro, de más de 377.000 miembros individuales en 150 países. Su "Código de ética" contiene 10 puntos de acuerdos para regular las actividades profesionales de sus miembros[21]. También tiene "un Código sobre la de ética y las prácticas profesionales de ingeniería de software" más detallado organizado bajo ocho principios[22]. El IEEE tiene un comité de ética y una línea de asistencia al cliente sobre la ética.

Grupos de partícipes, incluyendo Organizaciones No Gubernamentales

Los grupos de partícipes como los que se describen a continuación también fijan estándares.

- **Declaración interreligiosa.** La Declaración interreligiosa proporciona principios y pautas que ayudan a los profesionales a identificar el rol que ellos y sus organizaciones deberían jugar en la comunidad y en la resolución de problemas[23]. Particularmente valiosos son los "Principios para la responsabilidad corporativa global": Puntos de referencia para la medición del desempeño comercial[24].
- **Global Reporting Initiative.** Global Reporting Initiative (GRI por sus siglas en inglés) fue establecida a finales del año 1997 con la misión de desarrollar las pautas aplicables globalmente para informar sobre la ejecución económica, ambiental y social, inicialmente para las corporaciones y eventualmente para cualquier empresa, entidad gubernamental, u ONG. Acordado por CERES en conjunto con el Programa Ambiental de las Naciones Unidas, GRI incorpora la participación activa de las corporaciones, las ONG, organizaciones contables, asociaciones comerciales y otros partícipes alrededor del mundo. Las *Directrices sobre el Reporte de la Sostenibilidad de la* GRI representan la primera estructura global para la sostenibilidad comprensiva, abarcando el triple resultado de los asuntos financieros, sociales y ambientales[25].
- **Social Accountability International.** Es una organización sin fines de lucro que se dedica al desarrollo, la implementación y la vigilancia de los estándares de responsabilidad socialmente verificables de manera voluntaria. La SAI se comprometió a garantizar que los estándares y sistemas para verificar el cumplimiento con tales estándares sean altamente respetables y públicamente accesibles. La SAI trabaja para mejorar los lugares de trabajo y para combatir los lugares de trabajo explotadores y esclavizantes a través de la expansión y un mejor desarrollo del estándar internacional sobre el lugar de trabajo, SA8000, y el sistema de verificación asociado SA8000[26].
- **Principios globales Sullivan.** En 1977, el Reverendo Leon H. Sullivan desarrolló los "Principios Sullivan", un código de conducta de los derechos humanos e igualdad de oportunidades para uso de las compañías que operan en Sudáfrica. Para expandir más los derechos humanos y el

desarrollo económico en todas las comunidades, Sullivan creó en 1997 los "Principios Globales Sullivan para la Responsabilidad Social"[27].

- **International Corporate Governance Network.** Es una asociación de membresía dedicada a mejorar la autoridad corporativa internacionalmente y suministrar una voz entre los inversionistas y la administración. En el 2001, sus miembros eran propietarios o administradores de US$10 billones[28].
- **Institute of Directors in Southern Africa.** En julio de 1993, el Institute of Directors in Southern Africa estableció el Comité King sobre la Autoridad Corporativa. El Comité King ha producido dos informes sobre la autoridad corporativa para Sudáfrica[29].
- **Institute of Social and Ethical Accountability.** En 1999, el Instituto de responsabilidad social y ética lanzó el marco AA1000. AA1000S es un estándar de responsabilidad diseñado para ayudar a las empresas a mejorar la responsabilidad y el desempeño mediante el aprendizaje a través del compromiso del partícipe y mediante la integración de sus partícipes en los procesos de compromiso con las actividades diarias. AA1000S ayuda a los usuarios a establecer un proceso sistemático de compromiso del partícipe el cual genera los indicadores, los objetivos y los sistemas de información necesarios para garantizar la efectividad del proceso en todo el rendimiento organizativo. AA1000S está diseñado para complementar las Pautas de información sobre la sostenibilidad de la GRI[30].

Organizaciones gubernamentales internacionales

Los grupos gubernamentales internacionales también fijan estándares como se muestra a continuación:

- **Organización Internacional del Trabajo.** La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es la agencia de las Naciones Unidas que busca promover la justicia social y los derechos humanos y laborales reconocidos internacionalmente. La OIT formula estándares laborales internacionales en la forma de convenciones y recomendaciones que fijan los estándares mínimos de los derechos laborales básicos: la libertad de asociarse, el derecho a organizarse, el derecho a una negociación colectiva, la abolición del trabajo forzado, el derecho a una oportunidad y a un tratamiento igualitario, y otros estándares que regulan las condiciones a lo largo de todo el espectro de los asuntos relacionados con el trabajo. Dentro del sistema de las Naciones Unidas, la OIT tiene una estructura tripartita única, con trabajadores y empleadores que participan como socios igualitarios con los gobiernos en el trabajo de sus órganos regentes[31].
- **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.** Treinta países que comparten un compromiso hacia un gobierno democrático y una economía de mercado forman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Al tener relaciones activas con cerca de 70 países, las ONG y la sociedad civil, la OCDE tiene un alcance global. Juega un papel prominente en fomentar la buena administración en el servicio público y en la actividad corporativa. La OCDE produce instrumentos, decisiones y recomendaciones acordadas

internacionalmente para promover las reglas del juego en áreas en donde es necesario el acuerdo multilateral para que los países individuales hagan progresos en una economía globalizada.

- **Compacto Global de las Naciones Unidas.** El Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan propuso por primera vez la iniciativa del Compacto Global en un discurso ante el Foro de Economía Mundial el 31 de enero de 1999. Annan retó a los líderes de las empresas a unirse a una iniciativa internacional —el Compacto Global— que podría unir a las compañías junto con las agencias de las Naciones Unidas, la sociedad laboral y civil para apoyar los nueve principios en las áreas de los derechos humanos, laborales y del medio ambiente. A través del poder de la acción colectiva, el Compacto Global busca desarrollar la ciudadanía corporativa responsable de manera que la empresa pueda ser parte de la solución a los retos de la globalización. De esta manera, el sector privado, en asociación con otros actores sociales,, puede ayudar a hacer realidad la visión de Annan: una economía global más sostenible e incluyente.
- **Departamento de Comercio de los Estados Unidos.** IEn cooperación con la Cámara Rusa de Comercio e Industrias, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos desarrolló las *Pautas Básicas para los Códigos sobre la Conducta Empresarial* para reflejar el aporte extensivo de organizaciones comerciales y de negocios de Rusia y de los Estados Unidos que surgió en el curso de las mesas redondas y las discusiones conducidas en Rusia y en los Estados Unidos. Estas *Pautas* han servido como base para los códigos modelo en el Cáucaso, Asia Central, Europa Central y Sudeste y Latinoamérica. Ver el Apéndice B para el Pacto Ético Empresarial de Panamá y Principios Básicos de Ética Empresarial basados en las Pautas.

Como resultado del continuo diálogo global entre estas instituciones, surgió un conjunto de estándares y expectativas para la empresa responsable. Estos estándares tratan sobre numerosas áreas de preocupación para los propietarios y gerentes responsables:

- Conducta empresarial, incluyendo la competencia justa
- Relaciones con la comunidad, incluyendo la participación política
- Autoridad corporativa
- Protección ambiental
- Derechos humanos
- Relaciones del mercado
- Relaciones en el lugar de trabajo
- Responsabilidad
- Estándares para informes

Este manual se referirá frecuentemente a estos estándares en los siguientes capítulos orientados a la práctica.

La Tabla 2.1 identifica un número de estándares globales emergentes que afectan a los diferentes partícipes[32]. Se organizó conforme a las instituciones que patrocinan los estándares y los asuntos principales que ellos tratan. La tabla describe solamente el rango de los programas e iniciativas internacionales emprendidas para facilitar la adopción extendida de la disciplina de una conducta empresarial responsable.

TABLA 2.1 Estándares y reportes globales emergentes

Patrocinador	Conducta empresarial	Comunidad	Control Corporativo	Medio Ambiente	Derechos Humanos	Mercado	Lugar de trabajo	Responsabilidad e informes
ASOCIACIONES COMERCIALES								
"Caux Round Table"	√		√	√	√			√
ICC	√			√	√			√
CERES	√			√	√			√
IEEE	√	√					√	
GRUPOS DE PARTICIPACIÓN:								
Declaración Interreligiosa	√			√	√			√
Global Reporting Initiative	√			√	√			√
SAI	√			√	√			√
Principios globales Sullivan	√			√	√			√
International Corporate Governance Initiative			√					
Institute of Directors in Southern Africa	√		√					
Institute of Social and Ethical Accountability								√
ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES INTERNACIONALES								
ILO	√				√			√
OECD	√		√	√	√			√
Compacto Global de las Naciones Unidas.	√		√	√	√	√	√	√
Departamento de Comercio de los Estados Unidos	√	√	√	√		√	√	√

Adopción de estándares globales y mejores prácticas

Cuando una empresa diseña un programa de ética empresarial, es útil organizar los estándares emergentes y las mejores prácticas como respuestas a las ocho preguntas que los propietarios y gerentes de cualquier empresa podrían hacerse a medida que estructuran la empresa. En la Tabla 2.2, cada pregunta es seguida por ejemplos de estándares globales y mejores prácticas que una RBE puede utilizar para ayudar a desarrollar las respuestas apropiadas[33].

Las mejores prácticas específicas se delinean en los capítulos que siguen: estándares, procedimientos y expectativas (Capítulo 5); infraestructura para la ética empresarial (Capítulo 6); comunicaciones y evaluación de la ética empresarial (Capítulo 7); prácticas de alineación sobre la ética empresarial (Capítulos 8 y 9); y evaluación y aprendizaje organizativo del programa de ética empresarial (Capítulo 10).

Todas las empresas deben hacerse a sí mismas cada una de las preguntas en la Tabla 2.2. Los estándares globales de la muestra y las mejores prácticas se extraen de las experiencias de las LCE. Sin embargo, estos recursos están fácilmente disponibles para todas las empresas, incluyendo las PYME, en Internet, y ellas pueden ayudar en la elaboración de las respuestas para las empresas individuales y servir para estimular el diálogo y la investigación.

TABLA 2.2 Estándares globales y mejores prácticas: Ocho preguntas

Preguntas para una empresa comercial responsable	Muestra de los estándares globales emergentes y mejores prácticas	
¿Qué normas, valores y estándares deberían fijarse para guiar a nuestros miembros y fomentar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?	• Conjunto sólido de creencias centrales • Lineamientos de la OCDE para empresas multinacionales	• Lineamientos de la OCDE para el Control Corporativo • U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations
¿Qué estilo, estructura y sistemas de autoridad y responsabilidad de todos los niveles deberíamos ejercer?	• Estilos de liderazgo • Comités a nivel de Junta Directiva • Persona de alto nivel responsable por el programa • Comité de ética a nivel ejecutivo	• Oficina de ética • Obligación individual de informar sobre una mala conducta • Enfoque de una cultura corporativa del Código Criminal Australiano
¿Cómo podemos comunicar de manera más eficaz nuestros estándares y procedimientos y fomentar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?	• Representación de modelo ejecutivo • Comunicaciones formales • Orientación • Entrenamiento sobre ética	• Juegos de ética • Afiches • Boletines • Compromiso y diálogo del partícipe
¿Qué mecanismos podemos establecer para saber que nuestros miembros están siguiendo nuestros estándares y procedimientos y cumplen con las expectativas razonables?	• Comité independiente de auditoría • Departamento de auditoría • Mecanismos para el monitoreo de la calidad • Oficina de ética	• Ombudsman organizativo • Política que prohíbe la represalia • Política que permite la confidencialidad y el privilegio
¿Cómo podemos asegurarnos de tener a las personas correctas en los lugares correctos mientras se persiste en nuestro propósito como empresa?	• Política sobre el reclutamiento y la contratación • Política sobre el entrenamiento de las capacidades	• Política sobre la asignación, la promoción y la destitución de los miembros del personal
¿Cómo podemos alentar a nuestros miembros a seguir nuestros estándares, procedimientos y expectativas?	• Reconocimiento el comportamiento ético • Recompensa del comportamiento ético en situaciones desafiantes	• Castigo del comportamiento sub-estándar • Establecimiento de esquemas de compensación, especialmente bonificaciones y pago de incentivos, que promueven estándares
¿Qué les debemos a nuestros partícipes cuando se dan errores, mala conducta o malentendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos o sus expectativas razonables?	• Informe voluntario de los errores y la mala conducta • Cooperación con las autoridades apropiadas	• Corrección del daño ocasionado • Conducción del entrenamiento sobre las habilidades y el conocimiento requeridos
¿Cómo deberíamos monitorear, dar seguimiento e informar sobre nuestro desempeño como empresa y aprender continuamente de esto?	• Establecimiento de un programa de metas y objetivos • Desarrollo de planes de acción apropiados • Establecimiento de indicadores de rendimiento • Desarrollo de medidas de rendimientos • Institución de registro, recopilación y análisis de datos	• Establecimiento de estructuras y programas de presentación de información • Identificación de los objetivos de la presentación de la información • Implementación de los estándares de Global Reporting Initiative • Desarrollo de las habilidades individuales de aprendizaje generativo • Edificación de una cultura para compartir el conocimiento y la calidad

En la práctica real, hasta las LCE toman prestados libremente documentos y experiencias de otras empresas. Ver el Glosario para las definiciones de los términos claves.

RESUMEN

Existen al menos ocho razones prácticas por las cuales los propietarios y gerentes deberían adoptar un programa de ética empresarial como parte de su práctica administrativa:

- Reputación y plusvalía mejoradas
- Riesgos reducidos
- Costos reducidos
- Protección de los empleados y agentes sin ética
- Desempeño, productividad y posición competitiva mejorados
- Mejor acceso al capital, al crédito y a la inversión extranjera
- Incremento en la utilidad, con crecimiento sostenido a largo plazo
- Respeto internacional incrementado

Una RBE también contribuye al capital social de su comunidad estableciendo su conducta empresarial en una base sólida de conducta empresarial responsable. Trabaja con los líderes en el gobierno, la sociedad civil y otras empresas para desarrollar una estructura de mercado y las instituciones legales de apoyo.

Durante las pasadas dos décadas, los estándares globales emergentes de numerosas asociaciones comerciales, grupos de partícipes e instituciones internacionales han estado tratando los asuntos sobreproblemas relacionados con la conducta comercialempresarial responsable: ética, cumplimiento y responsabilidad social.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de Verificación

1. ¿Qué temas sobre la conducta responsable en los negocios enfrenta su empresa y cómo está organizada para enfrentarlos?
2. ¿Qué significa para usted un negocio socialmente responsable? ¿En qué niveles se desempeña su empresa: socialmente responsable o ultra socialmente responsable?
3. ¿Cómo podría describir usted su empresa a una persona extraña? ¿A un ente regulador gubernamental? ¿A su familia? ¿Son estas descripciones diferentes? Si lo son ¿por qué?
4. ¿Cuánto capital social hay en sus mercados? Si el nivel del capital social es bajo, ¿cómo afecta eso las transacciones comerciales?
5. ¿Qué puede motivar que su empresa considere un programa sobre la ética comercial?
6. ¿Qué beneficios puede ver su comunidad si más empresas tuvieran un programa sobre la ética comercial?
7. ¿Qué tan bien podrían los propietarios y gerentes de su empresa responder a las ocho preguntas para una empresa responsable en los negocios en la Tabla 2.2?

II

El programa de ética empresarial

Conducta empresarial responsable como estrategia

3

- Planificación de la estrategia y el programa de ética empresarial
- Establecimiento de la naturaleza del programa
- Construcción de una empresa comercial responsable
- Conocimiento de los componentes estructurales del programa
- Planificación del programa de ética empresarial
- Compromiso de los partícipes de la empresa
- Adopción de un diseño, revisión y proceso de aprobación

Este capítulo ayuda a los propietarios y gerentes a planificar cómo construir una empresa comercial responsable (RBE). Proporciona métodos para el diseño y la implementación de un programa de ética empresarial, y describe cómo el tener uno ayuda a la empresa a mejorar su rendimiento, obtener ganancias e incrementar la prosperidad de su comunidad mediante el aprendizaje para cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes. Este capítulo también trata sobre los retos de la administración en el diseño y la implementación de tal programa.

Planificación, estrategia y programa de ética empresarial

Las empresas de todo tamaño desarrollan estrategias para unir sus recursos en la consecución de sus metas y objetivos. Un programa de ética empresarial ayuda a los propietarios y a los gerentes a mejorar el rendimiento de sus negocios, obtener ganancias y contribuir con el progreso económico de sus comunidades al cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes[1]. Un programa de ética empresarial también tiene como propósito alcanzar los resultados específicos esperados del programa, tales como incrementar la conciencia sobre los problemas de ética, mejorar la toma de decisiones y reducir la mala conducta, lo cual se discute con mayor detalle en el capítulo 4.

Para ser eficaz a largo plazo, un programa de ética empresarial debe ser un plan formal, debido a que toca todos los aspectos de la empresa —operaciones, recursos humanos, comunicaciones y mercadeo para mencionar unos pocos. La planificación formal de un programa de ética

empresarial garantiza que los propietarios y gerentes le den la debida consideración al contexto pertinente de la empresa, a la cultura organizativa y a las expectativas razonables del partícipe. Este manual proporciona un acercamiento sistemático para guiar a los propietarios y gerentes a lo largo de todo el proceso.

Los gerentes que están ocupados no deben tener temer que la planificación formal para el programa de ética empresarial abrumará las operaciones diarias debido a que, como se discute a continuación, ya tienen muchos de los elementos en su lugar. El proceso de planificación requiere una participación enfocada por parte del partícipe más que de un gran personal. Sin embargo, una vez que la empresa anuncia su intención de diseñar e implementar un programa de ética empresarial, debe planificar bien y basar su plan en sus creencias básicas. Una falta de coherencia en el programa lastimará la moral de los empleados y generará cinismo por parte del partícipe.

Debido a las limitaciones de los recursos, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYME) utilizan una estrategia y planificación informal del programa. Las PYME son menos aptas para utilizar equipos y procesos formales para fijar metas, objetivos, estrategias y planes de acción que las empresas grandes[2]. No obstante, pueden adaptar los procesos que siguen para cumplir con sus circunstancias. Por ejemplo, pueden utilizar todas las

NOTA PRÁCTICA

Responsabilidad social empresarial (RSE) y la PYME

La Investigación sobre la RSE y las PYME es escasa, pero en la revisión de la investigación de 1991 en los Estados Unidos se hicieron los siguientes seis descubrimientos

- Las relaciones con el cliente (ejemplo: satisfacción del cliente) se visualizan como la responsabilidad social principal de la pequeña empresa.
- Las relaciones con el cliente, la calidad del producto, la preocupación del empleado y la rentabilidad son percibidas por los gerentes cómo las áreas de responsabilidad social clave de la pequeña empresa.
- Los gerentes y propietarios tienen percepciones de la responsabilidad social de la pequeña empresa que son similares a la de aquellas con personas que no están en los negocios.
- Los gerentes de pequeñas empresas y de grandes corporaciones indican pocas diferencias en su percepción de las prácticas éticas aceptables.
- Las actividades de participación social de las pequeñas empresas son estructuradas informalmente.

Judith Kenner Thompson y Howard L. Smith
"Social Responsibility and Small Business"

hojas de trabajo de la RBE suministradas en este manual para dirigir su pensamiento, para estimular el diálogo y para comprometer a sus partícipes.

Estas hojas de trabajo tienen la intención de ayudar en el diseño y la implementación de un programa de ética empresarial. Están diseñadas para ser coherentes con los principios de la administración responsable desarrollados a través de estos materiales[3]. Numerosas hojas de trabajo se refieren a los estándares de emergencia y a las mejores prácticas. Por ejemplo, "Preguntas para la empresa comercial responsable" (Hoja de trabajo de una RBE 5), se refiere a los estándares globales emergentes y a las mejores prácticas. Estos estándares y mejores prácticas se desarrollan en detalle en los capítulos que siguen.

Establecimiento de la naturaleza del programa

Tan pronto como sea posible los propietarios y gerentes deben definir y comunicar el objetivo del programa de ética empresarial. La administración responsable reconoce que un programa eficaz de ética empresarial toca cada decisión y actividad de la empresa. Guía los patrones de pensamiento, de elección y de acción que sutilmente moldean la cultura organizativa de la empresa. El programa de ética empresarial debe basarse en las creencias fundamentales de la empresa y debe reflejar un acercamiento u orientación que tendrá resonancia con los empleados y los otros partícipes.

Una investigación reciente sugiere que "las características específicas del programa de ética formal y de cumplimiento legal importan menos que las percepciones más amplias de los valores y las aspiraciones éticas hacia la orientación del programa"[4]. Esta investigación descubrió que dos factores son lo más importante: (1) que la ética se percibe cómo importante para el liderazgo —desde el ejecutivo hasta el supervisor— y (2) que los empleados creen que se los trata justamente. Es particularmente importante que las políticas de la empresa y las acciones administrativas sean coherentes y que los sistemas de recompensa apoyen el comportamiento ético[5].

De acuerdo con la investigación, la familiaridad con un código de conducta relativamente no tiene mayor importancia. Además, un programa que se percibe como diseñado principalmente para proteger a los gerentes superiores es claramente dañino y está asociado con las violaciones incrementadas de sus estándares y procedimientos establecidos[6]. La investigación y la experiencia durante los pasados 15 años sugieren que una mejor práctica principal es la de diseñar un programa sobre lade ética comercialempresarial que va más allá del mero cumplimiento[7].

Las siguientes sub-secciones tienen la intención de ayudar a los propietarios y gerentes a definir la naturaleza del programa de ética empresarial de la empresa de manera que pueda ser tan eficaz como sea posible

Orientación del programa

La efectividad del programa está estrechamente relacionada con las percepciones de los empleados en cuanto a la orientación de un programa de ética empresarial. Este programa generalmente tiene cuatro orientaciones principales. La orientación refleja las motivaciones del propietario y el administrador en el diseño y en la implementación del programa y es una condición importante de su efectividad.

Las principales orientaciones son:

1. Un enfoque *basado en el cumplimiento*, el cual se "enfoca principalmente en la prevención, la detección y el castigo de las violaciones a la ley"
2. Un enfoque *basado en los valores*, el cual "tiene como fin definir los valores organizativos y alentar el compromiso del empleado a las aspiraciones éticas"
3. Un enfoque *externo satisfactorio de los partícipes* a través del cual las empresas "tienen la esperanza de mantener o mejorar su imagen pública y las relaciones con los partícipes externos"
4. Un enfoque *que protege a los altos ejecutivos*, el que "es introducido en parte para proteger a los propietarios y a los altos ejecutivos de la culpabilidad por las fallas éticas o problemas legales"[8]

Estas orientaciones primarias no son mutuamente exclusivas. Como una orientación única, los programas basados en valores tienden a ser más eficaces. Sin embargo, un programa de ética empresarial que incluye aspectos de los programas basados en el cumplimiento y presta atención para lograr la satisfacción de los partícipes externos también es valioso. La percepción del empleado de que el programa está orientado hacia la protección de los altos ejecutivos de cualquier responsabilidad o de ser acusados contribuye al cinismo del empleado y conduce a los resultados del programa que serían "significativamente más negativos"[9].

Consideraciones para las pequeñas y medianas empresas

A diferencia de las empresas, más grandes y complejas (LCE), se identifica a la PYME promedio muy de cerca con sus propietarios y gerentes. De esta manera las PYME deben estar particularmente alertas para diseñar un programa de ética empresarial bien equilibrado. Frecuentemente tendrán la tentación de ejecutar el programa por sí mismos y para simplemente presentarlo a los empleados y a otros partícipes. Tienen recursos y personal limitado y después de todo, es la empresa de ellos. Aunque en muchas culturas los trabajadores esperan a que se les diga qué hacer —y aún en qué pensar —un programa es más propenso a tener éxito si los trabajadores están lo suficientemente involucrados en su diseño para sentirse comprometidos con éste y en donde los trabajadores están deseosos de utilizar su juicio individual para aplicar sus estándares a los asuntos que ellos enfrentan.

Los propietarios y gerentes deberían, por lo tanto, resistir esta tentación y comprometer a sus empleados y a otros partícipes tanto como sea posible.

Por ejemplo, los propietarios y gerentes pueden utilizar una Hoja de trabajo de RBE en este manual para guiar su pensamiento en el diseño de un programa y para estimular el diálogo con sus empleados y otros partícipes.

Construcción de una empresa comercial responsable

Cada empresa tiene un perfil ético único. Este perfil guía silenciosamente lo que piensan, dicen y hacen sus miembros. Influye en cómo los partícipes externos visualizan la empresa. Como lo sugiere la Figura 3.1, la identidad de una empresa como una RBE tiene al menos cuatro niveles: cumplimiento, gestión de riesgos, mejora de la reputación y valor agregado. El fijarse objetivos en los cuatro niveles—y el alcanzarlos —es una meta de un programa de ética empresarial.

FIGURA 3.1
Niveles de la identidad de una empresa

La identidad de una RBE refleja qué tan bien cumple sus responsabilidades como miembro de una comunidad. La conducta empresarial responsable —ética, cumplimiento y responsabilidad social— es una parte esencial de esta identidad. Influye la forma en que la empresa se ve a sí misma y cómo la ve la comunidad. Efectivamente, cómo la empresa afronta los asuntos referentes a la conducta empresarial responsable puede ser el aspecto más importante de la definición de la identidad de una empresa.

Un programa de ética empresarial proporciona la parte central esencial de la estrategia competitiva de una RBE. Los programas más limitados en el objetivo —llamados programas de ética y de cumplimiento— típicamente tratan sobre los dos niveles más bajos debido a que el cumplimiento y la

gestión del riesgo son los niveles más obvios de la identidad. Sin embargo, un programa de ética empresarial trata también sobre los niveles más altos —la mejora de la reputación y el valor agregado— en una manera sistemática.

Un programa de ética empresarial ayuda a una empresa a establecer la esencia de su identidad en la comunidad, su propósito central, los valores centrales y el futuro visualizado. Es una herramienta eficaz para establecer estándares y procedimientos que garanticen que los valores de la empresa se reflejan en todo lo que piensan, dicen y hacen los empleados y los agentes. Un programa de ética empresarial emplea un proceso sistemático para alcanzar una amplia gama de partícipes más efectivamente de manera que así alcancen sus resultados esperados del programa. Vea el Apéndice A para una muestra del modelo para la toma de decisiones basados en los resultados.

Nivel de cumplimiento

Compliance significa cumplir con todos los requerimientos legales a través de un programa eficaz para prevenir y detectar la transgresión[10]. Las empresas comerciales promedio enfrentan innumerables demandas legales y restricciones. Además, no es suficiente que una empresa intente preservar la ley. Solamente las buenas intenciones no salvaguardan una empresa contra los riesgos de que sus empleados o agentes cometan errores o se comporten mal. Con más frecuencia, el cumplimiento requiere que una empresa sea capaz de demostrar que continúa con las prácticas administrativas que son razonablemente calculadas para prevenir y detectar la mala conducta como un asunto de política. Al demostrar que esto puede tomar la forma de describir las estructuras y sistemas formales existentes (como en los Estados Unidos),

NOTA PRÁCTICA

Categorías de leyes que afectan a la empresa

Los negocios deben cumplir con estos tipos de leyes:

- Relaciones con el principal y el agente
- Organización y formación de la empresa
- Ley sobre los bienes inmuebles
- Ley sobre los bienes muebles
- Ley sobre la propiedad intelectual
- Ley sobre la competencia leal
- Ley ambiental
- Ley laboral
- Ley sobre la administración laboral
- Ley tributaria
- Disposiciones de la resolución alternativa de una disputa
- Ley para financiar la campaña política
- Ley contra el lavado de dinero
- Ley anti-corrupción
- Proceso judicial, especialmente el privilegio judicial
- Derecho internacional

teniendo un programa de cumplimiento con respecto a la ley de competencia (como en la Unión Europea)[11], o teniendo una cultura organizativa que no tolera o alienta la mala conducta (como en Australia).

En los Estados Unidos, la Federal Sentencing Guidelines for Organizations ***(FSGO por sus siglas en inglés)*** estableció siete pasos mínimos para que una organización demuestre que posee un programa eficaz para prevenir y detectar una actividad criminal[12]. Estos pasos se han constituido en las características mínimas de un programa eficaz de cumplimiento. En general, requieren que una empresa fije los estándares adecuados para guiar a sus empleados y agentes. Estos estándares deben reflejar los estándares de la industria y las regulaciones del gobierno. Deben ser comunicados eficazmente a los empleados y agentes. La empresa debe tener los medios de saber si sus empleados y agentes están siguiendo estos estándares. En efecto deben ejecutarlos, y deben responder apropiadamente si son violados. Una persona de alto nivel debe ser responsable por la ejecución del programa. Ninguna persona de alto nivel puede estar involucrada en una transgresión[13].

De manera similar, la ley de los Estados Unidos requiere que muchas empresas tengan un programa contra el lavado de dinero ***(AML por sus siglas en inglés)***, el cual tiene cuatro elementos: (1) estándares y procedimientos, (2) un oficial de cumplimiento, (3) procedimientos de entrenamiento y (4) auditoría externa o interna. Se requiere también que las Instituciones Financieras tengan un programa de identificación del cliente específico. Bajo ciertas circunstancias, los individuos y empresas extranjeras sin contacto directo en los Estados Unidos serán afectados por los procedimientos de un programa de la AML, como se discute con mayor detalle en el capítulo 9. Además, muchas agencias gubernamentales de los Estados Unidos, incluyendo el Departamento de Justicia, el Departamento de Salud y de Servicios Humanos y la Agencia de Protección Ambiental recomiendan o, en algunas circunstancias, requieren programas de cumplimiento similares a las FSGO.

Australia tiene un acercamiento alternativo que mira la cultura de la empresa. Este acercamiento se refiere ya sea a que "existió una cultura corporativa dentro de la sociedad anónima que dirigió, alentó, toleró o condujo al no cumplimiento con la disposición pertinente" o "falló en crear y mantener una cultura corporativa que requirió el cumplimiento con provisión pertinente" [14].

Sin embargo, se reconoce generalmente que estos estándares y prácticas no son suficientes para crear un programa eficaz de ética empresarial. Ellos no se ocupan de, por ejemplo, si una empresa está buscando eficazmente su propósito fundamental o si sus políticas, procedimientos y actividades son congruentes con sus valores fundamentales. Con la excepción de los estándares que están diseñados para prevenir incumplimientos de las obligaciones fiduciarias, estos estándares y prácticas no requieren que la empresa cumpla con las expectativas razonables de sus partícipes de manera eficaz o buena.

Nivel de gestión del riesgo

Para que los programas de ética y de cumplimiento sean más eficaces, los profesionales argumentan que las empresas deberían ir más allá del cumplimiento legal y deberían considerar sistemáticamente los riesgos de la industria y del mercado que enfrentan las empresas. Esto involucra evaluar al cliente, al proveedor y el riesgo de la competencia; examinar las políticas, procesos y actividades de la empresa, y ver muy de cerca la cultura organizativa para establecer ya sea si es una historia de problemas, falta de armonía y conflicto[15]. Frecuentemente expresado en términos de protección de la reputación de la empresa, la gestión del riesgo es un siguiente nivel importante.

Las consecuencias de no enfrentar estos riesgos incluyen, pero no está limitadase limitan a un enjuiciamiento penal, una acción reglamentaria, una exclusión de contratación gubernamental, procesos civiles, asociaciones estratégicas comprometidas, desacuerdos de administración laboral, descontento por parte del partícipe y llamadas por parte de la sociedad civil para más regulación.

Nivel de mejora de la reputación

El daño a la reputación de la empresa siempre se ha visto como una razón por la cual preocuparse por la conducta empresarial responsable. Más recientemente, el tipo y número de partícipes por los cuales una empresa debe preocuparse se ha expandido incluso a los medios, a las organizaciones no-gubernamentales (ONG), y a las instituciones internacionales. Algunas empresas luchan por ser RBE simplemente para evitar la crítica de esta lista expandida de partícipes.

Es más positivo y creativo mejorar la propia reputación haciendo elecciones y actuando en una manera tal que uno tenga derecho a una buena reputación. De aquí que el mejorar la propia reputación dentro de un grupo más grande y diverso de partícipes representa un tercer nivel más importante de identidad de la empresa[16].

Nivel de valor agregado

Con más frecuencia, la conducta empresarial responsable incluye el añadir un valor a la comunidad de la RBE a través de las decisiones y actividades[17]. Se entiende que la RBE lucha para obtener una ganancia, pero también se espera que tome en cuenta su impacto en sus partícipes. Por ejemplo, muchas empresas tienen programas de garantía de calidad para cumplir con sus responsabilidades con los clientes. Aunque frecuentemente no se consideró como parte del programa de ética empresarial, el producir mercancías y servicios de baja calidad puede constituir un fraude al consumidor o violar las leyes de responsabilidad del producto (violando de esta manera el cumplimiento y los niveles de la gestión del riesgo). El producir productos de baja calidad no mejora la reputación de la empresa —ni contribuye al orgullo o a la moral del empleado (ocasionando así que la empresa no cumpla con el nivel de mejora de la reputación). Y finalmente, el producir mercancías o servicios de baja calidad añade poco

NOTA PRÁCTICA

Visa

La transparencia, la responsabilidad y la supervisión eficaz constituyen la base del compromiso de Visa para el buen control corporativo. Estos principios son críticos para obtener y retener la confianza de nuestros miembros, comerciantes y clientes. También son vitales para asegurar el respeto y la confianza de otros partícipes clave y partes interesadas incluyendo empleados, clientes, proveedores, representantes del gobierno y el público en general.

Peter Brabeck-Letmathe, Chief Executive Officer
Compromiso de Visa
para el buen control corporativo

valor a la comunidad por los recursos dedicados a esto (de manera que la empresa no logre su nivel de valor agregado).

Como se mencionó en el capítulo 1, una empresa puede añadir valor a su comunidad de muchas maneras:

- Brindando servicio ante las necesidades más importantes de sus clientes y consumidores
- Proporcionando un empleo lucrativo a sus empleados y agentes, de manera que puedan proveer para sus familias y ser ciudadanos responsables
- Proveyendo un rendimiento adecuado a los inversionistas
- Comprando mercancías y servicios de parte de los proveedores y los proveedores de servicio
- Compitiendo intensamente, pero de manera justa
- Formando asociaciones y alianzas estratégicas para crear nuevas oportunidades de negocios
- Apoyando la infraestructura de la comunidad a través de impuestos y derechos
- Participando en el proceso político para mejorar las condiciones del mercado
- Respetando el medio ambiente

Para ser verdaderamente responsable, una empresa debe adoptar plenamente los cuatro niveles de identidad.

Comprensión de las fortalezas y las debilidades de una empresa

No existe un programa de ética empresarial que se adapte a todas las situaciones. La infraestructura de la ética empresarial debería diseñarse para incentivar las elecciones y acciones responsables de modo que se puedan convertir con el tiempo en parte de la cultura de la misma empresa. Todas las empresas tienen fortalezas y debilidades. Es importante conformar las estrategias de la empresa con una comprensión clara de cada una.

Como lo sugiere la Figura 3.2, la infraestructura de la ética empresarial y las prácticas de alineación seleccionadas por los propietarios y gerentes deben reflejar las fortalezas de la empresa y deben hacer frente a sus debilidades. Los propietarios y gerentes deberían diseñar un programa de ética empresarial que acentúe las fortalezas de la empresa y que reforme sus debilidades. Algunas fortalezas aparentes de la empresa hasta pueden ser debilidades, cuando no se mantienen en perspectiva.

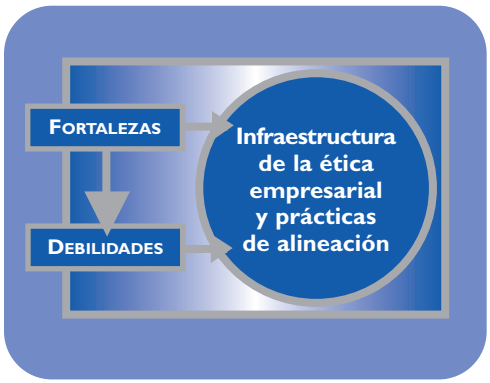


FIGURA 3.2
Las mejores prácticas reflejan las fortalezas de la empresa y hacen frente a las debilidades

Piense, por ejemplo, en una empresa recientemente privatizada que confía en sus relaciones personales con los reguladores gubernamentales para impulsar su éxito. A corto plazo, la empresa puede garantizar contratos o ventajas competitivas no garantizadas por la calidad de sus bienes o servicios. Como resultado, la investigación y el desarrollo, los programas de calidad y el mercadeo eficaz tenderán a ser subvalorados y subutilizados. Sin embargo, cuando cambien los gobiernos o se liberen los mercados, la empresa inevitablemente se encontrará en una desventaja competitiva.

Conocimiento de los componentes estructurales del programa

Cuando una empresa se compromete a diseñar un programa de ética empresarial, busca respuestas que van más allá de lo que se requiere como mínimo para cumplir con la ley.

Busca respuestas más amplias y más creativas en los estándares globales emergentes y las mejores prácticas.

Cada empresa tiene algunos o todos los componentes estructurales de un programa de ética empresarial, aunque no exista un programa formal. Todas las empresas fijan estándares y procedimientos que esperan que sus empleados y agentes sigan, comunican aquellos estándares y procedimientos, quieren saber si sus estándares están siendo seguidos y responden cuando los estándares y procedimientos son violados o los partícipes se quejan. Lo que distingue a la RBE es que su administración trabaja concientemente para encontrar aquellas estructuras y sistemas que garantizarán un programa eficaz.

Un programa de ética empresarial bien diseñado e implementado proporciona a los empleados y agentes de la empresa la guía e información que ellos necesitan para las elecciones y acciones eficaces, eficientes y responsables. La investigación y la experiencia durante las pasadas décadas sugieren que un programa eficaz contiene los siguientes componentes estructurales:

1. Estándares y procedimientos para guiar el comportamiento de los miembros y fomentar las expectativas del partícipe
2. Estructuras y sistemas adecuados que dan autoridad, responsabilidad, obligación de dar cuentas, y sostenibilidad
3. La comunicación de estándares, procedimientos y expectativas de los miembros de la empresa
4. Programas que monitorean y auditan la conducta del miembro
5. Incentivo a los miembros que buscan asesoría e informan sobre sus preocupaciones
6. Debida diligencia en la contratación, especialmente para puestos delicados, por ejemplo, en la administración, finanzas y contratos.
7. Incentivo a los miembros para que sigan los estándares y procedimientos
8. Respuestas apropiadas cuando se violan los estándares y procedimien
9. Evaluaciones regulares de la efectividad del programa

Estos nueve componentes se discuten más en los capítulos que siguen.

Planificación del programa de ética empresarial

Cinco principios deberían conducir los procesos de planificación y ser honrados en la implementación del programa en sí.

Diferenciar entre la autoridad y la administración

Los propietarios y gerentes deberían diferenciar claramente entre la autoridad y la administración de una empresa mediante el delineamiento de

roles claros, las responsabilidades y las áreas de rendición de cuentas para los responsables de la toma de decisiones y los gerentes. Aún si el propietario es el gerente principal o si los gerentes participan en la junta directiva, deben respetarse los roles y las responsabilidades. La autoridad, por ejemplo, toma una visión más amplia: fija políticas para guiar a todos los empleados y agentes, incluyendo a los propietarios.

La fuente de la autoridad de la junta directiva son los propietarios de la empresa[18]. La junta directiva es la autoridad máxima. Su autoridad no está ni garantizada ni definida por la administración. Las políticas generadas por la junta controlan todo, tanto la autoridad como la administración.

En la práctica, sin embargo, frecuentemente se considera la junta directiva como una asesora para la administración en vez de su fuente de autoridad. Ciertamente, se puede rastrear muchas de las fallas de las éticas corporativas recientes en los Estados Unidos a la falla de las juntas para ejercer su autoridad como representantes de los propietarios. En las economías de mercado emergentes, la falta de una voz fuerte para los accionistas puede conducir a un desdoble del activo y a la desviación de la renta. Como resultado, la autoridad corporativa se encuentra en diferentes etapas de revisión y reforma en las naciones en todo el globo, y la revisión se basa mayormente en la distinción entre la autoridad por parte de la junta y la administración por parte de los ejecutivos

NOTA PRÁCTICA

Liderazgo corporativo

La autoridad corporativa no es tanto un liderazgo sobre los otros, como un liderazgo en nombre de los otros.

John Carver con Caroline Oliver
Corporate Boards That Create Value

BASARSE EN LAS FORTALEZAS

Una RBE lucha por ser eficaz, eficiente y responsable a través de un compromiso constructivo y creativo con sus partícipes. Para este fin, es útil identificar y basarse en las fortalezas principales de la organización. Como lo ilustra la Figura 3.2, una empresa es un paquete de fortalezas y debilidades.

La meta final de un programa de ética empresarial es la de apreciar las fortalezas de una empresa. Esto no significa que las debilidades son ignoradas.

Al contrario, la administración aplica lo que conoce acerca de la conducta de la empresa responsable para compensar por la debilidad. Por ejemplo, si una empresa es vulnerable a la mala conducta del empleado, la empresa utiliza un programa de ética empresarial para prevenir y detectar la transgresión. Si los empleados sienten temor de hablar, la empresa proporciona mecanismos eficaces para que los empleados busquen asesoría e informen sobre la transgresión sin temor a una represalia.

Movilizar a toda la empresa en torno de las creencias fundamentales

Es posible otorgar poder a los empleados y agentes más eficaz y seguramente cuando ellos comparten las creencias fundamentales. De hecho, esta puede ser la única forma de hacerlo de manera responsable. Si convertirse en una RBE es la política y la meta de la empresa, el esfuerzo debe basarse en creencias básicas. Un objetivo de cualquier programa de ética empresarial es que cada partícipe, al grado apropiado, conozca las creencias básicas que deberían ordenar las decisiones y actividades de la empresa. Cada empleado y agente debería ser capaz de describir las creencias principales que siempre guían sus elecciones y acciones, y debería ser capaz de definir lo que constituye el éxito para la empresa[19].

Algunas metas que sirvan de inspiración pueden proporcionar otra dirección a los empleados y agentes. Proporcionan el enfoque del esfuerzo y una guía para la asignación de recursos. Ordenan cada tarea y forman cada estructura de manera que las personas involucradas saben exactamente cómo tales labores contribuyen al logro de las metas de la empresa y por qué tales tareas son coherentes con las creencias fundamentales. Tal vez lo más importante para todas las personas en la empresa es el uso de un idioma común que se basa en las creencias fundamentales.

Delegar la autoridad en todos los niveles

Para diseñar e implementar bien un programa de ética empresarial, las personas en todos los niveles de la empresa deben aceptarlo. Un núcleo de personas dispersas a través de la empresa debe ser personalmente responsable por ver que el proyecto tenga éxito.

Los propietarios y gerentes deben liderar y dejar claro que la conducta empresarial responsable es su proyecto personal. Las diversas tareas para el diseño y la implementación del programa de ética empresarial deben asignarse a través de la empresa. Para hacerlo de manera eficaz, los propietarios y gerentes deben conocer muy bien a las personas y a la cultura organizativa de la empresa para saber a quién asignar las labores de liderazgo— y qué resultados esperar. Además, estos líderes dispersos deben tener la autoridad y los recursos que necesitan para desarrollar y ejercer sus responsabilidades[20]. Frecuentemente, los propietarios y gerentes tendrán

que dirigir a la administración media y a los supervisores para que vayan liberando sutilmente a los empleados clave de las operaciones diarias para que de esta manera apoyen el programa de ética empresarial.

NOTA PRÁCTICA

Autoridad

La mayoría de los gerentes piensan en el poder de manera muy cerrada. Para ellos, el poder es el control que viene de la autoridad formal asociada con la posición: el poder de dar órdenes a los subordinados y saber que sus órdenes serán seguidas. Este poder es, de hecho, cada vez más difícil de obtener. En el ambiente de hoy en día no es probable que ese tipo de licencia se expanda ya que presume un mundo estático en el cual los líderes conocen todos los problemas por adelantado y su experiencia va perfectamente a su posición en la organización.

David L. Bradford and Allan R. Cohen
Power Up

EDIFICAR LA MEJORA CONTINUA

Un programa de ética empresarial involucra tantos niveles de la empresa y tantas de sus operaciones y funciones que el proceso mismo debe ser diseñado para mejorar constantemente. Además, otros programas no usualmente considerados como parte del programa de ética empresarial deberían ser integrados con este:

- Programas de administración de calidad
- Programas preferidos por el proveedor que ayudan a la empresa a integrar a los proveedores responsables a su "familia" operacional
- Medio ambiente, salud y programas de seguridad para cumplir con las responsabilidades ante los empleados y el medio ambiente
- Programas de recursos humanos que sean justos para los empleados
- Programas sobre el acoso sexual para proteger a los empleados del abuso
- Programas de administración laboral para respetar los derechos del empleado de negociar colectivamente

Este proceso de mejora continua requiere una flexibilidad incorporada y una referencia frecuente a un plan de acción, a los hitos y a los objetivos interinos. Como en el caso de los otros principios, este proceso debería basarse en las creencias principales de la misma RBE.

Compromiso de los partícipes de la empresa

Para que una empresa sea responsable, su administración debe comprender lo que sus partícipes esperan y trabajar con ellos para formar expectativas razonables[21]. Este es el caso de toda empresa, ya sea una LCE o una PYME. La discusión que sigue trata sobre las funciones específicas en el diseño y en el proceso de implementación del programa de ética empresarial con los propietarios y gerentes de una PYME en mente. Cómo ellos escogen, en la práctica, proveer personal para las funciones dependerá del tamaño, la complejidad y los recursos de la empresa.

Una RBE reconoce que sus partícipes no pueden ser fácilmente etiquetados. Algunos empleados también serán clientes o consumidores de sus bienes o servicios. Pueden poseer acciones u opciones para la compra de acciones en la empresa y pueden ser propietarios. Pueden vivir en comunidades afectadas por productos de desecho que la empresa deja escapar hacia el medio ambiente. Tendrán vecinos que tendrán fuertes opiniones acerca de la manera en que la empresa lleva a cabo sus negocios. Buscan que el gobierno proporcione buenas carreteras y otros servicios, los cuales pueden ser comprometidos por el robo y la corrupción en el negocio. Como un catedrático dice, "la noción del 'partícipe' sugiere grupos o entidades discretas, por cuanto la fuente principal de los dilemas en la ética empresarial es el hecho de que virtualmente todos nosotros desempeñamos (al menos) dos roles" [22].

Para ser eficaz, eficiente y responsable, una empresa debe tener creencias fundamentales que incluyan un futuro previsto de lo que sus partícipes pueden esperar razonablemente —y cómo se le considerará responsable. La disciplina de la conducta empresarial responsable ayuda a los propietarios y a los gerentes a comprometer a los partícipes a incentivar sus expectativas razonables.

Comprometer a los partícipes en el proceso de diseño

Antes de llegar a las Hojas de Trabajo de la RBE descritas en los siguientes capítulos debemos discutir quién debería involucrarse en el proyecto de diseño e implementación del programa de ética empresarial. El comprometer a los partícipes tan pronto como sea posible se aplica a las creencias y principios fundamentales de una RBE, conduce a la mejor información sobre la cual basar las decisiones sobre el diseño y conformar el buen nombre de los partícipes. Este principio se aplica a todas las empresas—ya sean grandes o pequeñas. Aunque una PYME puede tener pocos partícipes comparados con una LCE, cada uno de sus partícipes puede tener mucha más influencia en el éxito de la PYME como resultado[23].

Los objetivos del proyecto se lograrán solamente si el proyecto es dotado con personal que se subscriba plenamente a ellos, que tenga el conocimiento que ellos necesitan cuando lo necesiten y se les de crédito a través de la empresa. Estas personas se comprometen a una variedad de roles y responsabilidades, entran y salen del proyecto en variados puntos y puede pensarse que son participantes, personal de soporte y representantes clave del partícipe. Ellos generalmente mantienen sus obligaciones normales dentro de la empresa durante el proceso de diseño.

Reunir a los participantes clave

En las primeras etapas del proyecto se debería designar un *catalizador del programa* —usualmente un propietario o jefe ejecutivo de la empresa— el cual dirige el proyecto. Su rol declinará gradualmente a medida que el proyecto progresa, pero esta persona retendrá la responsabilidad de apoyar la importancia de los objetivos del proyecto.

Un *oficial del proyecto* es principalmente responsable por el desarrollo de buenas ideas y enfoques, y de inspirar a las personas para que adopten el plan eventual. Esta persona desempeña un rol destacado e importante en las primeras etapas del proyecto. Idealmente, el oficial del proyecto es un empleado familiarizado con las operaciones de la empresa —pero frecuentemente las capacidades, el tiempo o el esfuerzo requerido para conducir el proyecto no están disponibles dentro de la empresa. La empresa puede entonces conservar a un asesor de confianza, tal como un contador o un abogado o puede emplear a un consultor independiente.

Es valioso para los propietarios y gerentes crear grupos especiales de trabajo para desarrollar los objetivos del proyecto, el alcance del proyecto y los roles y responsabilidades. Tal grupo (algunas veces llamado "grupo de trabajo")

Nota práctica

Nota a las LCE: Oficiales externos del proyecto

Frecuentemente las consideraciones políticas argumentan contra los gerentes principales y medios de una empresa que están siendo involucrados como oficiales del proyecto. De ser así, la empresa puede considerar traer a un oficial externo para el proyecto.

PRACTICE NOTE

Nota a las LCE: Comités y Consultores

Las mejores prácticas globales sugieren que se formen los siguientes comités y se contrate a los consultores:

- **Un comité para la toma de decisiones** al que se informa de manera regular sobre el estado del proyecto y toma las decisiones a nivel ejecutivo que surgen a través del curso del proyecto.
- **Un comité que dirige el proyecto** sirve como un comité fijo que proporciona información y guía a los variados agentes del proyecto.
- **Consultores a nivel gerencial** presentan la perspectiva de la administración en el proyecto.
- **Consultores a nivel de empleados** presentan las perspectivas de los empleados.
- **Consultores partícipes externos** presentan las perspectivas de los partícipes fuera de la organización.

puede servir como asesor, caja de resonancia y ser los ojos y oídos del proyecto a medida que progresa. Con la asistencia del personal, el grupo de trabajo puede hacer un anteproyecto de los documentos clave y los documentos referentes al concepto.

A medida que el proyecto progresa, el grupo de trabajo puede servir como la voz del proyecto. El grupo puede comunicar el progreso a los otros partícipes y probar la reacción hasta ese momento. Sus miembros pueden ser especialmente eficaces en evaluar la eficacia de las comunicaciones del proyecto. Efectivamente, si se constituye de manera apropiada, el grupo de trabajo puede llevar a cabo gran parte de la función de información que de otra manera sería responsabilidad de los gerentes.

Es importante organizar y construir una *red de proyectos* para traer más perspectivas variadas. Tal red está compuesta por varias empresas designadas y por *consultores partícipes* externos, los cuales son individuos respetados por su experiencia en temas o son reconocidos líderes y formadores de opinión. Se convierten en recursos a los cuales el personal o el grupo de trabajo se puede dirigir para obtener información o una reacción.

Es valioso tener *equipos de recursos* disponibles para un grupo de trabajo y disponibles sin mucha anticipación, tales como un asesor legal; personal referente al medio ambiente, la salud y el personal de seguridad y un equipo de relaciones con el inversionista. Los individuos o los equipos pueden ser asignados a los elementos de investigación particular como expertos en el tema.

Utilización de las hojas de trabajo RBE

En el corazón del diseño y la implementación de un programa de ética empresarial existe un acercamiento estructurado para (a) comprender las presiones que enfrenta la empresa, sus empleados y sus agentes y (b) comprender su cultura organizativa, y (c) mejorar sistemáticamente sus fortalezas y mejorar sus debilidades a través de los estándares, estructuras, sistemas y prácticas apropiadas. Las hojas de trabajo de una RBE descritas en los siguientes capítulos ayudan a guiar a los propietarios y a los gerentes a través del proceso sistemático de la recopilación y el análisis de datos sobre el contexto y la cultura organizativa. Estas personas pueden utilizar entonces sus descubrimientos para responder a las preguntas fundamentales acerca de cómo la empresa debería organizarse y funcionar.

Para utilizar una hoja de trabajo de RBE, los miembros representativos de la empresa y los partícipes externos deberían formar un grupo de trabajo. Para incluir más voces, los propietarios y gerentes pueden elegir representantes adicionales. Se prefiere a los empleados que ejercen un rol sobre los partícipes externos para preservar la privacidad y la confidencialidad. La PYME promedio puede simplemente invitar a los partícipes clave a conversar tomándose un té o un café acerca de sus necesidades y preocupaciones —y cómo la empresa podría cumplirlos de la mejor manera.

Generalmente, una hoja de trabajo de RBE es una tabla con múltiples elementos o celdas para estimular el diálogo y la toma de decisiones. El grupo de trabajo se compromete en un diálogo guiado sobre cada uno de los elementos de la hoja de trabajo de una RBE, desde las perspectivas de la

FIGURE 3.3 Extracto de la hoja de trabajo de una RBE 2

HOJA DE TRABAJO DE UNA RBE

2 Recopilación de datos dentro del contexto pertinente

La hoja de trabajo 2 de la RBE proporciona una herramienta que ayuda a los propietarios y gerentes a explorar los temas sobre el contexto externo que enfrenta una empresa por elemento de contexto —legal, económico, político, ambiental, socio-cultural y tecnológico— y por las presiones enfrentadas en cada elemento —amenaza, oportunidad, demanda, restricción e incertidumbre.
Al llenar esta hoja de trabajo, deberían obtenerse tantas perspectivas del partícipe como sean posibles para cada elemento. Por ejemplo, el elemento económico puede ser completado como se indica a continuación:

	Amenaza	Oportunidad	Demanda	Restricción	Incertidumbre
Económico	Una nueva competencia entra en el mercado. El competidor introduce nuevos productos. La infraestructura es inadecuada.	Está disponible un nuevo mercado Las tarifas han sido reducidas.	El cliente espera calidad. La industria tiene estándares para la certificación.	La cadena de suministro es inadecuada. La infraestructura es débil.	Pueden cambiar el valor de la moneda y las tasas de interés.

empresa y sus partícipes. Para cada elemento en una hoja de trabajo de una RBE habrá al menos un elemento de información de valor para la empresa.

Por ejemplo, "Recopilación de datos pertinentes del contexto", hoja de trabajo 2 de la RBE (Capítulo 4), está compuesta del elemento del contexto y las celdas de presión del partícipe. En la porción de la hoja de trabajo extraída en la Figura 3.3 existen celdas para cinco tipos de presiones: amenaza, oportunidad, demanda, restricción e incertidumbre. A medida que la empresa típica analiza su contexto pertinente, encontrará *amenazas* desde la competencia, potencialmente tanto extranjera como nacional. Otra amenaza puede ser una economía estancada o un incremento anticipado en las tasas de interés o la fluctuación adversa de la moneda. También pueden ser *oportunidades*, tales como nuevos productos, mercados o alianzas estratégicas. Habrá *demandas* económicas para hacer ciertas cosas, tales como las de cumplir con nuevos estándares de calidad. Habrá ciertas cosas que la empresa no pueda hacer —es decir, *restricciones* establecidas por ley, las regulaciones o las normas y estándares de la industria. Existirán muchos factores económicos que creen *incertidumbres*.

Un grupo de trabajo debería explorar cada celda, y generar tantas ideas como sea posible. Todos los miembros deberían participar, y no debería considerarse ninguna idea como inaceptable. Luego deberían repasar las ideas y discutir cómo las mismas pueden relacionarse entre sí. Cuando se hayan organizado y evaluado las ideas en sí, el grupo puede trabajar en sus implicaciones preguntando, "Si _____ es verdad, ¿qué significa para nuestra empresa?"

Si los expertos en el tema están comprometidos, deben contribuir, pero no dictar la condiciones del diálogo. Luego de analizar los datos, el grupo de trabajo debería tomar el tiempo adecuado para reflexionar sobre lo que significa. Los participantes pueden entonces nombrar a un equipo más pequeño para sintetizar lo que se aprendió, hacer descubrimientos, llegar a conclusiones y hacer recomendaciones y desarrollar un informe para el uso como un documento de planificación. Los borradores de ruta del informe a todos los participantes ayudan a desarrollar un consenso y un compromiso.

El grupo de trabajo debería esperar hacer una presentación más o menos formal del informe a la administración. El informe aprobado entonces se convierte en un documento planificado.

TABLA 3.1 Proceso de desarrollo para un programa de ética empresarial

Paso	Dirección
1. Se toma una decisión o compromiso a alto nivel para desarrollar el programa de ética empresarial.	Los propietarios y gerentes comunican a la empresa como un todo su compromiso proyecto y le proporcionan una guía a los clave.
2. Un grupo de trabajo desarrolla los requisitos de información.	Al iniciarse el proyecto de diseño e implementación, un grupo de trabajo acumulará los datos, determinará qué información adicional se necesita e identificará las fuentes de tal información, incluyendo los partícipes externos
3. Un grupo de trabajo desarrolla un borrador inicial de un documento o un escrito de concepto.	Cuando el grupo de trabajo ha acumulado la información que necesita o ha acordado recibirla a su debido tiempo, éste desarrolla el borrador inicial de un documento, tal como un código de conducta o un escrito de concepto en, por ejemplo: cómo puede ser estructurada una oficina de ética. Los individuos o grupos consultores al igual que la empresa proporcionan las ideas para el borrador.
4. Los gerentes principales revisan el borrador.	Los gerentes principales revisan el borrador y lo devuelven con sus comentarios. Este paso es una parte integral del proceso de redactar un borrador, y los comentarios proporcionan una perspectiva de la administración al hacer el borrador.
5. Un grupo de trabajo integra los comentarios de los gerentes y produce un segundo borrador.	El grupo de trabajo volverá a hacer un borrador del documento o del escrito del concepto y volverá a presentarlo a los gerentes principales tantas veces como sea necesario.
6. Un grupo de partícipes representativo revisa el último borrador y proporciona comentarios.	Cuando el documento o el escrito del concepto se acercan a su estado final, el grupo de trabajo puede presentarlo a los grupos de partícipes representativos para evaluar sus reacciones y recibir sus comentarios. Este paso frecuentemente proporciona una excelente oportunidad para conducir entrevistas y grupos de enfoque.
7. Un grupo de trabajo integra los comentarios del grupo de partícipes y presenta un borrador final.	En este punto, el grupo de trabajo debería tener toda la información que necesita y debería haber considerado tantas perspectivas como sea posible.
8. Los gerentes principales hacen una revisión final del documento o concepto.	Los gerentes principales le dan una revisión final al documento o al escrito de concepto y lo aprueban antes de que sea presentado a los propietarios o a sus representantes. Los gerentes principales son los encargados de garantizar que el documento o el concepto sea firme y cumpla con las creencias fundamentales de la empresa. Frecuentemente su aprobación es tentativa, pendiente del desarrollo de los otros documentos o conceptos.
9. Los propietarios o sus representantes revisan y aprueban el programa de ética empresarial como un todo.	Cuando todos los documentos y escritos de concepto hayan sido recopilados, el programa debería tomar forma, y los propietarios o sus representantes deberían revisar y aprobar el escrito.

Adopción de un proceso de diseño, revisión y aprobación

Este manual recomienda el proceso que se muestra en la Tabla 3.1 para desarrollar, revisar y aprobar cada elemento de un programa de ética empresarial. Como se discute con mayor detalle en los capítulos del 5 al 8, tales elementos incluyen un código de conducta y los documentos de concepto sobre temas específicos, tales como un concepto de cómo debe estructurarse una oficina de ética empresarial. En el proceso de creación de estos documentos, cualquier paso a lo largo del camino puede volver a ser consultado, incluyendo el primer paso, hasta que el documento o el documento del concepto sea aprobado como parte de un sistema completo.

RESUMEN

La RBE debe tomar numerosos pasos prácticos antes de establecer un programa de ética empresarial. Los propietarios y gerentes deben determinar el acercamiento y la orientación de su programa de ética empresarial Deben identificar y comprometer a todo los partícipes de la empresa, promover sus expectativas razonables y ordenar los asuntos comerciales de la empresa de manera que mejoren su rendimiento comercial e incrementen la prosperidad de su comunidad mediante el cumplimiento de esas expectativas.

La empresa comercial responsable opera en los cuatro niveles de identidad: cumplimiento, gestión del riesgo, mejora de la reputación y valor agregado. Cumple con todos los requisitos legales a través de un programa eficaz para evitar y detectar la transgresión. Trabaja para garantizar que su cultura organizativa no aliente o tolere la mala conducta. Trabaja también para identificar y reducir los riesgos que enfrenta en sus mercados. Además, una RBE va más allá de estos dos niveles inferiores para mejorar su reputación y añadir valor a su comunidad.

Un programa de ética empresarial tiene cuatro componentes estructurales que reflejan los estándares globales y las mejores prácticas de una conducta empresarial responsable:

1. Los estándares y procedimientos para guiar el comportamiento del miembro e impulsar las expectativas razonables del partícipe.
2. Estructuras y sistemas adecuados que hacen posible la autoridad, la responsabilidad, la obligación de rendir cuentas y la sostenibilidad.
3. Comunicación de estándares, procedimientos y expectativas a los miembros de la empresa.
4. Programas que monitorean y auditan la conducta del miembro.
5. Incentivo a los miembros para que busquen asesoría e informen sobre sus preocupaciones.
6. Procesos adecuados en la contratación, especialmente para posiciones sensibles, por ejemplo, en administración, finanzas y contratos.
7. Incentivo de los miembros para que sigan los estándares y procedimientos.
8. Respuestas apropiadas cuando se violan estándares y procedimientos.
9. Evaluaciones con regularidad de la efectividad del programa

Muchas empresas han publicado los estándares del comportamiento empresarial responsable. Durante las pasadas dos décadas, en particular, se han desarrollado un conjunto de mejores prácticas que las empresas en las economías de mercado emergente pueden considerar y adaptar para sus circunstancias.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de verificación

1. ¿Qué tan partidaria es su empresa de enfrentar un cambio?
2. ¿Cuántos de los componentes del programa de ética comercial tiene su empresa?
3. ¿Con qué nivel de identidad está su empresa más preocupada? ¿Cumplimiento? ¿Gestión del riesgo? ¿Mejora de la reputación? ¿Valor agregado?
4. ¿Si su empresa fuera a iniciar un programa de ética comercial, cómo lo haría en lo que se refiere a comprometerse con sus partícipes?
5. ¿Cómo se toman las decisiones importantes en su empresa? ¿Existe un proceso de compromiso de los partícipes involucrados en tales decisiones?

Creación de un programa de ética empresarial

4

Este capítulo tiene la intención de introducir a los propietarios y gerentes al proceso de desarrollar, revisar y aprobar un programa de ética empresarial. Amplía el proceso para diseñar un programa de ética empresarial descrito en el capítulo 3.

El capítulo primeramente ayuda a los propietarios y gerentes a desarrollar las medidas a través de las cuales ellos evaluarán la efectividad del programa. Indicará cómo mostrar gráficamente los elementos del programa en un modelo lógico de un programa de ética empresarial. Luego se encamina hacia el desarrollo de una herramienta para los propietarios y gerentes para que sea utilizada en el diseño y la implementación de su programa de ética empresarial.

- Planificación de un programa eficaz de ética empresarial
- Comprensión del modelo de lógica del programa
- Exploración del contexto pertinente
- Examen de la estructura interna de la empresa

Planificación de un programa eficaz de ética empresarial

Antes de avanzar con el proceso de diseño e implementación, los propietarios y gerentes deben decidir lo que están tratando de lograr con su programa de ética empresarial. Un programa eficaz tendrá medidas de desempeño específicas, orientadas hacia la acción que sean pertinentes y oportunas. También se consideran esenciales para un programa de ética empresarial los mecanismos para medir el rendimiento del programa. El capítulo 10 examina más completamente el diseño del sistema de medición del rendimiento para un programa de ética empresarial.

Para una empresa comercial responsable (RBE), un programa eficaz es uno que logra los resultados esperados y se integra muy bien a la misma empresa. Como observó en un reciente estudio un funcionario relacionado con la ética, "Los programas de ética empresarial se tornan verdaderamente eficaces hasta

el punto en que pueden evolucionar y acoplarse hacia donde va la compañía".[1] El estudio concluye que un programa bien integrado es uno que (a) está alineado con las creencias fundamentales de la organización; (b) encaja bien en los sistemas, políticas y prácticas de la organización; (c) trata sobre las prioridades del liderazgo al igual que sobre las expectativas de un empleado con referencia a la ética; (d) es utilizado por los empleados en todos los niveles para guiar la toma de decisiones y las acciones y (e) se convierte en la parte central de la cultura organizativa a través del tiempo.[2]

Existen dos áreas principales a considerar en la fijación de los objetivos del programa de ética empresarial: (a) cómo piensan los propietarios y gerentes que será afectada la cultura organizativa y (b) qué resultados específicos desean los propietarios y gerentes para el programa. Aunque es difícil medir directamente hasta qué punto se comparten los valores tales como la confianza y la integridad, existen ciertos resultados específicos que afectan la cultura organizativa que pueden esperarse de tal programa y que son valiosos para monitorear, investigar y reportar.

Características esenciales de las empresas

Numerosos elementos de la cultura organizativa les proporcionarán a los propietarios y gerentes un perfil para ayudarlos a diseñar e implementar un programa eficaz de ética empresarial. Esto incluye cinco características de una organización altamente eficaz y ocho factores culturales influyentes. Cuando se rastrean y miden en el transcurso del tiempo, estos elementos serán extremadamente valiosos en la evaluación del éxito del programa.

Importancia de la cultura organizativa

El principal pronosticador de un programa eficaz de ética empresarial es la cultura de la misma organización. Los propietarios y gerentes responsables moldearán sus prácticas de administración, ética, cumplimiento y responsabilidad social para tratar los matices de la cultura organizativa de la empresa.

La cultura organizativa está moldeada por el origen y la historia de la organización al igual que por los valores, normas y actitudes de sus propietarios, gerentes y otros partícipes. Son un conjunto de presunciones sobre la forma en que trabaja el mundo y las creencias, valores, símbolos, lenguajes, rituales, principios, reglamentaciones y prácticas que consciente o inconscientemente conducen los pensamientos, sentimientos y acciones de la empresa y sus partícipes.

La cultura organizativa influye sobre lo que siente la organización, qué le preocupa y qué es capaz de enfrentar. Influirá en el nivel de comodidad con la que los empleados y agentes se relacionan con los partícipes. La cultura es también fuente de conflicto. Como un conocido catedrático observó, "El mundo está lleno de confrontaciones entre personas, grupos, y naciones las cuales piensan y actúan de manera diferente. Al mismo tiempo estas personas, grupos y naciones… están expuestos a problemas comunes los cuales demandan cooperación para su solución" [3]. Los gerentes responsables tienen el desafío de encontrar la base común para los partícipes de la empresa y para guiar a sus

empleados y agentes para que cumplan con sus expectativas razonables.

Características de la cultura organizativa

El primer paso en el desarrollo de las medidas de la cultura organizativa de una empresa es el de desarrollar un perfil de la empresa como un todo. Este perfil puede ser capturado en las siguientes cinco características:

1. Alcance al cual los líderes y los miembros por igual aceptan los propósitos y valores fundamentales de la organización y son partidarios de la preservación de los mismos mientras estimulan el progreso.
2. Alcance hasta el cual los líderes y los miembros deberían considerarse a sí mismos y a otros responsables por altos estándares.
3. Alcance hasta el cual los líderes alientan a los miembros—y los miembros acogen y aceptan la oportunidad—para participar en los asuntos de la organización.
4. Alcance hasta el cual los líderes y miembros tienen el conocimiento que necesitan cuando lo necesitan.
5. Alcance hasta el cual el conflicto y los errores que se cometen de buena fe se ven como oportunidades para aprender y crecer[4]

Indicadores de la cultura organizativa

Aún más específicos que el perfil descrito anteriormente son los indicadores mensurables de una cultura organizativa, los cuales tienden a estar relacionados con los resultados esperados del programa de ética empresarial. Ocho de tales factores de influencia se especifican a continuación:

1. La percepción de que el liderazgo se preocupa por la ética y los valores tanto como por el balance final
2. El sentimiento de seguridad al tener que dar malas noticias
3. El sentimiento de ser tratado de manera justa
4. El sentimiento de sentirse valorado como empleado
5. No sentirse presionado en comprometer los valores
6. La creencia de que el comportamiento ético es recompensado
7. La creencia de que el comportamiento poco ético es castigado
8. El reconocimiento de si una empresa tiene un enfoque en el empleado, una comunidad o hacia un interés personal[5]

Estos factores reflejan los estilos de liderazgo y transparencia que caracteriza a la empresa. Son aspectos visibles de la cultura organizativa.

Resultados esperados del programa

El objetivo principal de un programa de ética empresarial es ayudar a una empresa a que se ocupe de los cuatro niveles de su identidad como una RBE. Los cuatro niveles, discutidos en detalle en el capitulo 3, se describen nuevamente en la Figura 4.1. Un programa eficaz de ética empresarial incluirá un sistema de medición del rendimiento el cual captura los resultados del programa que reflejan las metas y los objetivos de la empresa. Vea el Apéndice A para un modelo que pueden utilizar los empleados y agentes para tomar decisiones con los resultados en mente.

Figura 4.1
Niveles de identidad de la empresa

El monitoreo de los siguientes nueve resultados ayudará a determinar si el programa de ética empresarial es eficaz para los cuatro niveles de identidad:

1. Con qué frecuencia pueden observarse las violaciones de los estándares, incluyendo los requerimientos legales (niveles de cumplimiento y de gestión del riesgo)
2. Con qué frecuencia surgen los problemas sobre la conducta empresarial responsable en el lugar de trabajo (en los cuatro niveles)
3. Con qué frecuencia los empleados y los agentes hablan en términos de creencias y estándares fundamentales (en los cuatro niveles)
4. Con qué frecuencia los empleados y los agentes toman decisiones basados en las creencias y estándares fundamentales (en los cuatro niveles)
5. Con cuánto deseo los empleados y los agentes buscan asesoría sobre los estándares (en los cuatro niveles)
6. Cuánto deseo tienen los empleados y los agentes de informar sobre las violaciones observadas o sospechadas (niveles de cumplimiento y de gestión del riesgo)

7. Cuánta satisfacción sienten aquellos que informaron sobre violaciones observadas o sospechadas con la respuesta de la administración (niveles de cumplimiento y gestión del riesgo)
8. Qué nivel de compromiso tienen los empleados con la empresa (nivel de valor agregado)
9. Cuánta satisfacción sienten los partícipes de que la empresa cumpla con sus expectativas (mejoramiento de la reputación y niveles de valor agregado)[6]

Puntos de referencia (benchmarks) y líneas de base

Cuando se recopilan y analizan los datos, se los puede utilizar en variadas formas. Pueden darles a los propietarios una imagen de la cultura, los procesos del programa y la conducción del negocio de la empresa. Pueden utilizarse como línea de base para la comparación con los datos subsiguientes. Pueden utilizarse también para comparar los descubrimientos con aquellos de otras empresas en situaciones similares (conocida como benchmarking).

El primer uso es útil para los propietarios y gerentes debido a que les proporciona una idea de cómo sus empleados y agentes ven los trabajos fundamentales de la empresa. Particularmente valioso es el comparar cómo los gerentes, supervisores y trabajadores responden a las mismas preguntas. Frecuentemente, las respuestas son tan diferentes que uno puede pensar si los encuestados trabajan para diferentes empresas. Estos datos permiten también la comparación entre diferentes plantas y ubicaciones. Para las empresas grandes y complejas (LCE), se pueden explorar las diferencias regionales.

En donde se lleva a cabo una evaluación del programa de manera regular —cada uno a tres años, por ejemplo— los datos sirven como datos de línea de base. Una vez que se establece una *línea de base* de los resultados esperados sobre la cultura organizativa, los procesos y el programa, los propietarios y gerentes pueden comparar los últimos datos con la línea de base para detectar patrones e identificar tendencias con el tiempo.

Un uso final es comparar la cultura organizativa, los procesos del programa o los resultados esperados del programa con otras empresas que establecen puntos de referencia de prácticas o de una conducta. Benchmarking *puede* ser una práctica eficaz si se compara con los procesos del programa, tal como formatos de un código de conducta, la organización de la oficina en lo que se refiere a la ética empresarial o en los procedimientos para la línea de ayuda. Sin embargo, para analizar la cultura organizativa o los resultados esperados del programa, benchmarking puede ser una práctica difícil de implementar por diversas razones.

Existen muy pocos datos disponibles públicamente más allá de los grandes estudios a nivel nacional. Las empresas que evalúan sus programas para la cultura organizativa y sus resultados raramente comparten los datos con el público. Además, los programas de ética empresarial son tan fundamentales para la misma identidad de una empresa que podría ser difícil hacer comparaciones significativas que tomen en cuenta la cultura organizativa, el proceso del programa y los resultados esperados del programa.

CASILLA 4.1

MALA CONDUCTA DEL EMPLEADO

Conforme al Estudio Nacional sobre la Ética empresarial de 2003, publicado por el Centro de Recursos sobre la Ética, en un 22 por ciento de todos los empleados estudiados reportados se observó al menos alguna mala conducta dentro del pasado año (4 por ciento frecuentemente y 12 por ciento ocasionalmente)

Este descubrimiento representó una disminución del 31 por ciento de todos los empleados que tuvieron una mala conducta en dos estudios previos.
(2000 y 1994).

Ethics Resource Center, 2003
National Business Ethics Survey

Además, la verdadera cuestión es por qué los propietarios y gerentes querrían gastar recursos valiosos comparando su empresa con otras empresas ya que la meta de la empresa responsable es la de cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes, no compararla favorablemente con alguna otra empresa que tenga diferentes partícipes. Por ejemplo, cuánta comodidad sentirán los propietarios y los gerentes al descubrir que sus empleados observan la mitad de la mala conducta encontrada por el Ethics Resource Center descrito en la Casilla 4.1.[7] Una comparación favorable sola no ayuda a la empresa a aprender lo que está haciendo bien o aún si los datos son recopilados de manera precisa. En una cultura de desconfianza, por ejemplo, los empleados frecuentemente rechazan el responder a la pregunta acerca de la mala conducta o responderán a esto de manera incorrecta.

Comprensión del modelo de lógica del programa

Antes de iniciar el diseño y la implementación de un programa de ética empresarial, los propietarios y gerentes deben tener un conocimiento sólido sobre lo que se requerirá para que el programa alcance sus resultados esperados de manera eficaz, eficiente y responsable. Una técnica simple pero poderosa para capturar y comunicar el quién, el qué y el por qué de cualquier programa es el modelo de lógica del programa[8].

Todos los programas administrativos tienen componentes en común. Típicamente, una situación presenta un reto a la empresa. Los propietarios y gerentes establecen metas y objetivos para cumplir con el reto. Desarrollan una estrategia y un plan o programa de acción para lograr estas metas. El plan de acción o programa requiere una entrada en la forma de recursos, contribuciones e inversión. Estos recursos son utilizados por los empleados y los agentes a través de las actividades con las cuales los participantes generan un resultado: bienes, servicios, eventos y comunicaciones. Estas actividades y su resultado conducen a los resultados esperados del programa, a los cambios o los resultados en las personas, las empresas, las comunidades o las sociedades que ocurren en el corto a largo plazo[9]. Vea el Apéndice A para una muestra de los resultados basados en el modelo para la toma de decisiones.

Un modelo de lógica del programa ayuda a los planificadores a organizar sus pensamientos y a alentar el compromiso del partícipe. Es un medio particularmente eficaz de describir gráficamente los elementos de un programa de ética empresarial a los propietarios (o sus representantes), a la administración superior, empleados y agentes y otros partícipes. Al final de este capítulo se suministra una hoja de trabajo del modelo de lógica del programa (Hoja de trabajo RBE 1). Los propietarios y gerentes pueden utilizar el modelo de lógica del programa para estimular el diálogo y describir gráficamente cómo ven su trabajo referente al programa de ética empresarial. Un programa de ética empresarial puede completarse en cuatro pasos no lineales:

1. **Situación:** Describir el problema o asunto específico. Por ejemplo, un cliente grande puede requerir que sus proveedores de materias primas cumplan con los estándares globales. O, como es actualmente el caso en los Estados Unidos, las autoridades reguladoras pueden requerir que una empresa que cotiza en la bolsa tenga algunos elementos de un programa de ética empresarial.
2. **Resultado:** Determinar cuáles son los resultados esperados del programa. Es decir, desarrollar los indicadores determinables que los propietarios y gerentes desean cumplir con el tiempo que tratarán sobre los problemas o asuntos de su situación (por ejemplo, un conocimiento más profundo o un comportamiento irresponsable reducido). Estas son las razones que ellos buscan con el programa.
3. **Proceso:** Desarrollar los planes de acción que los propietarios y gerentes buscarán para diseñar e implementar un programa de ética empresarial. Desearán tratar:
   a. **Entrada:** qué necesitan para invertir en términos de recursos, incluyendo la atención a la administración
   b. **Actividades:** qué debe hacerse para alcanzar los resultados esperados del programa, tal como el establecimiento de estándares, procedimientos y expectativas y llevar a cabo la capacitación y la educación
   c. **Participantes:** los partícipes que estarán involucrados en cada actividad
   d. **Resultados:** qué se producirá de hecho, como por ejemplo un código de conducta, tres políticas específicas o el 50 por ciento de todos los empleados entrenados dentro del primer año
4. **Factores contribuyentes, incluyendo presunciones:** Describir los factores y presunciones que los propietarios y gerentes consideraron en el diseño del programa de ética empresarial, tales como la capacidad de la empresa para elaborar un código de conducta o capacitación sobre la conducta, los estándares de la industria que se aplican y los aspectos de la cultura organizativa por la que ellos deben preocuparse.

Exploración del contexto pertinente

Ya sea que una economía está ya desarrollada o que esté emergiendo, los propietarios y gerentes en esa economía deberían explorar el contexto pertinente de su empresa para identificar las presiones que la misma ejerce

sobre la empresa, sus empleados y sus agentes. Estas presiones toman cinco formas: amenazas, oportunidades, demandas, restricciones e incertidumbres.

Esta sección describe el proceso de recolección de los elementos esenciales de información referente al contexto pertinente que los propietarios y gerentes necesitan para diseñar e implementar un programa eficaz de ética empresarial. Describe dos maneras en las cuales quienes toman las decisiones, los propietarios y gerentes pueden analizar y sintetizar estos datos recolectados: por *elemento del contexto* o por el *partícipe*.

Importancia del contexto

Todas las empresas —ya sean grandes o pequeñas— luchan por cumplir con las metas y objetivos en un contexto de elementos legales, económicos, políticos, ambientales, socio-culturales y tecnológicos. Conocidos como el *contexto pertinente* de la empresa, estos elementos ocasionan presiones que recaen en la empresa, sus empleados y sus agentes.

Elemento legal

El gobierno crea el marco legal en el cual operan los procesos del mercado. Como una entidad soberana, un estado regula las actividades privadas para proteger o promover el bienestar general de sus ciudadanos y residentes. Dependiendo del nivel del involucramiento del estado en los procesos de mercado, esta regulación involucrará, a un grado u otro, la salud pública, la seguridad, la moralidad y la resolución de una disputa.

La regulación del gobierno define también cómo los negocios de responsabilidad limitada, tales como las sociedades por acciones, sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas se forman y cuáles son los límites de su responsabilidad. Las regulaciones del gobierno definen los roles y las responsabilidades corporativas generalmente reconocidas de los directores, gerentes y partícipes. Efectivamente, puede ser que esta tendencia de definir esos roles y responsabilidades con tal detalle es lo que desalienta que exista más discusión sobre la autoridad corporativa en términos de la ética y la política pública. La verdadera ley que establece los estándares mínimos frecuentemente viene a definir también el máximo.

En las economías emergentes de mercado, las instituciones frecuentemente no son lo suficientemente independientes o fuertes para implementar la ley de manera homogénea. Efectivamente, la ejecución de la ley que está involucrada en la corrupción menor puede ser parte del problema[10].

Elemento económico

Una RBE debe considerar la naturaleza de su mercado y la cantidad de confianza que caracteriza las transacciones de intercambio. En las economías emergentes de mercado, el sistema económico es frecuentemente inestable y está caracterizado por crisis frecuentes, las cuales ocasionan que los negocios busquen ganancias a corto plazo a expensas de un crecimiento a largo plazo.

La inestabilidad y la falta de confianza incrementan el costo de cada transacción a medida que las partes toman pasos caros para protegerse a sí mismas o evitar del todo entrar en una transacción. Tal clima puede fomentar también una alta tolerancia para las actividades no éticas, tales como un individuo que está utilizando los activos de la empresa para una ganancia personal o para pagar pequeños sobornos para que la transacción siga su curso. Al mismo tiempo, el costo de la regulación es frecuentemente tan alto que los mercados fantasmas emergen, haciendo más difícil que la RBE compita éticamente.

Las expectativas del consumidor son un factor económico clave. Por ejemplo, los consumidores pueden ser más o menos discriminadores. La alta calidad puede ser más o menos esperada. Las marcas de fábrica pueden ser más o menos importantes. Las expectativas económicas de los empleados también son importantes. Por ejemplo, las expectativas sobre la seguridad y la compensación del empleo difieren significativamente dependiendo de donde esté ubicada una empresa. También difieren las expectativas de la privacidad por el uso de correo electrónico en horario de trabajo, como lo hacen las expectativas del empleado acerca de las políticas tales como el de contratar a familiares[11].

Elemento político

Al explorar su contexto pertinente, una RBE necesita comprender el tipo y grado de influencia del gobierno en el mercado, cómo surgen las reglas y regulaciones, quién tiene acceso práctico a influirlos y el grado de control del gobierno sobre la economía. La presencia del gobierno en el sector empresarial y de inversión frecuentemente restringe el comercio: competencia decreciente, creación de oportunidades para la corrupción e incremento de los costos de la empresa. La regulación en forma de decretos puede distorsionar las reglas básicas fijadas por las leyes[12]. Una prueba principal es hasta qué punto se sacrificarán los intereses del consumidor para proteger a los productores.

Elemento ambiental

El mundo físico en el cual vivimos forma el contexto relevante más amplio a ser considerado por la empresa comercial, y es su elemento más controvertido. El mismo planeta es un sistema de ecosistemas interdependientes que han evolucionado a lo largo del milenio en un proceso de creación y destrucción. Los seres humanos son una parte integral de este sistema y los primeros en influir conscientemente en su evolución. Una RBE está preocupada en cómo ser parte de este proceso de manera responsable. Debe ser partidaria en el reconocimiento de los asuntos y consecuencias ambientales. Como lo dice un libro de texto: "Cada caso [ambiental] involucra un conjunto de hechos científicos, económicos, políticos y consecuencias sociales y naturales" [13].

Elemento socio-cultural

Además de la cultura organizativa, cada empresa y sus miembros operan dentro —y son productos de— culturas más amplias a su alrededor. La cultura crea patrones colectivos de pensamiento, de comunicación y de actuación que influyen en las decisiones, los procesos y las actividades de la misma empresa. Influye en los modelos

mentales que los empleados y agentes traen al trabajo referentes a los temas de preocupación fundamentales de los gerentes, incluyendo las siguientes cinco "dimensiones de la cultura," desarrolladas por Geert Hofstede:

1. Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad
2. Relaciones entre el individuo y el grupo
3. Conceptos de masculinidad y de feminidad
4. Formas de tratar con la incertidumbre, referente al control de la agresión y la expresión de las emociones
5. Orientación a largo plazo versus a corto plazo[14]

La cultura influye en las decisiones de los propietarios y los gerentes referente a la gama de temas específicos, incluyendo las políticas referentes al conflicto del interés, la privacidad y el nepotismo. La cultura también influye en el deseo de los empleados de reportar la mala conducta y la naturaleza de la recompensa y el castigo que ellos recibirán[15].

Elemento tecnológico

Una importante consideración en la planificación y la implementación de un programa de ética empresarial es la de la tecnología disponible para la empresa y sus partícipes. Particularmente importantes son las capacidades para la utilización de la computadora y las telecomunicaciones. Por ejemplo, la capacidad en el uso de computadoras influirá en con cuánta facilidad se logra la documentación administrativa, el monitoreo y la auditoría. La capacidad en las telecomunicaciones influirá en cómo los propietarios y gerentes ejercen el control y las comunicaciones repetidoras.

Contexto pertinente y la pequeña y mediana empresa

A medida que exploramos la importancia del contexto en esta sección, es importante reconocer que, mientras todas las empresas deben tener un claro entendimiento de los elementos de su contexto pertinente, los asuntos que enfrenta una LCE y una pequeña y mediana empresa (PYME) pueden ser dramáticamente diferentes en tipo y en grado de relativa severidad. Por ejemplo, la Tabla 4.1 incluye una muestra representativa de la manera diferente en que una LCE y una PYME pueden ver los asuntos de sus contextos pertinentes que se les presenta.

Recolección, organización y análisis de datos

Este manual proporciona dos herramientas que ayudan a los propietarios y gerentes a explorar los asuntos en el contexto externo. La hoja de trabajo 2 de una RBE ayuda a la recopilación de los datos pertinentes del contexto para cada elemento del contexto: legal, económico, político, ambiental, socio-cultural y tecnológico. Cada uno de estos elementos se examina a la luz de las presiones que enfrentan: amenaza, oportunidad, demanda, restricción e incertidumbre. La hoja

TABLA 4.1 Diagrama de comparación del contexto pertinente

Elemento	Problemas típicos de las LCE	Problemas típicos de una PYME
Legal	Falta de familiaridad con las instituciones nacionales legales, temiéndole al prejuicio local y pagando el arbitraje a un tercer país Cumplimiento con la legislación anti-corrupción y los regímenes anti-lavado de dinero en múltiples países y competencia con compañías en países sin tal legislación o en donde no esté puesta en ejecución Hacer frente a las restricciones de transferencia de tecnología y a los boicots nacionales	Falta de conocimiento de los derechos Falta de acceso a los sistemas de la corte y enfrentamiento de todas las demoras Enfrentamiento con las leyes y las regulaciones que son desproporcionadamente agobiantes para las PYME Enfrentamiento con la falta de ejecución y la corrupción administrativa en el sistema
Económico	Cumplimiento con las diversas necesidades del consumidor Enfrentamiento con boicots de grupos de defensa contra la globalización y prácticas específicas Manejo de la cadena de suministro y creación de alianzas estratégicas con las compañías que tienen beneficios fundamentales compartidos	Falta de poder de negociación y de infraestructura suficiente Falta de acceso a mercados extranjeros y de capacidad de convertir la moneda Falta de recursos para identificar las necesidades del consumidor
Político	Imposición de límites apropiados que influyen las leyes y regulaciones gubernamentales Ocuparse de la captura de las agencias gubernamentales reguladoras o la influencia de la industria cercana indebida	No tener voz en la toma de decisiones del gobierno
Ambiental	Aplicación de los estándares ambientales en el país de origen cuando los estándares del país anfitrión son menores	Continuar siendo competitivo con otras compañías que abusan del ambiente para evitar la eliminación costosa de desechos
Socio-Cultural	Preservación de las creencias fundamentales de una empresa multinacional en múltiples culturas	Enfrentamiento con un nivel bajo latente del empresariado
Tecnológico	Respeto de la privacidad del cliente en la recopilación de datos en Internet	Falta de acceso a las telecomunicaciones y a las tecnologías de información

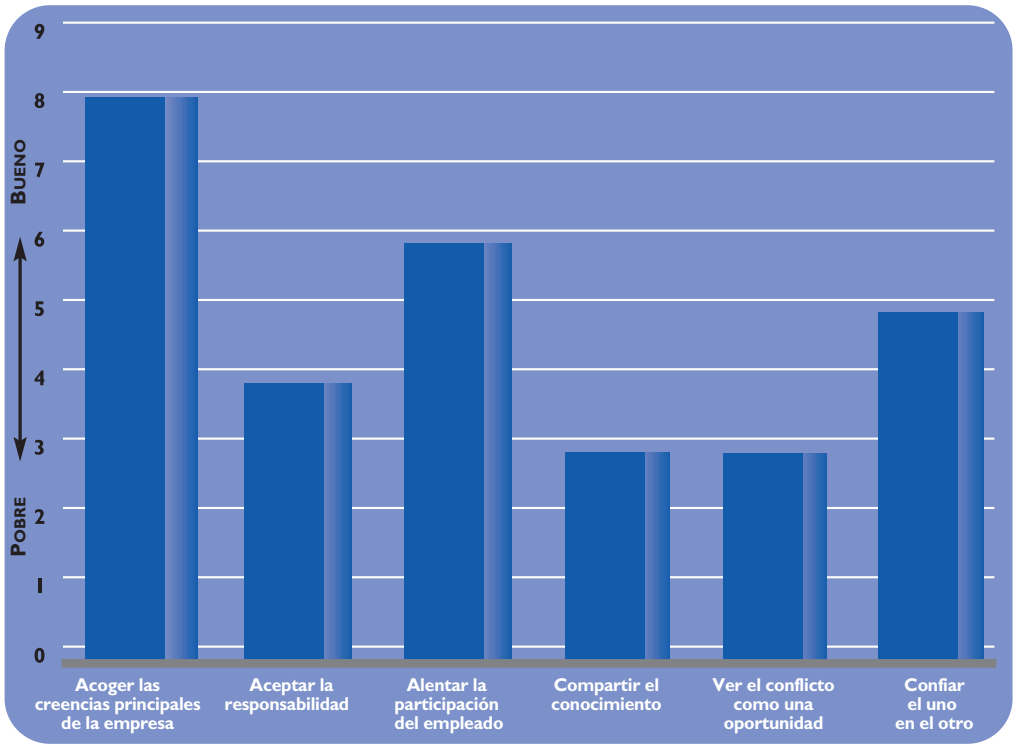
de trabajo 3 de la RBE examina el contexto externo por categoría del partícipe y por las presiones que los diferentes tipos de partícipes traen a la empresa. Ambas hojas de trabajo se encuentran al final de este capítulo.

Este manual recomienda que la empresa forme un grupo de trabajo para recopilar, organizar y analizar datos, utilizando las hojas de trabajo como herramienta y presentar sus hallazgos a los propietarios y gerentes.

Examen de la estructura interna de la empresa

Además de examinar el contexto pertinente de la empresa, los propietarios y gerentes deben examinar también la estructura interna y la dinámica de la empresa. Este manual ofrece dos herramientas principales para ayudar a analizar la estructura interna de la empresa. El primero es un cuestionario que puede

FIGURA 4.2
Perfil de la cultura de la organización



Source: Ethics & Policy Integration Centre

utilizarse para desarrollar el perfil de la cultura organizativa (Hoja de trabajo 4 de la RBE). El segundo se basa en las ocho preguntas listadas en la Tabla 2.2 en el capítulo 2 (Hoja de trabajo 4 de la RBE). Ambas hojas de trabajo pueden encontrarse al final de este capítulo.

La hoja de trabajo 4 de la RBE puede utilizarse como un estudio. Los propietarios y gerentes pueden promediar los resultados del estudio para desarrollar un perfil de la empresa como se ve en la Figura 4.2.

La hoja de trabajo 5 de la RBE ayuda a los propietarios y gerentes a responder ocho preguntas discutidas en el capítulo 2. Cada pregunta es seguida por ejemplos de estándares globales y mejores prácticas que pueden ayudar a que la RBE adopte las respuestas apropiadas.[16] Las mejores prácticas se detallan en los capítulos que siguen: estándares y procedimientos (Capítulo 5), infraestructura de la ética empresarial (Capítulo 6), comunicaciones y evaluación de la ética empresarial (Capítulo 7), prácticas de alineación de la empresa (Capítulos 8 y 9), evaluación del programa de ética empresarial y el aprendizaje organizativo (Capítulo 10).

RESUMEN

Antes de avanzar en el proceso de diseño e implementación, los propietarios y gerentes deben decidir qué están tratando de lograr a través del programa de ética empresarial. Un programa eficaz tendrá medidas de ejecución específicas orientadas a la acción, pertinentes y oportunas de la cultura organizativa y de los resultados esperados del programa.

Un modelo de lógica del programa ayuda a los planificadores a organizar su pensamiento y alentar el compromiso del partícipe. Es un medio particularmente eficaz para describir gráficamente los elementos de un programa de ética empresarial a los propietarios (o sus representantes), la administración superior, los empleados y agentes, y otros partícipes. Al utilizar la hoja de trabajo 1 de la RBE uno puede capturar los elementos esenciales de todo el programa de ética empresarial en una página.

Este capítulo ofrece numerosas hojas de trabajo para uso del propietario y el administrador: hojas de trabajo de la RBE para explorar el contexto externo y el interior de una empresa (hojas de trabajo 2–5 de la RBE).

Con estos procesos en mente, el capítulo 5 se dirige a cómo los propietarios y gerentes establecen los estándares de conducta de la empresa y promueven las expectativas razonables del partícipe.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de verificación

1. **¿En qué medida comprende su empresa su contexto pertinente? ¿Qué elementos ofrecen la mayoría de las amenazas y oportunidades?**
2. **¿En qué medida comprende su empresa su propia cultura?**
3. **¿Cómo podría su empresa utilizar las hojas de trabajo de la RBE?**

1 Modelo lógico para un programa de ética empresarial

Un modelo lógico de un programa describe gráficamente los elementos de un programa de ética empresarial. El modelo que aparece a continuación asistirá a los planificadores de un programa de ética empresarial para organizar su pensamiento y alentar el compromiso del partícipe. Los propietarios y los gerentes pueden utilizar el modelo de lógica del programa para estimular el diálogo y describir gráficamente cómo visualizan el funcionamiento del programa de ética empresarial.

Situación	Proceso			Resultados			
	Entrada	Actividades y Participantes	Salida	Corto Plazo	Med. Plazo	Largo Plazo	Meta
El problema o el asunto específico como fue incluido y considerado como merecedor de atención	Lo que invertimos, tal como la atención al administrador, la infraestructura, el personal, el tiempo, el presupuesto y la reputación	Qué hacemos para alcanzar las metas y objetivos de la empresa, tal como el comprometer a los partícipes, conducir el entrenamiento, proporcionar asesoría, monitoreo y auditoría, contestar satisfactoriamente las interrogantes, investigar	Lo que nosotros producimos y a quién llegamos, tal como un código de conducta, unidades de entrenamiento, línea de ayuda, solicitudes formales, respuesta por parte de la administración, informes a los partícipes	Indicadores determinables del progreso hacia las metas y objetivos, tales como reducción de la conducta irresponsable y una mayor conciencia sobre el problema, búsqueda de asesoría, información sobre la mala conducta, satisfacción con la respuesta de la administración, compromiso del empleado y la satisfacción del partícipe.			empresa responsable

Factores contribuyentes, incluyendo las presunciones
- Capacidad de la empresa y del individuo
- Orientación del programa y nivel de identidad
(Ver el capítulo 3)
- Estándares aplicables de la conducta empresarial responsable
(Ver el capítulo 2)
- Contexto pertinente
(Ver el capítulo 4)
- Cultura organizativa
(Ver el capítulo 4)

Una hoja de trabajo en blanco, la cual puede ser fotocopiada para el uso dentro de su organización, sigue en la siguiente página.

I Modelo lógico para un programa de ética empresarial

Situación	Proceso			Resultados			
	Entrada	Actividades y Participantes	Salida	Corto Plazo	Med. Plazo	Largo Plazo	Meta

Factores contribuyentes, incluyendo las presunciones:

2 Recopilació n de datos dentro del contexto pertinente

La hoja de trabajo 2 de la RBE proporciona una herramienta que ayuda a los propietarios y gerentes a explorar los temas sobre el contexto externo que enfrenta una empresa por elemento de contexto-legal, económico, político, ambiental, socio-cultural y tecnológico-y por las presiones enfrentadas en cada elemento-amenaza, oportunidad, demanda, restricción e incertidumbre.

Al llenar esta hoja de trabajo, deberían obtenerse tantas perspectivas del partícipe como sean posibles para cada elemento. Por ejemplo, el elemento económico puede ser completado como se indica a continuación:

	Amenaza	Oportunidad	Demanda	Restricción	Incertidumbre
Económico	Una nueva competencia entra en el mercado. El competidor introduce nuevos productos. La infraestructura es inadecuada. La sociedad civil aboga en contra del producto o las prácticas.	Está disponible un nuevo mercado. Las tarifas han sido reducidas.	El cliente espera calidad. La industria tiene estándares para la certificación.	La cadena de suministro es inadecuada. La infraestructura es débil.	Pueden cambiar el valor de la moneda y las tasas de interés.

Una hoja de trabajo en blanco, la cual puede ser fotocopiada para el uso dentro de su organización, sigue en la siguiente página.

2 Recopilación de datos dentro del contexto relevante

	Amenaza	Oportunidad	Demanda	Restricción	Incertidumbre
Legal					
Económico					
Político					
Ambiente					
Socio-cultural					
Tecnológico					

3 Recopilación de datos sobre la presión del partícipe

La hoja de trabajo 3 de una RBE ayuda a los propietarios y gerentes a examinar el contexto externo de la categoría del partícipe y las presiones que los partícipes traen a la empresa. En esta herramienta, se incluye a los empleados para mantener el balance.

Al llenar esta hoja de trabajo, deberían obtenerse tantas perspectivas como sean posibles para cada elemento. Por ejemplo, la categoría de los clientes puede llenarse como sigue:

	Amenaza	Oportunidad	Demanda	Restricción	Incertidumbre
Clientes	La empresa ABC es un cliente principal, pero puede empezar a hacer má s de su trabajo de contrato de manera interna.	La empresa XYZ es un socio estratégico y está licitando un contrato importante.	La ABC demanda mayor calidad, pero también precios más bajos.	La XYZ requiere que los proveedores cumplan con todos los Estándares de la Organización Internacional del Trabajo.	El estado financiero de la XYZ puede ser afectado si no gana el contrato.

Una hoja de trabajo en blanco, la cual puede ser fotocopiada para el uso dentro de su organización, sigue en la siguiente página.

3 Recopilación de datos sobre la presión del partícipe

	Amenaza	Oportunidad	Demanda	Restricción	Incertidumbre
Clientes • Principales • Menores • Otros					
Empleados • Gerentes • Supervisores • Trabajadores • Organizados • Familias					
Inversionistas • Partícipes • Junta • Fondos de Jubilación • Actividades					
Proveedores					
Competidores					
Comunidad					
Gobierno					
Ambiente					

4 Cuestionario sobre la cultura organizativa

Se puede utilizar la hoja de trabajo 4 en un estudio anónimo o como un dispositivo para estimular el diálogo. Las personas que responden a cada pregunta deberían considerar los extremos de la cultura organizativa y seleccionar un número en el rango del 1 al 9. Los resultados del estudio permitirán a los propietarios y a los gerentes desarrollar un perfil de la empresa.

Pobre	1 2 3 4 5 6 7 8 9	**Bueno**
Los objetivos y valores fundamentales de la organización no están claros o no son acogidos por sus líderes y miembros; la estimulación del progreso requiere sacrificar el propósito y los valores fundamentales.	Acoger las creencias fundamentales	Los líderes y miembros comprenden y acogen de la misma manera los propósitos y valores fundamentales de la organización y son adeptos a preservarlos mientras se estimula el progreso.

Pobre	1 2 3 4 5 6 7 8 9	**Bueno**
Los líderes, miembros y agentes tratan de evitar la responsabilidad por sus decisiones y acciones, están renuentes a considerar responsables a los otros por los estándares de la organización.	Aceptar la responsabilidad	Los líderes, miembros y agentes se hacen responsables por los estándares organizativos, así como responsabilizan a otros.

Pobre	1 2 3 4 5 6 7 8 9	**Bueno**
Desalientan la participación de los miembros en lo asuntos organizativos o los miembros se sienten incómodos con o rechazan la oportunidad para participar en los asuntos organizativos.	Alentar la participación del empleado	Alientan a los miembros a participar en lo asuntos organizativos y los miembros le dan la bienvenida y aceptan la oportunidad de hacerlo así.

continúa en la siguiente página

Pobre	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Bueno
El conocimiento no es compartido: los líderes y miembros no tienen conocimiento de lo que necesitan cuando lo necesitan.	Compartir el conocimiento	El conocimiento es compartido; los líderes y miembros tienen el conocimiento que necesitan cuando lo necesitan.

Pobre	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Bueno
Los líderes y miembros evitan conflictos y errores, aún si se hacen de buena fe; ellos tienen temor de dar malas noticias.	Ver el conflicto como una oportunidad	Los líderes y miembros ven el conflicto y los errores cometidos de buena fe como oportunidades para aprender y crecer.

Pobre	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Bueno
Los líderes y miembros no confían el uno en el otro y son educados, cuidadosos, cerrados y cautelosos; escuchan superficialmente pero interiormente rechazan lo que los otros dicen; sienten temor de criticar o de ser criticados.	Confiar el uno en el otro	Los líderes y miembros confían el uno en el otro; revelan al grupo lo que estarían renuentes a revelar a los otros; respetan y utilizan las respuestas que obtienen: pueden expresar libremente las reacciones negativas sin temor a una represalia.

5 Preguntas para una empresa comercial responsable

Los propietarios y gerentes utilizan esta hoja de trabajo de la RBE para determinar qué estrategias y planes de acción se deben buscar para movilizarse desde donde están actualmente hacia dónde creen que debería estar la empresa. Desde los innumerables estándares y las mejoras prácticas conocidas, la empresa debería determinar qué estándares y mejoras adoptar. Por ejemplo, al responder los estándares referentes a la PREGUNTA 1, lo siguiente puede utilizarse como referencia:

- Un conjunto seguro de creencias fundamentales incluyendo el propósito fundamental, los valores fundamentales y el futuro contemplado[17].
- Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales/Control corporativo más allá de los requerimientos nacionales.
- Requerimientos mínimos de las U.S. Federal Sentencing Guidelines, incluyendo todos los estándares y regulaciones gubernamentales de la industria

Los propietarios y gerentes pueden descubrir, mientras analizan cómo llenar el vacío, que han fijado expectativas irrazonablemente altas o innecesariamente bajas en sus estándares de referencia. Entonces, pueden volver y reconsiderar sus respuestas a la pregunta.

	Estándares de referencia	Prácticas actuales	Análisis de la diferencia
P.1 ¿Qué normas, valores y estándares fijamos nosotros para guiar a nuestros miembros y propiciar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?	• Conjunto seguro de las creencias fundamentales • Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales / Control corporativo • U.S. Federal Sentencing Guidelines • Cultura corporativa australiana		
P.2 ¿Qué estilo, estructura y sistemas de autoridad y de responsabilidad en todos los niveles deberían ejercerse?	• Conjunto seguro de creencias fundamentales • Estilos de liderazgo • Comités a nivel de Junta • Personas responsables de alto nivel para el programa • Comité de ética a nivel ejecutivo		
P.3 ¿Cómo podemos comunicar de manera eficaz nuestros estándares y fomentar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?	• Modelo ejecutivo • Comunicaciones formales • Orientación • Entrenamiento ético • Pósters • Boletines		

continúa en la siguiente página

	Estándares de referencia	Prácticas actuales	Análisis de la diferencia
P.4 ¿Cómo podemos saber que nuestros miembros siguen nuestros estándares y que se cumplen con las expectativas razonables del partícipe?	• Comité de auditoria independiente • Departamento de auditoría • Recursos/ disponibilidad de la investigación de Oficina encargada de la Ética • Mecanismos libres de represalia • Ombudsman organizativa • Política sobre la represalia		
P.5 ¿Cómo podemos garantizar que tenemos a las personas correctas en los lugares correctos mientras estamos en busca de nuestro objetivo como empresa?	• Reclutamiento • Contratación • Entrenamiento de las capacidades • Asignación • Promoción • Despido		
P.6 ¿Cómo podemos alentar a nuestros empleados y a los agentes para que sigan nuestros estándares y procedimientos?	• Reconocimiento del comportamiento ético igual a los estándares en situaciones difíciles • Castigo al comportamiento que no se ajuste a los estándares • Esquemas de compensación homogéneo, especialmente bonos y pagos de incentivos		
P.7 ¿Qué le debemos a nuestros partícipes cuando se producen errores, mala conducta o malos entendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos o sus expectativas razonables?	• Informe voluntario de errores y mala conducta • Cooperación con las autoridades apropiadas • Corrección del daño causado • Conducción de un entrenamiento en las habilidades y conocimientos requeridos		
P.8 ¿Cómo podríamos monitorear, investigar e informar sobre nuestro desempeño como empresa y aprender continuamente del mismo?	• Investigación, medición e información a los partícipes • Establecimiento de metas y objetivos del programa • Desarrollo de los planes de acción apropiados • Establecimiento de los indicadores del rendimiento • Mediciones del desempeño del desarrollo • Institución del registro, recolección y análisis de datos • Establecimiento de las estructuras y programas de información		

Una hoja de trabajo en blanco, la cual puede ser fotocopiada para el uso dentro de su organización, aparece en las siguientes dos páginas.

5 Preguntas para una empresa comercial responsable

	Estándares de referencia	Prácticas actuales	Análisis de la diferencia
P.1 ¿ Qué normas, valores y estándares deberíamos fijar para guiar a nuestros miembros e incentivar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?			
P.2 ¿Qué estilo, estructura y sistemas de autoridad y de responsabilidad deberíamos ejercer en todos los niveles?			
P.3 ¿Cómo podemos comunicar de manera más eficaz nuestros estándares y procedimientos y fomentar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?			
P.4 ¿Cómo podemos saber que nuestros miembros siguen nuestros estándares y que se cumplen con las expectativas razonables del partícipe?			

continúa en la siguiente página

	Estándares de referencia	Prácticas actuales	Análisis de la diferencia
P.5 ¿Cómo podemos garantizar que tenemos a las personas correctas en los lugares correctos mientras estamos en busca de nuestro objetivo como empresa?			
P.6 ¿Cómo podemos alentar a nuestros empleados y a los agentes para que sigan nuestros estándares y procedimientos?			
P.7 ¿Qué le debemos a nuestros partícipes cuando se producen errores, mala conducta o malos entendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos o sus expectativas razonables?			
P.8 ¿Cómo podríamos monitorear, investigar e informar sobre nuestro desempeño como empresa y aprender continuamente sobre el mismo?			

III

Estructuración del programa de ética empresarial

Estándares, procedimientos y expectativas para la empresa comercial responsable

5

La empresa comercial responsable (RBE) establece estándares apropiados de conducta para sus empleados y agentes y fomenta expectativas razonables entre sus partícipes. Este capítulo describe principios básicos y mejores prácticas para ayudar a los propietarios y gerentes a desarrollar, revisar y aprobar tales estándares, procedimientos y expectativas.

- Estándares y procedimientos
- Autoridad responsable
- Principios para establecer estándares, procedimientos y expectativas de la administración
- Visión de la administración para la empresa
- Estándares, procedimientos y expectativas de la administración
- Disposiciones de código de conducta típico

Estándares y procedimientos

La primera pregunta que los propietarios y gerentes de una RBE deben hacerse es, "¿Qué normas, valores y estándares debemos establecer para guiar a nuestros miembros y fomentar expectativas razonables entre nuestros partícipes?" Las respuestas definen cómo la RBE mejorará su rendimiento, generará ganancias y aumentará la prosperidad de su comunidad al aprender a cumplir las expectativas razonables de sus partícipes. Ya sea que una empresa sea grande o pequeña, la pregunta sobre qué estándares, procedimientos y expectativas establecer toca todos los aspectos de una empresa.

Cómo la RBE difiere de otras empresas

Todas las empresas establecen estándares y procedimientos y fomentan expectativas de los partícipes. Lo que distingue a una RBE de otras empresas es que sus propietarios y gerentes desarrollan conscientemente los estándares, procedimientos y expectativas razonables de la RBE como la ruta más segura para mejorar el rendimiento, generar utilidades y contribuir al progreso económico.

Un programa de ética empresarial bien diseñado y bien implementado proporciona a todos los miembros de una empresa la guía e información que necesitan para las elecciones y acciones eficaces, eficientes y responsables. Los empleados y agentes deben saber qué rendimiento se espera de ellos. Deben saber qué deben hacer —y qué no deben hacer— para alcanzar las metas y los objetivos de rendimiento. Todos los partícipes, tanto internos como externos, tienen expectativas de la empresa, más o menos razonables. Un programa de ética empresarial eficaz ayuda a los propietarios y gerentes a desarrollar estándares, procedimientos y expectativas que establecen lo siguiente:

- Quién tiene la autoridad para hacer qué dentro de la empresa
- Quién es responsable de qué decisiones y actividades
- Cómo se hará responsable a las personas por sus elecciones y acciones individuales
- Qué pueden esperar los partícipes razonablemente de la empresa

Una RBE desarrolla estándares, procedimientos y expectativas con un entendimiento completo de su contexto relevante y cultura organizativa[2].

Por qué los estándares y procedimientos son importantes

Hay muchas razones por las que una empresa establece estándares y procedimientos para sus empleados y agentes y fomenta expectativas razonables entre sus partícipes. Los estándares, procedimientos y expectativas ayudan a enfocar la energía de los empleados y agentes en alcanzar las metas y los objetivos de la empresa. Hacen saber a los partícipes qué pueden esperar. Cuando los estándares y procedimientos están claros y los partícipes mantienen expectativas razonables, son posibles las relaciones basadas en la confianza. La empresa acumula el capital social que necesita para competir eficaz, eficiente y responsablemente en los mercados globales.

Cuando los estándares, procedimientos y expectativas no están bien establecidos, los propietarios y gerentes pueden no delegar su autoridad con seguridad o esperar que los partícipes estén bien atendidos. La empresa descubrirá a menudo que sus miembros operan con propósitos distintos u opuestos porque no está claro qué se espera de ellos. Sus estrategias y planes de acción carecerán de atención y poder. Cuando los estándares, procedimientos y expectativas no están claros, la empresa no puede medir su rendimiento inmediatamente. No es justo responsabilizar a un empleado o agente por mala fe o por un desacierto si los criterios son inciertos. Los partícipes, tanto internos como externos, pueden frustrase, volverse cínicos o distantes porque no se han cumplido sus expectativas. La confianza del inversionista, la satisfacción del cliente, la condición de proveedor preferido o socio estratégico y la moral del empleado estarán en riesgo serio.

NOTA PRÁCTICA

Establecimiento de las expectativas del empleado

Las relaciones del empleado en Nucor se basan en cuatro principios bien definidos:

1. La administración está obligada a administrar Nucor de tal manera que los empleados tendrán la oportunidad de ganar de acuerdo a su productividad.
2. Los empleados deben confiar en que si hacen su trabajo adecuadamente, van a tener un trabajo en el futuro.
3. Los empleados tienen el derecho de ser tratados con imparcialidad y deben creer que así serán tratados.
4. Los empleados deben tener una avenida de apelación cuando creen que están siendo tratados injustamente.

Nucor Fastener Division
"Nucor's Management Philosophy"

Cómo se puede preservar la creatividad del empleado

Los estándares, procedimientos y expectativas son más que simples mecanismos de control. Brindan la orientación que los empleados y agentes necesitan para poder escoger y actuar con confianza. Un conjunto bien desarrollado proporciona un sentido de estabilidad. Si los propietarios y gerentes cumplen con sus propias políticas, los empleados y agentes pueden actuar libremente y con confianza dentro de los límites definidos. Puede desarrollarse un potencial humano considerable porque los empleados y agentes no temen más ser castigados por violar algún estándar que no conocen. Tendrán la libertad suficiente de usar sus imaginaciones y talentos para desempeñarse en representación de la empresa[4].

Los estándares, procedimientos y expectativas establecen criterios para el desarrollo de políticas y para medir el desempeño. Constituyen la base para determinar si las elecciones o acciones se tomaron de buena fe o reflejan buen juicio. La confianza y creatividad que los estándares, procedimientos y expectativas traen a una empresa y a sus empleados y agentes aumentan la confianza con el paso del tiempo cuando cada uno en la empresa los entiende y actúa coherentemente.

Autoridad responsable

En todas las empresas hay un flujo de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas. En la parte superior de este flujo están los propietarios o sus representantes. Los propietarios o representantes de una RBE siguen un proceso de tres pasos para establecer guías de políticas para la autoridad responsable. Primero delegan cierta medida de autoridad a los gerentes. Luego establecen el propósito de la empresa, incluyendo el valor que trae a su comunidad. En todas las empresas hay un flujo de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas. En la parte superior de este flujo están los propietarios o sus representantes. Los propietarios o representantes de una RBE siguen un proceso de tres pasos para establecer guías de políticas para la autoridad responsable. Primero delegan cierta medida de autoridad a los gerentes. Luego establecen el propósito de la empresa, incluyendo el valor que trae a su comunidad[5]. En tercer lugar, establecen limitaciones claras o restricciones en el ejercicio de la autoridad que otorgaron. Estas categorías de políticas son integrales: abarcan todas las elecciones y acciones de los empleados y agentes de la empresa —gerentes, supervisores y trabajadores[6].

Luego de las políticas y procedimientos responsables de autoridad de los propietarios o sus representantes, los gerentes definen métodos, actividades, conductas y tareas para los empleados en todos los niveles y para los agentes. Definen las creencias fundamentales de la empresa y establecen la guía que los empleados y agentes necesitan para cumplir las expectativas razonables de los partícipes.

Donde hay representantes de los propietarios, tales como una junta directiva, estos representantes también definen el propósito, las funciones y el carácter de su propia autoridad. Estas políticas definen cómo trabajarán juntos y su compromiso para hacerlo.

CASILLA 5.1

Compromiso de la política de autoridad

El propósito de la junta directiva, en representación de los accionistas, es ver que la compañía (a) logre resultados apropiados para los accionistas y (b) evite acciones y situaciones inaceptables.

1. Filosofía de responsabilidad: La responsabilidad fundamental de la junta directiva es para con los accionistas.
2. Responsabilidad social: Aunque la junta directiva acepta como su obligación principal el operar para los mejores intereses de los accionistas, esa fidelidad está templada poruna obligación para con el orden social y de ser un buen miembro de la comunidad.
3. Conducta de los directores. La junta directiva se compromete y compromete a sus miembros a una conducta ética, seria y lícita, que incluye el uso correcto de la autoridad por parte de los miembros y el decoro apropiado cuando actúan como directores.

John Carver with Caroline Oliver
Corporate Boards That Create Value

CASILLA 5.2

Declaración de delegación de autoridad de un modelo de políticas de autoridad

Delegation to the CEO

La única conexión oficial de la junta directiva con la compañía en funcionamiento, sus logros y su conducta será a través de un Director ejecutivo (CEO).

1. Unidad de control. Solamente las mociones de la junta directiva pasadas oficialmente, donde ésta habla con autoridad como grupo, son vinculantes para el CEO.
2. Obligación del CEO. El CEO es el único enlace oficial de la junta directiva para el logro y conducta operativa, de modo que toda autoridad y obligación de la administración, la junta directiva la considera autoridad y obligación del CEO.
3. Naturaleza de la delegación del CEO. La junta directiva instruirá al CEO a través de políticas escritas que recomiendan el beneficio a lograr por parte del accionista y describen las situaciones organizativas que se deben evitar, permitiendo al CEO una interpretación razonable de estas políticas.

John Carver with Caroline Oliver
Corporate Boards That Create Value

Proceso de autoridad responsable

La declaración de compromiso de autoridad de política en la casilla 5.1 es un ejemplo de una declaración general que describe el propósito de una junta directiva[7]. Tres disposiciones específicas son particularmente importantes: la obligación de rendir cuentas, la responsabilidad social y la conducta de los directores. Una declaración de filosofía de responsabilidad para rendir cuentas afirma el entendimiento de la junta directiva de que su responsabilidad principal es para con los accionistas que representa, no para la administración. Una declaración de responsabilidad social afirma el entendimiento de la junta directiva de que, mientras la junta directiva debe fiel atención a los intereses de los accionistas, también debe prestar atención al orden social y debe cuidar que la empresa sea un buen miembro de la comunidad. Finalmente, una declaración de conducta del director compromete a los miembros individuales de la junta directa para una conducta ética, seria y lícita.

Delegación de junta directiva-administración

En situaciones donde los propietarios no están dedicados activamente a una empresa, ellos o sus representantes delegarán una cantidad considerable de su autoridad a la administración. La autoridad responsable requiere que tal autoridad sea delegada a una persona. Esa persona, ya sea el director ejecutivo (CEO), presidente, o director general tiene la autoridad de dirigir a todos los demás en la empresa. Un ejemplo de política donde se delega autoridad a la administración se expone en la Casilla 5.2[8].

En esta situación, las líneas de autoridad son claras. Los representantes del propietario tienen un empleado para propósitos de operación: el CEO. El CEO, a su vez, es responsable ante la junta directiva propiamente dicha.

El CEO delegará parte de su autoridad a otros empleados a través de los estándares, procedimientos y expectativas, pero permanece responsable ante la junta directiva de todas las decisiones y acciones tomadas.

Expectativas del propietario sobre desempeño de la administración

Las políticas del propietario con relación al desempeño de la administración están relacionadas con los propósitos que se buscan para la empresa. El CEO no tiene derecho a hacer elecciones o tomar acciones que no estén razonablemente calculadas para lograr los propósitos designados de la empresa.

Políticas que definen los propósitos

La autoridad responsable busca una definición precisa de los propósitos de la empresa. Hay tres componentes para una declaración eficaz de los propósitos: "primero, los *resultados* para los cuales la [empresa] existe; segundo, los *receptores* de esos resultados; y tercero, el *valor relativo* de esos resultados"[9].

A primera vista, el componente de los *resultados* se relaciona con el rendimiento financiero. Ciertamente para las empresas cuyas acciones se cotizan en bolsa activamente, los resultados deben estar relacionados con el rendimiento financiero. Como lo nota el catedrático John Carver, éste no es siempre el caso:

> En algunas nuevas empresas pequeñas, por ejemplo, los resultados deseados pueden incluir trabajar independientemente con socios de confianza en un campo emocionante —más un rendimiento financiero satisfactorio. En algunas compañías familiares, el valor que los propietarios desean obtener es la satisfacción de que los miembros de la familia trabajen juntos en la misma empresa— más un rendimiento financiero satisfactorio[10].

Es posible obtener diferentes resultados de rendimiento: parte del mercado, crecimiento de capital a largo plazo, ganancias, ingreso confiable e investigación y desarrollo exitoso. Los representantes del propietario deben tomar en cuenta los deseos de todos los propietarios para determinar cuáles son los resultados deseados de la empresa y cómo comunicárselos a los empleados y otros partícipes.

El componente *receptores* parece lo suficientemente claro ya que los propietarios son los receptores. Sin embargo, como lo nota Carver, "no todos los propietarios tienen los mismos intereses, y la junta directiva representa a todos los propietarios" [11]. La junta directiva debe tomar en cuenta los diversos intereses de los propietarios. También debe tenerse en cuenta la fuerza relativa de los bloques de accionistas . Aunque la mayoría de los accionistas tienen derecho a una participación proporcionada de los

CASILLA 5.3

MODELO DE POLÍTICA DE LIMITACIONES SOBRE RESTRICCIONES EJECUTIVAS BÁSICAS

Delegation to the CEO

El CEO no debe causar o permitir ninguna práctica, actividad, decisión o circunstancia organizativa que sea ilegal, imprudente o que no cumpla con la ética profesional y empresarial generalmente aceptada o con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

John Carver with Caroline Oliver
Corporate Boards That Create Value

resultados de la empresa, la junta directiva no debe beneficiar desproporcionadamente a la mayoría de los accionistas.

Finalmente, el componente *valor relativo* requiere que los representantes del propietario tengan prioridad entre los resultados y los receptores que ha identificado. Rara vez todos los propietarios desearán los mismos resultados deseados de rendimiento. Algunos, por ejemplo, pueden estar dispuestos a privarse del ingreso actual a favor de la inversión de capital en la investigación y el desarrollo. Otros pueden estar seguros de que sus intereses mayoritarios les dan derecho a ganancias desproporcionadas o a una influencia sobre la junta directiva. Cualquiera sea el contenido de la declaración de los propósitos, la administración se merece una declaración clara por parte de los propietarios o sus representantes con respecto a cómo debe ser el rendimiento de una empresa exitosa.

Políticas que definen los medios

Cuando la junta directiva establece limitaciones de la administración, Carver sugiere que se establezcan "restricciones ejecutivas básicas" (ver Casilla 5.3)[12]. Le corresponde a la administración decidir cómo lograr los propósitos de la empresa dentro de la autoridad que le otorgó la junta directiva.

Dado que la finalidad de una RBE es, a fin de cuentas, producir valor para los propietarios, ¿qué sucede con las muchas consideraciones de la RBE, tales como otros partícipes, el cumplimiento de la ley y la conducta ética?

Estos son temas relacionados con los medios de los que se dispone. No son la razón para la existencia de la empresa, pero sugieren cómo puede lograr sus objetivos. Por ejemplo, las obligaciones legales de la empresa y sus relaciones con los partícipes son críticas pero no son la razón por la cual existe la empresa. Para preservar la flexibilidad de la administración, por lo tanto, la junta directiva debe establecer políticas que definan los límites de autoridad administrativa, en vez de ofrecer recetas para la acción[13].

Carver recomienda que la junta directiva se pregunte ¿"Qué situaciones, actividades o decisiones de administración serían inaceptables para nosotros aún si funcionaran?" Aún si los propósitos se logran, ¿"qué riesgos, violaciones éticas y normas quiere declarar inaceptables la junta directiva?" [14]

CASILLA 5.4

Modelo de limitación de políticas

1. Tratamiento de los partícipes. Con respecto a las interacciones con socios comerciales, reguladores, vendedores, la comunidad local y el medio ambiente, el CEO no deberá causar o permitir condiciones, procedimientos o decisiones que son inseguros, no dignos o impertinentes innecesariamente.

2. Tratamiento de los empleados. El CEO no puede causar o permitir condiciones que son inseguras, injustas, o no dignas.

John Carver with Caroline Oliver
Corporate Boards That Create Value

Cuando la junta directiva haya contestado estas preguntas, la autoridad responsable requiere que la misma especifique todas las limitaciones que intenta colocar en la autoridad administrativa. Vea, por ejemplo, las limitaciones de medios de muestra que se muestra en la Casilla 5.4. El poder de este enfoque es que la autoridad administrativa no limitada expresamente está, en efecto, autorizada. La autoridad administrativa ejercitada dentro de esos límites —y razonablemente buscada en buena fe para lograr los propósitos de la empresa— ha comprometido la libertad para que sea ágil y creativa[15].

Principios para establecer estándares, procedimientos y expectativas de la administración

Así como la autoridad responsable a nivel de junta directiva involucra establecer propósitos y medios para el ejecutivo, la administración responsable establece una visión para la empresa; metas y objetivos; y estándares, procedimientos y expectativas para guiar a empleados y agentes de la empresa. A medida que los propietarios y gerentes las establecen, este manual recomienda aplicar los principios descritos a continuación.

Esforzarse hacia estándares más altos

Una empresa debe siempre esforzarse por cumplir estándares más altos. Las expectativas del comportamiento ético de una empresa evolucionan constantemente en respuesta a condiciones cambiantes del mercado, tanto regional como globalmente. Nuevos valores y creencias surgen no solamente en el mercado, sino también en la cultura organizativa y en las vidas personales de los empleados. Una empresa debe solicitar constantemente comentarios y reacciones de partícipes internos y externos para actualizar y modificar su programa de ética empresarial.

Considerar diferencias culturales

La cultura es difícil de medir y las dimensiones de la cultura son aún más complicadas de usar para establecer estándares, procedimientos y

expectativas. Sin embargo, un número creciente de estudios sugiere que los procesos de toma de decisiones difieren, si no en el resultado, por país, nacionalidad y cultura. Se han encontrado diferencias significativas en los asuntos de conducta empresarial responsable, en el tono tomado para encarar los puntos y en las respuestas administrativas apropiadas a la conducta del empleado[16].

Identificar excepciones de los estándares del país de origen

La globalización y el aumento del comercio e inversión cruzando fronteras introducen a las empresas a una gama amplia de culturas y valores. El proceso de globalización incluye una presión aumentada de la sociedad civil, los medios y gobiernos de diferentes naciones. Se espera que las empresas acaten los valores éticos de sus países de origen. También deben tomar en cuenta los estándares introducidos por las fuerzas de la globalización, particularmente si operan en una base transnacional.

Algunas veces las excepciones a los estándares, procedimientos y expectativas deben hacerse cuando se trabaja con actores fuera del país de origen de la empresa. Para hacer negocios en otros mercados sin sacrificar sus creencias fundamentales, las empresas deben identificar claramente cuándo están haciendo excepciones a los estándares del país de origen.

Comunicar el por qué

Para asegurarse de que la cultura organizativa está integrada y trabaja hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, los propietarios y gerentes deben comunicar no solamente los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa sino también las razones detrás de ellos. Deben explicar por qué una conducta empresarial responsable es importante para mejorar el rendimiento en los negocios, para generar una ganancia y para aumentar la prosperidad en la comunidad de la empresa.

Los propietarios y los gerentes deben explicar a los empleados y agentes por qué es necesario cumplir con los estándares, procedimientos y expectativas y ser constante con las creencias fundamentales de la empresa. Por ejemplo, simplemente declarar a un empleado que no es ético proporcionar información confidencial a una tercera parte puede ser ineficaz. Los gerentes deben explicar que tal información pudiera minar una ventaja competitiva mantenida por la empresa y afectara adversamente su rentabilidad. Esta explicación impartirá perspectiva al empleado y lo ayudará a entender el propósito detrás de las reglas.

Incluir a los empleados en el establecimiento de estándares

Se requiere el diálogo para establecer estándares, procedimientos y expectativas responsables que se adapten a las necesidades de la empresa y de sus empleados y agentes. Al desarrollar o modificar un programa de ética empresarial, la administración debe entender qué cuestiones de

conducta empresarial responsable son de importancia central para los empleados. Es esencial asegurar la aportación del empleado. No hacerlo puede resultar en cinismo del empleado y en la erosión de la confianza entre los empleados y la administración. Finalmente, los empleados pueden decidir no cumplir con los estándares y procedimientos de la empresa y pueden no proseguir el propósito de la empresa, haciendo así que la empresa deje de cumplir las expectativas razonables del partícipe.

Clarificar responsabilidades éticas y de operación

Las responsabilidades éticas y de operación de los gerentes y otros empleados deben expresarse claramente en los códigos de conducta y en otros aspectos de n programa de ética empresarial. La relación entre los empleados y sus supervisores debe estar gobernada por dos principios centrales: autenticidad y obligación de rendir cuentas. La autenticidad requiere una comunicación honesta acerca de quién es responsable de prácticas éticas, errores y mala conducta. La obligación de rendir cuentas requiere que cada parte de la relación acepte responsabilidad personal de lo que trae a la relación. Un programa de ética empresarial expone estas expectativas y muestra cómo la empresa encarará los errores, la mala conducta y las equivocaciones.

Visión de la administración para la empresa

La administración responsable define las creencias fundamentales de la empresa: su propósito más allá de las utilidades, sus valores fundamentales y su futuro visualizado. Además, como se desarrolla extensamente en el capítulo 4, los propietarios y gerentes establecen expectativas para el programa en sí de ética empresarial al describir características culturales de apoyo de la organización y resultados esperados del programa.

Dos investigadores, James Collins y Jerry Porras, encontraron que lo que separa a las buenas compañías de las excelentes, en gran parte, es el marco de visión que proporcionan a sus empleados y alinear sus elecciones y acciones a ese marco. El marco de visión que recomiendan tiene tres componentes: un propósito fundamental, valores fundamentales y un futuro previsto.

Propósito fundamental

Sin perder de vista la devolución del valor a los propietarios, la administración responsable establece la razón fundamental para la existencia de la empresa en la forma de una declaración de propósito que inspira a sus empleados y agentes. El propósito de una empresa más allá de las utilidades ayuda a definir la empresa. A diferencia de las metas y objetivos, el propósito nunca se logra en realidad. Como Collins y Porras lo describen, el propósito de una empresa "como una estrella en el horizonte nunca puede alcanzarse; guía e inspira para siempre"[18].

El propósito debe ser una declaración concisa de cómo la empresa pretende responder a una necesidad importante de su comunidad. La declaración de un propósito captura las razones por las que los empleados y agentes están ansiosos de ir a trabajar. Da por sentado que los propietarios quieren ganancias y que los empleados quieren sustentos. Pero uno puede estar seguro de que la mayoría de los empleados no van a trabajar ansiosos por ganar más dinero para los propietarios o incluso para ganarse su próximo cheque. Ellos van a trabajar ansiosos de contribuir porque hay algo en el propósito de la empresa que los entusiasma.

Definir el propósito de una empresa no es un proceso fácil. Collins y Porras sugieren el describir qué hace la empresa en negocios —su misión, por ejemplo— y entonces preguntarse cinco veces: "¿Porqué es tan importante?" Aunque aparentemente simple, el preguntar "¿Porqué es tan importante?" ayudará a establecer el valor que la empresa trae a la comunidad. Este sentido de valor agregado se convierte en el principio de ordenamiento de todas las decisiones y actividades posteriores[19].

Valores fundamentales

La administración responsable define cuatro o cinco valores para guiar las selecciones y acciones para todos los empleados y agentes. Estos valores fundamentales deben ser tan importantes para cómo la empresa se ve a sí misma —y la manera que hace negocios— que no se los sacrificará por una ganancia a corto plazo.

No hay un conjunto correcto de valores para una empresa. Royal Dutch / Shell, por ejemplo, tiene tres valores fundamentales: *honestidad*, *integridad y respeto para la gente*. Chiquita Brands, International, que tiene plantaciones alrededor del mundo, tiene cuatro valores integrales: *integridad*, *respeto*, *oportunidad y responsabilidad*. Alcatel, una compañía multicultural con empleados en 130 países, tiene cuatro valores también: *enfoque en el cliente*, *innovación*, *trabajo en equipo y obligación de dar cuentas*.

Los valores fundamentales deben reflejar las cualidades básicas que la empresa quiere usar para guiar las decisiones y actividades del empleado y agente, pero no deben estar tan lejos de la realidad de la empresa que sean imposibles de seguir o que generen cinismo. Es más, el proceso de definir los valores fundamentales influirá sobre cómo se los entiende, acepta y sigue. Cuantos más partícipes tomen parte en desarrollar los valores fundamentales, tanto más probable es que éstos reflejen la empresa y sus miembros y otros partícipes los acepten.

Algunas empresas llegan a sus valores fundamentales a través de un estudio trabajado cuidadosamente, que incluye entrevistas y grupos de enfoque. Otros establecen grupos consultivos en diversos niveles de la empresa para trabajar con un grupo pequeño de trabajo para elaborar un borrador para el diálogo futuro. Unas cuantas empresas encuestan a todos o a la mayoría de sus miembros y a muchos otros partícipes.

Para traer a la superficie valores de la empresa entre empleados, haga una simple pregunta tal como, "Qué le diría usted a un empleado nuevo que

pregunta "¿Qué tiene que hacer alguien para tener éxito por aquí?" Un seguimiento hasta el final de las respuestas del empleado y otros partícipes a estas preguntas llevará finalmente a cuatro o cinco valores que deben guiar a los miembros de la empresa.

Visión de un futuro deseado

Los propietarios y gerentes responsables visualizan las metas y objetivos de la empresa y el papel de la empresa en la comunidad a largo plazo. Las metas deben incluir responsabilidad para con la comunidad y para con los partícipes externos. Deben incorporar consideraciones pertinentes políticas, económicas y socio-culturales. De esta visión fluyen las metas, objetivos y resultados esperados de las estrategias y planes de acción de la empresa.

La investigación sugiere que hay dos componentes para un futuro previsto eficaz: (a) una meta específica que da dirección y significado a las decisiones y actividades de la empresa y (b) una descripción vívida del futuro deseado[20]. La casilla 5.5 muestra cómo Novo Nordisk describe el arraigar su visión por toda la empresa[21].

Un buen ejemplo de describir un futuro previsto es la visión de Sony, partes de la cual se exponen en la Casilla 5.6. Esta visión se formó en 1950 cuando Japón estaba todavía recuperándose de la devastación de la II Guerra Mundial. Contenía una meta audaz a largo plazo y una descripción vívida del futuro deseado[22].

CASILLA 5.5

Visión

- Vamos a ser la compañía de cuidado de diabetes líder del mundo.
- Vamos a ofrecer productos y servicios en otras áreas donde podemos hacer una diferencia.
- Vamos a lograr resultados comerciales competitivos.
- Un trabajo aquí nunca es sólo un trabajo.
- Nuestros valores se expresan en todas nuestras acciones.
- Nuestra historia nos dice que puede hacerse.

Constitución de la empresa

La Constitución de la empresa describe nuestros valores, compromisos para el triple resultado, los fundamentos y la metodología—nuestros principios básicos. El texto completo puede encontrarse en el sitio web corporativo de Novo Nordisk.

Políticas

Nuestra visión expresa los objetivos comerciales claves de la compañía y guía un conjunto de políticas en bioética, comunicación, ingeniería, medio ambiente, finanzas, salud y seguridad, tecnología de información, legal, patentes, gente, compras, calidad, gestión reguladora y de riesgo.

Novo Nordisk
"Novo Nordisk Way of Management"

CASILLA 5.6

Visión de Sony Corporation

Declaración del propósito. Experimentar el puro gozo de la innovación y aplicación de tecnología para el beneficio y placer del público en general.

Meta. Convertirse en la compañía más conocida por cambiar la imagen mundial de que los productos japoneses son de mala calidad.

Descripción vívida. Dentro de cincuenta años, nuestro nombre de marca será tan conocido como cualquiera en la tierra... y significará innovación y calidad que rivaliza a las compañías más innovadoras en cualquier lado....“Hecho en Japón” significará algo fino, no algo de muy mala calidad.

James C. Collins and Jerry I. Porras
Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies

Estándares, procedimientos y expectativas de la administración

Las empresas de todo tipo y tamaño están experimentando una creciente presión de los países inversores, instituciones internacionales y organizaciones no gubernamentales para demostrar una conducta empresarial responsable. Los estándares, procedimientos y expectativas de la administración dan una guía específica que exige ciertas actividades y restringe otras, a diferencia de las limitaciones de medios a nivel de junta directiva, que establece límites solamente.

Como se discute en el capítulo 3, una RBE funciona en cuatro niveles de identidad: cumplimiento, gestión de riesgos, mejora de la reputación y valor agregado para la comunidad. La administración responsable establece estándares, procedimientos y expectativas en los cuatro niveles para dar una guía adecuada a los empleados y agentes. Estos estándares, procedimientos y expectativas tienden a promover expectativas razonables de partícipes externos del rendimiento de la empresa.

Los estándares, procedimientos y expectativas se establecen a menudo en un número de documentos básicos: un conjunto de principios orientadores, un código de conducta y políticas específicas. Aunque este capítulo discute cómo redactar un código de conducta y se refiere a un número de ejemplos, no existe un único enfoque correcto. Por ejemplo, una empresa puede redactar los documentos básicos como documentos separados o como un solo documento.

Principios orientadores

Las empresas descubrirán el valor de establecer un número de principios generales para guiar a los empleados y agentes. Con las creencias fundamentales que proporcionan la base, una declaración de principios generales ayuda a los empleados y agentes a realizar selecciones y tomar acción. Una declaración de principios generales es más específica que las creencias fundamentales, pero es más amplia que un código de conducta.

Para algunas empresas, como Royal Dutch / Shell, su documento orientador fundamental es su "Declaración de principios generales de negocios" ("Statement of General Business Principles")[24]. Otro conjunto a nivel ejecutivo de principios orientadores para considerar es el U.N. Global Compact.)[25].

Las declaraciones de principios orientadores tienden a ser accesibles para los empleados y agentes porque son considerablemente más cortos que el código de conducta promedio. Estos principios pueden ser declaraciones de una oración o párrafos cortos, pero generalmente no más largos.

Con el uso de Royal Dutch /Shell como ejemplo, una empresa podría exponer sus principios básicos bajo nueve temas: (1) objetivos; (2) responsabilidades para con los partícipes; (3) principios económicos; (4) integridad en los negocios; (5) actividades políticas; (6) salud, seguridad y el medio ambiente; (7) comunidad, (8) competencia; y (9) revelación total pertinente.

Shell comienza con un preámbulo general que declara el propósito de los principios en sí mismos. El preámbulo lee en parte como sigue:

> Las compañías Shell reconocen que mantener la confianza de los accionistas, empleados, clientes y otra gente con quien hacen negocios, así como las comunidades en que trabajan, es crucial para el crecimiento y el éxito continuo del Grupo.
>
> Queremos ser dignos de esta confianza al conducirnos de acuerdo con los estándares expuestos en nuestros principios[26].

El primer principio expone una declaración general de los *objetivos* de la empresa. Estos rastrean estrechamente su propósito fundamental. El segundo principio expone las *responsabilidades* que cree que debe a sus partícipes primarios: accionistas, clientes empleados, aquellos con quienes hace negocios, y la sociedad como un todo, que incluye el medio ambiente. Estas descripciones son, en su mayor parte, una o dos oraciones cada una. La descripción de las responsabilidades que debe a la sociedad incorpora un número de los principios del *U.N. Global Compact*. Shell ve estas cinco áreas de responsabilidad como inseparables.

El tercer principio establece principios *económicos* para guiar a sus empleados y agentes (ver la Casilla 5.7)[27]. Shell nota que la rentabilidad y una base financiera fuerte son fundamentales para cumplir con sus responsabilidades. También nota que la búsqueda de aspectos financieros está calificada por consideraciones sociales y ambientales y una "evaluación de la seguridad de la inversión".

El cuarto principio de Shell trata de su noción de *integridad empresarial*. Shell sostiene que sus compañías "insisten en la honestidad, integridad y justicia en todos los aspectos de su empresa y espera lo mismo en sus relaciones con todos aquellos con quien hacen negocios"[28]. Al entrar en algo más de detalle que una declaración de principio, el principio de integridad empresarial de Shell trata expresamente de soborno, conflictos de interés y mantener libros y registros exactos.

CASILLA 5.7

Los principios económicos de Royal Dutch / Shell

3. Principios económicos

La rentabilidad es esencial para descargar sus responsabilidades y mantenerse en el negocio. Es una medida tanto de eficacia como del valor que los clientes asignan a los productos y servicios de Shell. Es esencial para la asignación de los recursos corporativos necesarios y para apoyar la inversión continuada requerida para desarrollar y producir futuros suministros de energía para satisfacer las necesidades del consumidor.

Los criterios para las decisiones de inversión no son exclusivamente económicos por naturaleza sino que también toman en cuenta las consideraciones sociales y ambientales y una evaluación de la seguridad de la inversión.

Royal Dutch/Shell
"How We Work"

El quinto principio de Shell, en lo que concierne a *actividades políticas*, refuerza su sentido de responsabilidad social y restringe a sus compañías y empleados individuales en sus actividades políticas. Sin embargo, Shell se reserva conspicuamente el derecho de tomar una posición pública en asuntos que afectan a la empresa o a sus partícipes principales.

El sexto principio de Shell encara sus compromisos para contribuir al *desarrollo sostenible* y su "enfoque sistemático para la salud, seguridad y gestión ambiental para lograr continua mejora de rendimiento". Shell se compromete a "manejar estos asuntos como cualquier otra actividad comercial crítica, establece objetivos para mejora y mide, evalúa y reporta su rendimiento"[29].

El séptimo principio de Shell encara su relación con la *comunidad*. Nota expresamente que su contribución más importante es buscar lo que nosotros calificamos como su propósito fundamental y su futuro previsto como una empresa tan eficaz como sea posible. Shell autoriza entonces específicamente la participación en la comunidad que va más allá de ser una empresa socialmente responsable hasta incluir una responsabilidad ultra social cuando apropiado.[30]

El octavo principio de Shell es el apoyo expreso para la *competencia* inherente en la empresa libre.

Finalmente, Shell se compromete a proporcionar *información pertinente completa* acerca de sus "actividades para las partes legítimamente interesadas, sujeto a cualquier consideración primordial de confidencialidad comercial y costo"[31].

La "Declaración de Principios Generales de Negocio" cubre muchos aspectos de conducta empresarial general y puede servir como una guía excelente para una RBE, aunque no encare un número de los estándares globales emergentes que describimos en el capítulo 2. Organizaciones no gubernamentales (ONG), mientras aplauden la declaración de Shell en general, han notado, por ejemplo, que no encara específicamente un número de convenciones internacionales, notablemente la Declaración Universal de Derechos Humanos, así como la Declaración Tripartita de Principios de la Organización Internacional del Trabajo.[32]

CASILLA 5.8

El enfoque de Chiquita Brands para la responsabilidad corporativa

- Estamos orgullosos de nuestro trabajo y en satisfacer a nuestros clientes.
- Actuamos responsablemente en las comunidades y medio ambientes en que vivimos y trabajamos.
- Somos responsables del uso cuidadoso de todos los recursos confiados a nosotros y de proporcionar resultados apropiados a nuestros accionistas.

Chiquita Brands International
"Corporate Responsibility"

Otro enfoque común para un conjunto orientador de principios es enumerar los valores fundamentales de la empresa con un número de principios o prácticas orientadoras debajo de cada valor. Ver, por ejemplo, un extracto de la declaración de valores fundamentales de Chiquita Brands International en la Casilla 5.8[33]. Otro ejemplo es la United Technologies Corporation, que expone cinco "Compromisos": "rendimiento, innovación pionera, desarrollo personal, responsabilidad social y valor del propietario de la acción" (ver Casilla 5.9)[34]. El valor de este enfoque es que demuestra la importancia de unos pocos valores fundamentales, mientras usa principios y prácticas para definirlas y proporcionar ejemplos concretos en un documento.

La administración también puede considerar cualquier número de otros principios generales para ideas. Un conjunto para considerar es el de los "Principios para las empresas" de la Caux Round Table, que son ampliamente considerados un buen punto de partida para desarrollar un sentido de conducta empresarial responsable y ético[35]. Otro conjunto de principios para considerar son las *Pautas Básicas para los Códigos de Conducta Empresarial (Basic Guidelines for Codes of Business Conduct)* (reimpreso en el Apéndice B), que puede usarse como una base o guía para desarrollar códigos de conducta.

CASILLA 5.9

Desempeño de United Technologies

Nuestros clientes tienen una opción y nuestro desempeño determina si ellos nos escogen. Apuntamos alto, establecemos metas ambiciosas y entregamos resultados y usamos los comentarios y las reacciones del cliente para recalibrar cuando es necesario. Nos movemos rápidamente y tomamos decisiones oportunas, bien razonadas porque nuestro futuro depende de ello. Invertimos autoridad donde debe estar, en las manos de la gente más cercana al cliente y al trabajo.

United Technologies Corporation
"Our Commitments"

Código de conducta

Un código de conducta es a menudo el medio principal por el cual la administración orienta a sus empleados y agentes en cuanto a qué se espera de ellos a modo de conducta empresarial. Es más, entre empresas multinacionales, la mayoría ahora tiene alguna forma de código de conducta[36].

Un código demuestra el compromiso de la administración de cumplir con todas las prácticas de la industria aplicables y los reglamentos del gobierno. Su audiencia es la empresa como un todo. Otras políticas y procedimientos más específicos serán dirigidos a funciones específicas, tales como adquisición o contratación.

Un código de conducta trata estándares mínimos de conducta y procedimientos para reducir el riesgo de la empresa de responsabilidad y daño a su reputación Un código de conducta también va más allá de estos puntos mínimos para guiar a los empleados y agentes a mejorar la reputación de la empresa y agregar un valor genuino a su comunidad.

Es importante no colocar demasiada importancia en un código de conducta por sí solo. La mayoría de las investigaciones sugieren que un código es menos importante por sus disposiciones específicas que como parte de un programa o estrategia para alentar una conducta empresarial responsable. Al examinar la incidencia de la mala conducta, los investigadores han encontrado relativamente poca diferencia entre las organizaciones que tienen un código y aquéllas que no[37].

Como parte de un programa de ética empresarial, sin embargo, un código es un componente central de un proceso por el cual la empresa contrata a sus partícipes, tanto internos como externos. En años recientes, el proceso de formular códigos de conducta se ha hecho más interactivo e inclusivo. Cada vez más, los códigos son una parte esencial de un diálogo en proceso diseñado para desarrollar programas. Es más, un alto funcionario de Royal Dutch /Shell ha declarado:

> Shell está concentrándose cada vez más en el diálogo, y hemos encontrado muchas ONG que están dispuestas a entablar un debate con nosotros. La discusión basada en un marco amplio de principios ofrece una atmósfera constructiva para la cooperación—y para el compromiso que es algunas veces necesario ante las ambigüedades de la vida real[38].

Una empresa debe examinar cuidadosamente su contexto pertinente cuando decide sobre el alcance de su código de conducta. Debe considerar las prioridades de su comunidad y partícipes externos, el estado de los decretos, leyes y reglamentos; y los estándares de la industria. También debe mostrar respeto por la cultura nacional y organizativa.

Cumplimiento con la ley

Cuando una empresa diseña un programa de ética empresarial, debe asegurarse de que cumple con todas las leyes y reglamentos que gobiernan su área de comercio: local, extranjero e internacional. Los códigos mismos

tienden a no exponer los detalles de la ley. Sin embargo, establecerán la política general de cumplir con todas las leyes y pueden referirse a leyes que tienen aplicación específica para la conducta empresarial de la empresa tales como una autoridad corporativa, prácticas en el lugar de trabajo y relaciones con los oficiales del gobierno. Donde se requiere más detalle, estos asuntos típicamente serán tratados en los documentos de políticas y procedimientos. Trabajando estrechamente con un abogado, una RBE incorporará los cambios y modificaciones a la ley y a los reglamentos en su programa de ética empresarial de manera regular.

La naturaleza general de un código de conducta —así como los asuntos discutidos— difieren ampliamente entre la Unión Europea y los Estados Unidos. Los códigos en los Estados Unidos tienen a estar más orientados al cumplimiento y hasta son legalistas porque las leyes en los Estados Unidos tienden a dejar más los asuntos comerciales al sector privado. También encaran el riesgo significativo de la litigación. Los códigos en la Unión Europea tienden a estar más centrados en la responsabilidad social. En parte esta diferencia en el enfoque surge porque muchos asuntos que se cubren en los códigos tienden a ser tratados por la ley y reglamento en los Estados Unidos o por las disposiciones de contrato individuales o del consejo de trabajo en la Unión Europea[39].

Cumplimiento con los estándares de la industria

Una RBE a menudo es un miembro de una industria así como de una comunidad. Los propietarios y gerentes toman en cuenta puntos específicos de la industria y estándares y procedimientos. Al hacerlo, deben apuntar a lograr los estándares más altos de cumplimiento en su industria. Los estándares mejorados de la industria aumentan la transparencia y confianza en el mercado y mejoran la reputación de la industria como un todo. Para un ejemplo de estándares de la industria en lo que concierne al alcance de un código de conducta, ver las reglas cambiarias de la Bolsa de Valores de Nueva York promulgadas recientemente. (Casilla 5.10)[40].

NOTA PRÁCTICA

Disposiciones anticorrupción

Las empresas deben tener una política de contabilidad clara y concisa que prohíbe las cuentas fuera de los libros o las transacciones identificadas inadecuadamente.

Boeing Company
Boeing Ethics and Compliance Program

Protección del medio ambiente

Un código de conducta debe ocuparse de los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa en lo que respecta al medio ambiente. Los gobiernos, las comunidades locales, las ONG e instituciones internacionales están usando su influencia para promover prácticas ambientales sanas por parte de las empresas.

Un código debe incluir una declaración de que la empresa se atendrá tanto a las leyes locales e internacionales como a los reglamentos diseñados para proteger el medio ambiente. Debe encarar cómo la empresa balancea los objetivos de producción con la protección ambiental en general. En más detallados estándares, procedimientos y expectativas, la empresa podría discutir cómo reducir los productos de desperdicio, cómo evitar contaminar el aire y el agua y cómo manejar e informar sobre el uso y deshechos químicos.

CASILLA 5.10

Reglas de la Bolsa de Valores de Nueva York

En agosto de 2002, en respuesta a una gran agitación en los mercados de los EE.UU., la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) registró una serie de requisitos para mejorar las prácticas de autoridad corporativas de sociedades cuyas acciones cotizan en bolsas en el NYSE. Ahora se requiere que una empresa cuyas acciones cotizan en bolsa adopte un código de ética que trate como mínimo los puntos siguientes:

- Conflicto de intereses: Define los conflictos de intereses y requiere una política que proscribe conflictos y un medio de informar sobre los potenciales conflictos.
- Oportunidades corporativas: Una política debe prohibir a los funcionarios, directores y empleados tomar oportunidades corporativas, usar propiedad corporativa, posición o información para ganancia personal, o competir con la compañía. Todos los empleados, funcionarios y directores tienen el deber de promover el interés legítimo de su compañía.
- Confidencialidad: La información confiada a los empleados, directores y oficiales por la compañía o clientes deben ser confidenciales. La información confidencial incluye toda la información no pública que puede ser de uso para los competidores o dañina para la compañía o sus clientes si es revelada.
- Trato justo: Cada empleado debe tratar equitativamente a los clientes, proveedores, competidores y a los otros empleados de la compañía. Ninguno debe tomar ventaja desleal de nadie a través de la manipulación, el ocultamiento, el abuso de información privilegiada, la mala representación de hechos materiales o cualquier otra práctica de trato desleal.
- Protección y uso correcto de los bienes de la compañía: Los empleados deben proteger los bienes de la compañía y asegurar el uso eficiente y legítimo de todos los bienes comerciales.
- Cumplimiento con las leyes, reglas y reglamentos (que incluye leyes de abuso de información privilegiada): La compañía debe promover activamente el cumplimiento con las leyes, reglas y reglamentos, que incluyen leyes de abuso de información privilegiada.
- Animar para que se informe sobre cualquier comportamiento ilegal o no ético: La compañía debe animar a los empleados a hablar con los supervisores, gerentes u otro personal apropiado acerca del mejor curso de acción que deben tomar cuando se les presenta una situación particular. Además, las compañías deben animar a los empleados para que informen sobre violaciones de las leyes, reglas, reglamentos o el código de conducta empresarial al personal apropiado. Para animar a los empleados a que informen sobre tales violaciones, la compañía debe asegurarse de que los empleados sepan que la compañía no permitirá retaliación por informes hechos en buena fe.

CASILLA 5.11

De la carta ambiental global del Grupo NTT

Principio Básico

Para asegurar la coexistencia armoniosa de la gente con la naturaleza y para lograr un crecimiento sostenible, haremos todo lo posible para proteger el medio ambiente global en todas nuestras actividades corporativas.

Políticas básicas

1. **Cumplimiento con las leyes y reglamentos y cumplimiento de las responsabilidades sociales**
   Observar todas las leyes y reglamentos sobre los puntos de protección ambiental y realizar nuestras responsabilidades como ciudadanos corporativos globales.
2. **Reducir las cargas ambientales**
   Establecer planes de acción para conservación de la energía (reducción de emisiones de gas invernadero), conservación de recursos (conservación de materiales tales como papel) y reducción de desperdicio y para luchar para hacer mejoras continuas.
3. **Establecer y mantener sistemas de administración ambiental**
   Establecer un sistema de administración ambiental que permita a cada unidad de negocios proseguir con actividades de protección ambiental voluntaria.
4. **Desarrollar tecnologías ambientales**
   Contribuir a la reducción de la carga ambiental a través de diversas áreas de investigación y desarrollo, que incluye servicios de multimedia.
5. **Esfuerzos de contribución social**
   Promover los esfuerzos de protección ambiental diaria en coordinación con los ciudadanos y agencias del gobierno.
6. **Revelación de información ambiental**
   Aumentar las comunicaciones internas y externas a través de la revelación de información ambiental.

Un ejemplo del flujo de valores fundamentales en lo que concierne al medio ambiente a través de un principio básico y políticas básicas para las actividades principales (que llevan a lograr metas y objetivos) se expone en el código de conducta del Grupo NTT japonés (Nippon Telegraph & Telephone) para asuntos ambientales (ver la Casilla 5.11)[41].

Respeto por las normas culturales

Un código de conducta debe demostrar respeto por las normas culturales de la sociedad en que la empresa opera—especialmente si es una empresa transnacional. Los empleados y agentes traen sus creencias, valores y normas culturales al trabajo. Cada sociedad tiene prácticas culturales que son únicas, lo que incluye práctica de religión, relaciones de género y de poder en el lugar de trabajo. Una RBE es sensible a estas prácticas y se asegura de que su programa de ética empresarial las tome en consideración sin sacrificar sus creencias fundamentales. El implementar y hacer respetar un código de conducta que no tome estos factores en consideración puede verse como injusto y puede conducir a la confusión y a la frustración[42].

Un número de problemas de conducta empresarial son inusitadamente sensibles culturalmente: tratar con conflictos de intereses, aceptar y dar regalos y propinas, hacer pagos de facilitación, contratar familiares y amigos, buscar consejo y reportar mala conducta. Informar sobre la mala conducta, particularmente, toca los valores culturales mantenidos profundamente y hasta en historias recientes relativamente, como se discute en el capítulo 7.

Una mejor práctica para tratar con estos matices culturales es requerir que las divisiones regionales de una empresa formulen políticas locales y presentarlas para aprobación. Siempre que la política local refleje el espíritu de la política general y se aplique de manera constante, las políticas regionales pueden ser maneras eficaces de tratar las diferencias culturales. Notar, sin embargo, que la regla general debe aplicarse a menos que una política local específica haya sido propuesta y aprobada. Un empleado o agente no debe poder reclamar una diferencia regional sin una política local aprobada en vigencia.

Directrices para desarrollar un código

El proceso para desarrollar un código de conducta es tan importante como el mismo código. Involucrar a los partícipes, demostrar el compromiso de la administración y honrar las creencias fundamentales conducirán a una declaración clara de cuáles son los valores de la empresa. Es más, el proceso es un paso importante para reforzar los aspectos deseados de la cultura organizativa.

Al final del proceso el código debe ser lo suficientemente completo para guiar en todos los asuntos importantes para empleados y agentes. Debe haber incorporado suficientes comentarios y reacciones de los partícipes internos —especialmente los propietarios, gerentes y trabajadores— de manera que lo reconocerán como suyo, lo apoyarán y estarán dispuestos a cumplir con el mismo. Debe describir muy bien las expectativas de los partícipes externos de modo que reconocerán a la empresa como un miembro que contribuye a la comunidad.

NOTA PRÁCTICA

Regalos dados por Motorola

Algunas situaciones de negocios se prestan para dar regalos. Los regalos de Motorola deben ser legales, razonables y aprobados por la administración local. Los empleados de Motorola nunca pagan sobornos.

Entendemos que las prácticas de dar regalos varían entre culturas. Nuestras políticas y guías de regalo local tratan sobre esto.

Nosotros no proporcionaremos ningún regalo si está prohibido por la ley o la política de la organización receptora. Por ejemplo, a los empleados de muchas entidades del gobierno alrededor del mundo se les prohíbe aceptar regalos. Si hubiese alguna duda, verificar primero.

Motorola Corporation
"Code of Business Conduct"

Un autor renombrado en este campo, W. Michael Hoffman, anima a los redactores para que se interesen especialmente en el tono del código. Recuerda cómo una vez se le pidió revisar un código titulado "Nuestras responsabilidades". Aunque él pensó que era un buen título, "cada regla comenzaba con 'es tu responsabilidad...'" Él sugirió cambiar cada "tu" por "nuestra" para transmitir el sentido de que las reglas se aplicaban a todos en la compañía[43].

El estilo del código también depende de las necesidades y la cultura de la empresa. Los códigos más fáciles de leer usan letra grande, color, a menudo ilustraciones y ejemplos o casillas de texto para las preguntas frecuentes. Hay muchos ejemplos excelentes en Internet.

- WMC Resources Ltd., una compañía minera global australiana, tiene un código de conducta animado, colorido y franco. Tiene muchas ilustraciones y ejemplos presentados como páginas de menú desplegables bajo cinco temas principales[44].
- El Grupo NTT, una compañía de telecomunicaciones japonesa, tiene un código ambiental detallado como parte de su "Informe Ambiental del 2002". Está organizado en ocho preguntas y sus respuestas[45].
- Guardsmark LLC, una firma de los EE.UU. de tamaño mediano, tiene un código de conducta corto que plantea principios organizados por valores y temas principales. Todos los empleados consultan y acusan recibo del código anualmente[46].
- HCA Inc., una compañía grande de asistencia médica de los EE.UU. tiene un código de conducta completo, así como políticas y procedimientos para implementar su ética, cumplimiento y programa de responsabilidad corporativa[47].
- United Technologies Corporation, una empresa grande manufacturera global, tiene un código de ética traducido en 27 idiomas que describe medios múltiples para un empleado o agente para buscar asesoramiento o informar sobre problemas que incluye las oficinas regionales y centrales del defensor del pueblo[48].

Un código de conducta debe ser un documento práctico y de fácil acceso. Debe ser escrito en un lenguaje sencillo, evitando los términos técnicos o legales. Debe estar disponible en los idiomas que los partícipes claves entienden[49].

Disposiciones de aspiraciones versus las obligatorias

Algunos autores distinguen entre las disposiciones de códigos que son de aspiración y aquellas que son obligatorias. Las disposiciones de aspiración son aquellas que los empleados y agentes se esfuerzan por alcanzar pero por las cuales no se les hará responsables. Las disposiciones obligatorias son aquellas por las cuales se puede hacer responsables a los empleados y agentes y que resultarán en castigo si se violan.

Los estándares, procedimientos y expectativas de una empresa tienen la intención de guiar a los empleados y agentes para resolver problemas de

NOTA PRÁCTICA

Expectativa de buen juicio de los empleados

"Independientemente de cuál sea nuestro trabajo, es posible enfrentarnos con situaciones de preguntas éticas en cualquier momento - ya sea en nuestra relación con supervisores, pares y subordinados, con clientes y proveedores, con socios comerciales y con los gobiernos y las comunidades donde vivimos y trabajamos. Estas situaciones ponen a prueba nuestro juicio y nuestra integridad de manera constante frente a los valores culturales cambiantes y las presiones competitivas en creciente aumento. A menudo la prueba nos hace preguntarnos no sólo 'qué es legal' sino también 'qué es lo correcto'. Nunca debemos permitir que los atajos, las verdades a medias, los acuerdos mutuos y lo conveniente u oportuno reemplacen lo que es legal y ético."

Peter Robertson
Vicepresidente de la Junta Directiva
Presidente del Comité de Cumplimiento de Política Empresarial
Chevron

la vida real. Los propietarios y gerentes deben esperar que los empleados y agentes manifiesten conciencia de todos los estándares pertinentes y que usen buen juicio. Si el estándar subyacente es aplicar el buen juicio, por consiguiente, estamos renuentes en decir que cualquier estándar que vale la pena poner en un código de conducta es estrictamente de aspiración. La mejor opinión es que si vale la pena incluir una disposición en un código, entonces debe seguirse.

Para los estándares más específicos —las reglas— el buen juicio rara vez conduce a violar una regla. Cuando las reglas se violan, el castigo es apropiado ya que existe una intención clara de violar las reglas. Para disposiciones más generales tales como los valores o principios, se requiere todavía un buen juicio y tiene poco sentido describir tales disposiciones como que no se pueden hacer cumplir. Aunque el empleado puede no ser castigado como tal, no debe tolerarse el hecho de no usar buen juicio.

Adaptaciones, actualizaciones y mejoras al código

Aunque un código de conducta es un documento fundamental, no es estático. Para ser eficaz, el código debe anticipar la orientación que los empleados y agentes necesitarán para encarar apropiadamente los retos que enfrentan. Las leyes y reglamentos cambian. Las expectativas de los partícipes cambian también. A través del comercio con empresas de diferentes mercados, las empresas se exponen a valores y creencias nuevas que pueden afectar la manera en que los empleados ven a la empresa y a los mercados. Todo esto tiende a crear nuevas áreas grises para los empleados.

Una RBE debe planear en el código en sí el monitoreo de los cambios en su contexto pertinente, cultura organizativa y expectativas de los

partícipes y adaptar, actualizar y mejorar el código en consecuencia. La RBE debe poder reaccionar rápidamente a cambios que afectan a la empresa, sus mercados y sus comunidades. Debe adaptar su código para reflejar sus relaciones con nuevos proveedores, proveedores de servicio, socios, competidores y mercados.

Formatos de código

Un autor que ha seguido las tendencias de redacción de códigos de conducta ha descubierto que la mayoría de los códigos aplican uno más de tres formatos básicos: (a) *códigos de cumplimiento* —declaraciones específicas que dan orientación y prohíben ciertas clases de conducta; (b) *credos corporativos* —declaraciones generales amplias de compromisos corporativos para circunscripciones electorales, valores y objetivos; y (c) *declaraciones de filosofía de la administración* —enunciaciones formales de la compañía o la manera de hacer negocios del CEO[50].

Un autor australiano distingue, además, los formatos y objetivos de códigos corporativos de ética en tres tipos: (a) *códigos de ética* —declaraciones de los valores y principios que definen el propósito de una organización, (b) *códigos de práctica* —que guían y dirigen la toma de decisiones y (c) *códigos de conducta o comportamiento* —que prescriben o proscriben cierto comportamiento. "En la práctica", nota el autor, "las corporaciones tienden a usar mezclas variables de cada tipo de código, bajo diversos rótulos"[51].

La hoja de trabajo 6 de RBE, que se encuentra al final de este capítulo, proporciona un esbozo de muestra para un código de conducta.

Políticas responsables de conducta empresarial

Una vez que se desarrolla un conjunto de principios de guía, un código de conducta o ambos, el proceso de establecer estándares adecuados no está completo. Para que estos documentos definitivos sean relativamente concisos, las empresas publican típicamente mucho del detalle que rodea a las oficinas o funciones específicas, tales como la auditoría interna o contratante del gobierno, como políticas o procedimientos. Una RBE también encara áreas de riesgo específicas y oportunidades para mejorar su reputación o añadir valor a la comunidad. Se observa un número de puntos fundamentales en la hoja de trabajo 6 de una RBE, tales como ética, cumplimiento y funciones de responsabilidad y políticas y procedimientos de línea de ayuda. Puede haber muchos otros.

Los programas de ética empresarial que son eficaces están diseñados específicamente para los retos del día a día de la empresa individual, sus estilos de gestión y su cultura organizativa. Por ejemplo, el programa completo de ética empresarial de HCA Inc., una compañía grande de asistencia médica de los EE.UU., tiene 20 políticas y procedimientos de cumplimento específico y de ética y docenas más relacionadas a políticas y procedimientos de otros departamentos[52]. Estas políticas incluyen lo siguiente:

- Desarrollo de política y procedimiento
- Manejo interno de llamadas de la línea de ética
- Auto-informe de violaciones de ciertas leyes y reglamentos
- Cortesías de negocios para fuentes de referencia potenciales
- Entretenimiento empresarial
- Capacitación promocional a vendedores
- Aprobación de regalos en reconocimiento de esfuerzos voluntarios
- Funcionario de ética y cumplimiento
- Distribución y capacitación del código de conducta
- Administración de registros
- Contratos de programas de ética y cumplimiento
- Informes trimestrales de la oficina de ética y cumplimiento
- Capacitación para la dirección administrativa
- Eventos referibles

No hay un formato establecido para expedir políticas y procedimientos. El formulario que se muestra en la Figura 5.1 es cortesía de HCA Inc.[53]

Disposiciones del código de conducta típico

La mejor manera de pensar acerca de qué estándares, procedimientos y expectativas deben incluirse en un código de conducta es tratar de anticipar, desde los puntos de vista de los partícipes, las decisiones difíciles que los empleados y agentes podrían enfrentar. Con este enfoque en mente, considere incluir los asuntos descritos a continuación. También se incluyen ejemplos de cómo algunas empresas trataron ciertos asuntos[54]. El uso de la hoja de trabajo 7 de RBE, proporcionada al final de este capítulo, ayudará a asegurar que se consideren todos los estándares, procedimientos y expectativas necesarios.

Materiales de introducción

¿Qué materiales deben incluirse, y por qué? Los materiales de introducción dependen en gran parte de la situación, las necesidades y la cultura de la empresa. Deben empezar con una declaración de las creencias fundamentales, ejemplos de los cuales se describieron más temprano.

Se recomienda incluir un descargo de responsabilidad. Por ejemplo, Motorola Corporation evita crear expectativas no realistas —y responsabilidades no planeadas— mediante un descargo de responsabilidad al comienzo de su código (ver la Casilla 5.12)[55]. Se recomiendan los descargos de responsabilidad porque algunos tribunales han tratado documentos similares como promesas en las que los partícipes pueden confiar[56].

FIGURA 5.1
Formato Usado por HCA Inc., para emitir políticas y procedimientos

Departamento:	**Descripción de la política:**
PÁGINA: x de y	**Reemplaza política fechada:**
Aprobado:	**Retirado:**
Fecha efectiva:	**Número de referencia:**

Alcance:

Propósito:

Política:

Procedimientos:

Referencias:

Propietarios

¿Qué relaciones y responsabilidades para con sus propietarios debe asumir la empresa? ¿Por qué? Considere lo siguiente:

- Maximizar el valor del accionista
- Minimizar el riesgo en los negocios
- Usar recursos de la empresa prudentemente
- Entrar en un comportamiento legal y ético
- Evitar el delito del mal uso de la información confidencial
- Ser responsable para con la comunidad y al medio ambiente

Clientes o consumidores

¿Qué relación y responsabilidades para con sus clientes debe asumir la empresa? ¿Por qué? Aquí hay algunos ejemplos:

BOX 5.12

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD A UN CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL

Principio básico

Este código no es un contrato ni un manual completo que cubre cada situación que los empleados de Motorola podrían encontrar por todo el mundo. Es una guía que realza asuntos claves e identifica políticas y recursos para ayudar a los empleados de Motorola a llegar a tomar decisiones que hará enorgullecer a Motorola.

Motorola Corporation
"Code of Business Conduct"

- Proporcionar bienes y servicios de calidad y seguros
- Representar productos o servicios
- Comunicarse claramente de modo que no haya malos entendidos
- Proteger la información confidencial
- Evitar los sobornos y mordidas
- Regular los regalos y el entretenimiento
- Incluir disposiciones del gobierno con el cliente
- Incluir disposiciones del gobierno extranjero con el cliente
- Asegurar procedimientos de facturación exactos
- Salvaguardar la propiedad de otros
- Evitar el menosprecio de los competidores
- Asegurar una competencia justa
- Adquirir datos de mercadeo correcta y legalmente

LOS EMPLEADOS Y LA EMPRESA

¿Qué relaciones y responsabilidades para con sus empleados debe asumir una empresa? ¿Qué deben los empleados a la empresa? ¿Y por qué? Los puntos incluyen lo siguiente:

- Promover el respecto por el otro
- Promover la igualdad de oportunidades y el anti-acoso
- Crear un ambiente libre de problemas
- Respetar el derecho a la privacidad
- Promover la salud y seguridad en el lugar de trabajo
- Mantener las habilidades y calificaciones
- Evitar el abuso de sustancias
- Evitar la violencia en el lugar de trabajo
- Regular el uso de los fondos de la compañía

- Regular el uso de la computadora y el correo electrónico de la compañía
- Evitar conflictos de intereses
- Regular las actividades fuera de la empresa
- Regular los regalos y el entretenimiento
- Regular la negociación colectiva
- Promover los derechos humanos
- Excluir el trabajo de menores
- Promover el negocio con la compañía
- Regular el empleo fuera de la compañía
- Animar el auto-desarrollo y aprendizaje de por vida
- Regular la contratación de personas relacionadas estrechamente
- Asegurar libros y registros exactos
- Retener los registros

Socios, proveedores y proveedores de servicio

¿Qué relaciones y responsabilidades para con sus empleados y proveedores debe asumir una empresa? ¿Qué le deben los empleados a la empresa? ¿Por qué? Considere estos puntos:

- Tratar a todos los proveedores equitativamente
- Regular la aceptación u ofrecimiento de regalos y propinas
- Respetar la propiedad intelectual de otros
- Proteger los datos de propiedad de otros
- Usar el software para sus propósitos deseados
- Requerir que los consultores y proveedores actúen legal y éticamente

Competidores

¿Qué les debemos a nuestros competidores? ¿Por qué? Los puntos incluyen:

- Tratar equitativamente con los competidores
- Ganar en base a los méritos del producto y del servicio
- Desanimar las comparaciones con y el menosprecio de los competidores
- Prohibir que se induzca a otros a romper los contratos obligatorios con los competidores
- Desanimar la discusión de los planes de establecimiento de precios, contabilidad de precios de costo, mercadeo o productos con la competencia
- Prohibir métodos ilegales o no éticos para reunir información competitiva
- Evitar la competencia desleal (antimonopolística)
- Promover la adherencia a los principios de libre competencia

PRACTICE NOTE

Integridad empresarial

Nuestro compromiso para con la integridad empresarial es claro e inequívoco. No sobornamos ni aceptamos sobornos. No autorizamos pagos ilegales de ninguna clase. Investigamos todas las circunstancias sospechosas. Cualquier empleado que encontramos que ha violado nuestra política firme de "no sobornos" está despedido. También enjuiciaremos donde sea posible.

Alcatel Group
"Statement on Business Practices"

La comunidad, el gobierno y el medio ambiente

¿Qué relación y responsabilidades debe asumir la empresa para con sus comunidades, gobiernos y medio ambiente? ¿Por qué?

- Obedecer tanto la letra como el espíritu de la ley
- Promover buenas relaciones con el competidor
- Cumplir con las leyes y costumbres locales
- Promover las prácticas de anticorrupción
- Excluir las prácticas corruptas extranjeras
- Regular las contribuciones políticas
- Incluir gente indígena
- Promover el desarrollo sostenible
- Cumplir con las medidas contra el lavado de dinero
- Cumplir con las leyes antiboicot
- Cumplir con las leyes de importación-exportación
- Revelar las violaciones voluntariamente
- Cooperar con las autoridades
- Promover las contribuciones de beneficencia
- Animar el trabajo voluntario del empleado
- Proteger el medio ambiente

NOTA PRÁCTICA

Integridad empresarial

Nuestro compromiso para con la integridad empresarial es claro e inequívoco. No sobornamos ni aceptamos sobornos. No autorizamos pagos ilegales de ninguna clase. Investigamos todas las circunstancias sospechosas. Cualquier empleado que encontramos que ha violado nuestra política firme de "no sobornos" está despedido. También enjuiciaremos donde sea posible.

Royal Dutch/Shell
"Our Approach to Business Integrity"

PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL

Un programa de ética empresarial debe cubrir estos puntos:

- Estructura y sistemas de cumplimiento y de ética
- Responsabilidad de gerentes y supervisores
- Necesidad de evitar aún la apariencia de incorrección
- Prácticas de monitoreo y de auditoría
- El deber de los empleados de informar sobre las violaciones
- No cumplimiento
- El no detectar mala conducta
- Métodos para buscar asesoramiento e informar sobre mala conducta
- Política sobre informes falsos
- Respuesta a los informes de la empresa
- Política para el cliente, proveedor y agentes de contacto
- Política de confidencialidad y anonimato
- Política de no represalia
- Política para la mala conducta del empleado
- Política para premiar el comportamiento ético
- Retención de registros
- Contacto con los medios
- Contabilidad individual
- Obligación de firmar el acuse de recibo

Recursos del programa de ética empresarial

Los recursos pueden incluir:

- Modelo ético de toma de decisiones
- Estudios y ejemplos de casos
- Números telefónicos de contactos

Proceso de diseño, revisión y aprobación

El proceso de diseño, revisión y aprobación para un código de conducta sigue el proceso descrito en el capítulo 4. El código y las políticas de apoyo no tendrán aprobación final hasta que todos los estándares, procedimientos y expectativas, así como la implementación de las políticas e infraestructura, hayan sido diseñadas y aprobadas.

RESUMEN

Los propietarios y gerentes establecen estándares, procedimientos y expectativas para contestar la pregunta fundamental, "¿Qué normas, valores y estándares debemos establecer para guiar a nuestros miembros y promover expectativas razonables para los partícipes?" Un programa eficaz de ética empresarial contiene estándares, procedimientos y expectativas que establecen lo siguiente:

- Quién tiene la autoridad para cada actividad dentro de la empresa
- Quién es responsable por cuáles decisiones y actividades
- Cómo se responsabilizará a las personas por sus elecciones y acciones individuales
- Qué pueden los partícipes esperar razonablemente de la empresa

Los estándares, procedimientos y expectativas se establecen para todos los niveles de la empresa —desde los propietarios hasta los agentes independientes. Las creencias fundamentales y expectativas razonables de los partícipes establecen las aspiraciones fundamentales de la empresa. Los estándares, procedimientos y expectativas son dispositivos liberadores así cómo mecanismos de control. Establecen límites para lo que pueden hacer los empleados y agentes en la búsqueda del propósito de la empresa. Siempre y cuando los empleados y agentes escojan y actúen de buena fe en la búsqueda del propósito de la empresa —y no excedan estos límites— son libres de usar su buen juicio para tomar decisiones y actuar.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de verificación

1. **¿Cuál es el propósito fundamental de nuestra empresa más allá de la ganancia?**
2. **¿Cuáles son nuestros valores fundamentales—esos tres a cinco valores que nunca violamos?**
3. **¿Cuál es nuestro futuro previsto para esta empresa? ¿Cuáles son nuestras metas y objetivos en los próximos 30 a 50 años?**
4. **¿Qué situaciones, actividades o decisiones de la administración serían inaceptables para nosotros aunque funcionaran? Aunque se logren los propósitos, ¿qué riesgos, violaciones éticas y normas queremos limitar?**[57]

6 Esquema de muestra para un código de conducta

La hoja de trabajo 6 de RBE proporciona un esquema de muestra de un código de conducta. Los puntos de discusión se incluyen para asistir a un grupo de trabajo cuyo cometido es redactar un código de conducta. La hoja de trabajo puede fotocopiarse para uso dentro de su organización.

Tema	Puntos de discusión
Portada	Usar una portada que capte la naturaleza del documento y establecer un tema para pasar por todo el documento. Ejemplos incluyen "Living Our Values" (Grupo del Banco Mundial); "Leading with Integrity" (United Parcel Service); y "The Way We Do Business" (Pricewaterhouse Coopers).
Contenido	Un buen código es accesible. Hasta para un código relativamente simple, es bueno incluir un esquema detallado del contenido y números de página para facilitar su uso.
Materiales de introducción • Carta del propietario o director general de la empresa • Declaración del propósito del código • Declaración de creencias fundamentales • Declaración de principios rectores • Antecedentes o materiales explicativos	Una carta del propietario o director general de la empresa demuestra el compromiso de los ejecutivos superiores para con el programa de ética y de cumplimiento y desarrolla el tema del título. Una declaración breve pero clara del propósito del código -lo que se propone lograr- es importante. Un nuevo planteamiento de una página de las creencias fundamentales de la empresa -el propósito fundamental y los valores, así como el futuro previsto- establece la base esencial. Usar esto como otra oportunidad de reafirmar la importancia de las creencias fundamentales. Si la empresa ha desarrollado un conjunto de principios rectores, éstos pueden incluirse como una página separada para énfasis. Los antecedentes o materiales explicativos pueden tratar sobre una crisis que alentó el desarrollo, de qué trata en general una conducta empresarial responsable o el proceso por el cual se desarrolló el código. Incluir cualquier cosa que deban saber los lectores para entender la importancia del código en sí y su lugar en el programa más amplio de ética y cumplimiento.
Disposiciones de orientación específica organizada por relación o responsabilidades ante los partícipes • Clientes • Accionistas e inversionistas • Proveedores y proveedores de servicio • Empleados • Empresa en sí • Comunidad • Gobierno • Medio ambiente	Hay muchas maneras de organizar las disposiciones específicas del código, pero hacerlo por relación o responsabilidades a partícipes proporciona una manera lógica de organizar la orientación y reafirma el sentido de responsabilidad ante los partícipes. Una razón para referirse a estas disposiciones como que describen la relación con los partícipes es evitar cualquier reclamo legal privado de obligación. Los puntos específicos se referirán necesariamente a los asuntos de recursos humanos: imparcialidad en la promoción, despidos, acoso sexual y diversidad. Puede ser tentador tratar estos asuntos como separados de los asuntos de ética. Deben incluirse en la ética y programa de cumplimiento para que sea eficaz porque para el empleado, la ética a menudo significa imparcialidad.

continúa en la siguiente página

Tema	Puntos de discusión
Descripción de la ética, programa de cumplimiento y de responsabilidad • Ejecutivo responsable • Empleados responsables • Comunicaciones • Monitoreo y auditoría • Cómo buscar asesoramiento e informar sobre mala conducta • Investigaciones • Proceso de resolución de conflictos • Seguimiento, medición e informe • Evaluación del programa y proceso de modificación	El código debe tratar específicamente sobre capacitación y educación sobre ética y cumplimiento. Debe sentar la base esencial para todas las formas de comunicación en lo que concierne a asuntos del programa. El código debe motivar también al empleado y a los agentes a buscar asesoramiento e informar sobre mala conducta. Debido a que pueden volver al código para tomar decisiones, el código debe describir completamente el proceso, incluyendo las circunstancias bajo las cuales pueden llamar de manera anónima o confidencial. También es importante establecer directrices amplias para seguimiento, medición y dar informe sobre el rendimiento de la empresa, especialmente informar a los partícipes interesados.
Pol íticas y procedimientos relacionados y de apoyo • Deberes y responsabilidades del funcionario de ética empresarial • Posiciones de debida diligencia • Política de monitoreo y auditoría • Investigación de política y procedimientos • Política de confidencialidad • Política de no represalias • Acuerdos de confidencialidad • Políticas de educación y capacitación • Informe de problemas y políticas y procedimientos de no retaliación • Política y procedimientos de línea de ayuda • Política de respuesta, seguimiento y resolución	Para ser utilizable, un código de conducta debe tratar solamente aquellos asuntos de interés general o de aplicabilidad para sus partícipes. Los asuntos que se relacionan con deberes o responsabilidades específicos o políticas o procedimientos más detallados deben establecerse en políticas separadas. Sin embargo, puede ser importante notar en el código que hay más políticas y procedimientos específicos y cómo tener acceso a ellos. Una guía excelente para declaraciones aplicables de política, aunque su énfasis está en las políticas de cumplimiento de la asistencia médica de la salud en los Estados Unidos, se puede encontrar en Richard P. Kusserow y Andrew H. Josheph, Corporate Compliance Policies and Procedures (Marblehead, Mass.: Opus Comunicaciones, 2000).
Recursos de apoyo • Guías para la toma de decisiones éticas • Nombres y números de teléfono de contactos • Estudios • Juegos de ética • Enlaces a recursos en línea • Guía de referencia rápida • Índice	Esta porción del código proporciona acceso listo para recursos de apoyo importantes y materiales de referencia rápidos. Si un código de conducta es muy grande o complejo debido a las necesidades y cultura de la empresa, considerar proporcionar un índice.

7 Esquema de muestra para un código de conducta

La hoja de trabajo 7 de RBE, que puede fotocopiarse para el uso con su organización, proporciona una herramienta para asegurar que se consideren todos los estándares, procedimientos y expectativas. Los propietarios, gerentes y miembros de personal deben comprometer a sus partícipes para tratar cada elemento de sus estándares, procedimientos y expectativas en el eje vertical, para asegurarse de que son coherentes con las creencias fundamentales de la empresa y los cuatro niveles de identidad ética, en el eje horizontal.

	Creencias fundamentales	Cumplimiento	Gestión de riesgos	Mejora de la reputación	Valor agregado
Materiales de introducción					
Propietarios					
Clientes o consumidores					
Empleados y la empresa					
Socios, proveedores y proveedores de servicio					

continúa en la siguiente página

	Creencias fundamentales	Cumplimiento	Gestión de riesgos	Mejora de la reputación	Valor agregado
Competidores					
Comunidad					
Gobierno					
Medio ambiente					
Programa de ética empresarial					
Temas especiales de ética, cumplimiento y responsabilidad social					

Infraestructura para la ética empresarial

6

Este capítulo examina un elemento esencial de un programa de ética empresarial: la infraestructura para la ética empresarial —estructuras y sistemas que ayudan a los propietarios y gerentes de la empresa a tratar temas de conducta empresarial responsable.

- **Diseño de una infraestructura para la ética empresarial**
- **Determinación de sistemas de autoridad, responsabilidad y de rendición de cuentas**

Diseño de una infraestructura para la ética empresarial

Una de las preguntas más importantes que los propietarios y gerentes de una empresa responsable (RBE) deben hacerse es "¿Qué estilo, estructura y sistemas de autoridad y responsabilidad deberíamos ejercer en todos los niveles?"[1]

Este manual detalla las mejores prácticas que han sido desarrolladas, particularmente durante las pasadas dos décadas, por empresas grandes y complejas (LCE). Estas prácticas serán valiosas para empresas similarmente situadas en las economías de mercado emergentes, las cuales pueden verse como estructuras y sistemas formales para ayudar a acelerar la evolución a un libre mercado mediante el perfeccionamiento de su propio rendimiento en los negocios.

Aunque desarrollada por las LCE, estas mejores prácticas son también valiosas como modelos para pequeñas y medianas empresas (PYME). Mediante la consideración de las mejores prácticas que las LCE, las instituciones internacionales, y las organizaciones no gubernamentales (ONG) han generado después de incontables horas de reflexión, diálogo y negociación, las PYME pueden diseñar una infraestructura para la ética empresarial que cumpla con los estándares de clase mundial pero que esté hecha a la medida de los requerimientos de una PYME.

Importancia de la infraestructura para la ética empresarial

Cuando se diseña una infraestructura para la ética empresarial, los propietarios y gerentes considerarán la naturaleza de la empresa —su tamaño, su complejidad y los recursos disponibles. Como se recalcó en el capítulo 3, una empresa utiliza una infraestructura y prácticas formales de alineación para enfatizar las fortalezas de la empresa y para compensar y reformar sus debilidades.

Durante las décadas pasadas, varias oficinas y comités —por ejemplo, el funcionario encargado de la ética empresarial y el concejo de ética empresarial— han desarrollado cómo atender las numerosas funciones necesarias. Estas oficinas y comités cumplen las necesidades de las LCE, y es valioso describirlas para aquellos que diseñan e implementan un programa de cualquier tamaño de ética empresarial.

Un ejemplo de lo complicadas que pueden ser estas oficinas y comités es el programa de HCA Inc., un proveedor muy grande y complejo para el cuidado de la salud. Reflejando su compleja organización, el programa es supervisado por un vicepresidente principal para la ética, el cumplimiento y la responsabilidad corporativa, el cual supervisa a más de 20 individuos en el departamento de ética y cumplimiento corporativo, trabaja con más de 20 ejecutivos y dirige y supervisa a más de 200 funcionarios encargados de la ética y el cumplimiento[2].

En el otro extremo, muchas empresas no cuentan con personal dedicado a la ética empresarial ni con un programa separado sobre ética empresarial. En tales casos, las compañías hacen de la ética empresarial una función de administración general. No proveen ningún mecanismo dedicado para que los empleados y agentes busquen asesoría o reporten las preocupaciones sin temor a represalias, especialmente en casos en que la administración es incapaz o está renuente a ayudar, o es parte del problema.

No existe una manera correcta de diseñar e implementar un programa de ética empresarial. Sin embargo, al tratar *formalmente* cada uno de los siete niveles de responsabilidad que este manual discute a continuación le hará bien a una empresa y a sus partícipes, especialmente en una economía de mercado emergente.

El lector debe recordar también que, al describir los cargos y comités, este manual está realmente tratando sobre las funciones. Es importante que estas funciones sean llevadas a cabo, no que se establezca ningún cargo o comité particular. Si los propietarios y gerentes tratan de manera adecuada las funciones, pueden diseñar e implementar un programa eficaz de ética empresarial que sea pertinente a su cultura organizativa y a las expectativas del partícipe. El no tratar alguna de estas funciones frecuentemente conducirá a una falta significativa de perspectiva o de capacidad para responder a los asuntos y problemas relacionados con la ética, el cumplimento y la responsabilidad social. La hoja de trabajo 8 de la RBE, al final de este capítulo, ayudará a los propietarios y a los gerentes a asegurar que se consideran todos los niveles necesarios de responsabilidad.

Funciones de responsabilidad

Las empresas líderes, las agencias gubernamentales y las ONG han descubierto que un programa eficaz de ética empresarial se refiere a las funciones en siete niveles de responsabilidad.

1. Supervisar el programa a un alto nivel (el funcionario responsable)
2. Llevar a cabo o coordinar las funciones específicas del programa de ética empresarial (el funcionario encargado de la ética empresarial)
3. Asesorar al funcionario responsable y al funcionario encargado de la ética empresarial y representar a la empresa como un todo (el concejo de ética empresarial)
4. Asesorar al funcionario responsable y al funcionario encargado de la ética empresarial, y a los empleados y agentes acerca de la ética profesional específica, el cumplimiento y los asuntos de responsabilidad social, tales como los asuntos biomédicos, de ingeniería o los comunitarios (concejo sobre la ética profesional)
5. Enlazar a varios niveles de la empresa con una oficina central de ética (representantes de la conducta empresarial)
6. Llevar a cabo funciones relacionadas con el ejecutivo y el departamento (el director financiero, el asesor legal, recursos humanos; auditoría interna, medio ambiente, salud y seguridad; adquisición gubernamental y relaciones con el inversionista)
7. Cumplir con los estándares y procedimientos y luchar por cumplir con las expectativas razonables del partícipe (cada empleado y otro agente de la empresa)

Aunque estas funciones se discuten separadamente, la naturaleza de la empresa y su tamaño, la complejidad y recursos pueden debatirse al combinar cualquier número de ellas. Los canales informales y las relaciones del reporte pueden ser también partes integrales del diseño de un programa de ética empresarial.

Infraestructura de ética empresarial para una pyme

La PYME promedio puede no tener personal suficiente para dedicar a un empleado o varios a cada una de las siete funciones de responsabilidad. Por ejemplo, si una empresa es grande y compleja, tal como HCA Inc., una RBE puede necesitar un coordinador central y muchos individuos responsables de alto nivel en las instalaciones o regiones dispersas. Para una PYME que solamente tiene una ubicación, la función puede ser llevada a cabo por un individuo de alto nivel que tenga el tiempo suficiente para llevar a cabo las obligaciones —y que esté suficientemente separado de los asuntos que surgieron— de modo que pueda ser un canal eficaz para los empleados y agentes que buscan asesoría o reportan sus preocupaciones. Frecuentemente, por estas razones, los propietarios y los gerentes de las PYME volverán a los asesores independientes de confianza, como sugiere la Casilla 6.1, "Diez maneras en que los propietarios de una pequeña empresa pueden prevenir y detectar fraude[4]".

La tabla 6.1 describe cómo una PYME típica puede suministrar personal para las siete funciones de responsabilidad.

CASILLA 6.1

DIEZ MANERAS EN QUE LOS PROPIETARIOS DE LA PEQUEÑA EMPRESA PUEDEN PREVENIR Y DETECTAR FRAUDE

1. Contratar a un contador público certificado (CPA) para que examine los libros.
2. Tener un código de ética escrito.
3. Dar un buen ejemplo.
4. Tener expectativas razonables
5. Tratar bien a los empleados.
6. Restringir el acceso a la cuenta bancaria.
7. Realizar conciliaciones bancarias regulares.
8. Garantizar de manera adecuada el inventario y los suministros.
9. Preseleccionar adecuadamente a los solicitantes de empleado
10. Proporcionar a los empleados una manera de reportar el fraude.

Joseph T. Wells
"Protecting Small Business"

Determinación de sistemas de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas

El apoyo para un programa de ética empresarial debe iniciarse en la jerarquía superior de una empresa. Los siguientes elementos generales de liderazgo se encuentran típicamente en programas exitosos:

- Los propietarios o sus representantes garantizan que el programa les proporciona la información adecuada referente al rendimiento de la empresa.
- Los propietarios y los gerentes fijan un tono de apoyo para una conducta empresarial responsable.
- Una persona a un alto nivel es responsable por un programa de ética empresarial.
- Los supervisores son responsables por cómo las cosas se hacen realmente en la empresa[5].

INFRAESTRUCTURA PARA LOS REPRESENTANTES DEL PROPIETARIO

Un programa de ética empresarial proporciona información y un sistema de reporte tanto para los propietarios como para los gerentes. Un estándar de una autoridad corporativa emergente es que los representantes del propietario son responsables de garantizar que hayan recibido la información que necesitan para evitar y detectar la transgresión. Ellos pueden ser considerados individualmente responsables por las pérdidas ocasionadas por el incumplimiento con los estándares legales aplicables[6].

Mientras delega la autoridad al director ejecutivo (CEO por sus siglas en inglés) para conducir las operaciones día a día, una junta directiva de una RBE puede disponer un monitoreo sistemático y riguroso del desempeño de la

TABLA 6.1 Infraestructura de la ética empresarial: Conversión de una PYME

Función	Personal típico de una PYME
Supervisar el programa a un alto nivel (el funcionario responsable)	Frecuentemente un propietario lleva a cabo esta función, pero es preferible otro empleado altamente respetado que tenga autoridad substancial en la empresa.
Llevar a cabo o coordinar las funciones específicas del programa de ética empresarial (el funcionario encargado de la ética empresarial)	Típicamente, un miembro respetado del personal lleva a cabo o coordina las funciones del funcionario encargado de la ética empresarial. Una PYME puede formar o unirse a una asociación de negocios para desarrollar materiales de capacitación y proporcionar un foro para discutir los asuntos, problemas y soluciones relacionados con la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social. La PYME puede emplear un servicio independiente de respuesta para que suministre un mecanismo para los empleados y agentes para que busquen asesoría o informen anónimamente sobre las preocupaciones. La PYME puede utilizar un servicio externo para conducir una evaluación periódica de su programa de ética empresarial.
Asesorar al funcionario responsable y al funcionario responsable de la ética empresarial y representar a la empresa como un todo (el concejo de ética empresarial)	Una PYME puede conducir reuniones regulares de todos o de los profesionales representativos de tal vez 30-60 minutos, una vez al mes, para discutir las creencias estándar, los procedimientos y expectativas principales y los temas actuales sobre la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social. Una empresa de tamaño medio —especialmente una con múltiples ubicaciones— puede nombrar a los miembros a un concejo que se reúna regularmente por teléfono. Una PYME puede formar o unirse a una asociación de negocios para desarrollar materiales de capacitación y proporcionar un foro para discutir temas, problemas y soluciones actuales relacionadas con la ética profesional, el cumplimiento y la responsabilidad social. Una facultad, universidad o desarrollo comercial pueden ser anfitriones de un foro para las PYME. Una gran empresa puede —y frecuentemente debería ser la anfitriona de un foro para sus proveedores y los proveedores de servicio.
Asesorar al funcionario responsable, al funcionario encargado de la ética empresarial y a los empleados y agentes acerca de los asuntos sobre la ética profesional, el cumplimiento y la responsabilidad social (el concejo ético profesional)	Una PYME puede conducir reuniones regulares de todos o de los empleados representativos durante tal vez 30-60 minutos, una vez al mes, para discutir las creencias estándares, procedimientos y expectativas principales y los temas actuales sobre la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social. Una empresa de tamaño medio —especialmente una con múltiples ubicaciones— puede nombrar a los miembros a un concejo que se reúna regularmente por teléfono. Una PYME puede formar o unirse a una asociación de negocios para proporcionar un foro para discutir temas, problemas y soluciones actuales relacionadas con la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social. Una facultad universitaria, universidad o consejo de desarrollo empresarial puede ser la anfitriona de un foro para las PYME. Una gran empresa puede ser la anfitriona o patrocinar un foro para sus proveedores y los proveedores de servicio.
Unir varios niveles de la empresa con una oficina central de ética (representantes de la conducta empresarial)	Para la PYME, estos representantes pueden ser miembros del personal respetados con conocimientos en varios niveles de ubicaciones los cuales tienen derecho a comunicarse directamente con el propietario, los representantes del propietario, el funcionario responsable o el funcionario encargado de la ética empresarial sobre asuntos de ética, cumplimiento y responsabilidad social. Estos representantes de la conducta empresarial pueden conducir también la capacitación y la educación y prestar asistencia en la evaluación del programa a niveles locales.
Llevar a cabo funciones relacionadas con el ejecutivo y el departamento (el director financiero, el asesor legal, recursos humanos; auditoría interna, el medio ambiente, la salud y la seguridad; la adquisición gubernamental y las relaciones con el inversionista)	Las PYME frecuentemente utilizan profesionales confiables, independientes para que lleven a cabo estas funciones. Si es así, los mismos deberían participar en los programas de capacitación para la conducta responsable de la empresa y en donde sea práctico, sus discusiones de los temas actuales sobre la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social. Estos profesionales independientes pueden formar sus propios foros independientes para discutir los temas actuales sobre la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social. Pueden también estar comprometidos en asesorar a los propietarios y gerentes de la PYME en cómo diseñar e implementar un programa de ética empresarial utilizando esta guía y otros recursos.
Cumplir con los estándares y procedimientos y luchar por cumplir con las expectativas razonables del partícipe (cada empleado y agente de la empresa)	La responsabilidad individual de los empleados y agentes se aplica en todas las empresas, independientemente de su tamaño. En las PYME, puede ser difícil para los empleados buscar asesoría o informar sobre las preocupaciones de manera confidencial y anónima. Los propietarios y gerentes de las PYME deben trabajar para desarrollar una cultura organizativa en la cual los empleados y los agentes hablan de manera confiable y segura.

empresa a través de un sistema de información y de reporte. Las juntas frecuentemente delegan autoridad para monitorear el rendimiento de una empresa al comité, algunas veces llamado comité de auditoría, y menos frecuentemente a un comité de conducta empresarial responsable[7]. La delegación de autoridad, sin embargo, no libera a la junta como un todo de su responsabilidad[8]. Es importante que el comité de auditoría tenga acceso irrestricto a los registros necesarios y al personal. Una política que autoriza el acceso directo pero limitado al comité de auditoría se establece en la Casilla 6.2[9].

Un comité de auditoría es usualmente responsable por acordar una auditoría competente independiente. Con referencia a esto, debería estar alerta a cualquier conflicto de interés que puedan tener los auditores potenciales, incluyendo conflictos que se originan de su rol como consultores.

En aquellas situaciones en que los gerentes están en la junta directiva, una mejor práctica emergente es que el comité de auditoría esté compuesto total o predominantemente por directores independientes[10]. Si los miembros del comité son gerentes, o están cercanamente aliados con los gerentes, la junta directiva puede ser incapaz de representar a los propietarios objetivamente en favor de la administración. Esta situación es un conflicto de interés inherente. Además, la confianza de los empleados y los agentes que buscan asesoría y reportan las preocupaciones puede estar comprometida por temor a un castigo.

Responsabilidad de alto nivel

Un primer paso hacia un programa eficaz de ética empresarial es el de asignar responsabilidad por su operación a un individuo específico o a un grupo de personas, a los cuales esta guía llama *funcionario responsable*. Un

CASILLA 6.2

Política de vinculación de la Administración en la junta directiva

El acceso directo pero limitado a la junta directiva para el funcionario responsable, el funcionario encargado de la ética empresarial o el que preside el concejo sobre la ética empresarial (individual o colectivamente referidos como el "Personal principal relacionado con la ética") son excepciones al rol exclusivo del CEO en relación con la autoridad y la administración.

1. Si, luego de haber traído a la atención del CEO cualquier impropiedad descubierta en el curso de su trabajo, el personal principal relacionado con la ética considera que el CEO no trató la *impropiedad* (o si el CEO está materialmente involucrado en esto), deben informar la impropiedad al Comité de Auditoría [Comité de ética empresarial]. Impropiedad, en este contexto, significa una violación de la ley, una violación material de las políticas de la junta directiva que prohíben el tratamiento de los partícipes en una manera insegura, no digna o innecesariamente impertinente o que ocasione o que permita condiciones que son inseguras, injustas o no dignas para los empleados; y no tratan sobre las recomendaciones de cualquier evaluación externa del mismo programa de ética empresarial.
2. El personal principal encargado de la ética está sujeto a la autoridad administrativa del director ejecutivo en todos los otros aspectos relacionados con el personal y no tiene acceso directo a la junta directiva o al comité de la junta directiva.

NOTA PRÁCTICA

Transmisión de la visión

La tarea de todo empleado es transmitir la visión, la carta constitutiva y las políticas de acción. Sin embargo, la junta directiva, la administración ejecutiva y los comités tienen la responsabilidad especial de garantizar que las acciones de la compañía cumplan con las demandas de los partícipes.
Tres comités, cada uno presidido por un miembro de la administración ejecutiva, tienen responsabilidades específicas para el desarrollo sostenible:

- El comité del medio ambiente y de la bioética
- El comité social y de relaciones industriales
- El comité de políticas sanitarias

Estas labores de los comités son para identificar los problemas, establecer y revisar las políticas y diseñar estrategias, objetivos y planes de acción dentro de sus áreas específicas. Los problemas relacionados con el triple resultado se revisan dos veces al año en las reuniones de la junta directiva.

Novo Nordisk
"Translating the Vision"

funcionario responsable puede ser un individuo, un comité o un individuo apoyado por un comité. Una RBE debería evitar crear una situación en la cual nadie es responsable debido a que todos son responsables. Dadas las presiones de las operaciones diarias, es fácil para los empleados y agentes enfocarse en tareas y metas globales. Una persona individual debe estar encargada de garantizar que la conducta empresarial responsable se convierta en una norma en la empresa.

Para que el programa de ética empresarial sea eficaz, el funcionario responsable, ya sea éste un individuo o un grupo, debería tener algunas características básicas:

- Estar a un alto nivel de responsabilidad en la organización
- Tener acceso irrestricto al CEO y a la junta directiva o a un comité designado de la misma
- Tener un alto grado de confianza y respeto por parte de la administración principal
- Tener acceso a los recursos necesarios para garantizar que la organización tiene un programa eficaz
- Que se le den incentivos y que sea recompensado por llevar a cabo de manera proactiva los roles y responsabilidades del cargo
- Tener las capacidades para operar eficazmente con los medios, los foros públicos, las agencias gubernamentales y el proceso legal[11]

NOTA PRÁCTICA

Ética y conducta empresarial

El Comité sobre la ética y la conducta empresarial es responsable por supervisar el programa sobre la ética. El Comité es designado por la Junta Directiva de Boeing y sus miembros incluyen al presidente de la compañía y al director ejecutivo, el presidente y el director general; los presidentes de los grupos operativos y los vicepresidentes principales. El vicepresidente encargado de la ética y de la conducta empresarial administra el programa sobre la ética y la conducta empresarial.

Boeing Company
Boeing Ethics and Compliance Program

Es importante que la responsabilidad asignada a la persona o grupo para el programa de ética empresarial esté a un nivel lo suficientemente alto para demostrar el compromiso de los propietarios y los gerentes al programa. Se debe escuchar a esa persona o grupo cuando se discute la estrategia de negocios y otras decisiones importantes de la empresa, debido a que una parte integral de la responsabilidad general de la administración es la de asegurar que los recursos de la empresa se aplicaron para lograr sus metas y objetivos. Esto requiere que la persona o el grupo tenga el control substancial sobre la empresa o un rol al elaborar las políticas[12].

El funcionario responsable tiene tres objetivos principales:

1. Garantizar que la empresa establezca los estándares y procedimientos adecuados para guiar a los empleados y los agentes y para crear las expectativas razonables del partícipe.
2. Garantizar que se institucionalicen y ejecuten estos estándares y expectativas dentro de la empresa.
3. Evaluar e informar sobre el rendimiento de la empresa contra estos estándares, procedimientos y expectativas[13]

Las relaciones de informe del funcionario responsable son críticas. Una manera clave en la cual los propietarios y los gerentes demuestran un apoyo para el programa de ética empresarial es al exigir informes de desempeño regulares. El acceso del funcionario responsable a la junta directiva y al CEO cumple numerosas funciones: proporciona una mayor oportunidad para la conducta empresarial responsable al dársele debida atención, refuerza la autoridad y la credibilidad del funcionario responsable, y proporciona recursos de guía y apoyo a quienes toman decisiones al tratar con las situaciones difíciles.

NOTA PRÁCTICA

Ejecutivos responsables para áreas particulares de riesgo

Se identificó a los individuos dentro de una oficina corporativa como expertos en el tema en áreas particulares de riesgo de cumplimiento y se nombró al ejecutivo responsable para aquellas áreas de riesgo. Como tales, estas personas tienen la responsabilidad de identificar los riesgos de cumplimiento; supervisando el desarrollo de políticas y procedimientos y los programas de capacitación: llevando a cabo el monitoreo: respondiendo a los esfuerzos de la auditoría; asistiendo con una respuesta a las preocupaciones que surgen; y suministrando un apoyo referente a sus áreas de competencia.

HCA Inc.
"Responsible Executives"

La función del funcionario responsable puede ser llevada a cabo desde numerosos cargos: un ejecutivo, un comité, un individuo a cargo de una unidad de negocios o una función principal, o alguien con un interés substancial de propiedad[14]. El cargo puede ser a tiempo completo o a tiempo parcial, dependiendo de la empresa.

La responsabilidad a alto nivel puede ser asignada también para áreas específicas de la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social. Por ejemplo, en empresas tales como hospitales, una persona puede ser responsable por el programa de ética organizativa y un profesional médico puede tener la responsabilidad del programa ético biomédico. En una empresa que hace mucha contratación gubernamental, se puede asignar una persona a alto nivel para monitorear esa función específica.

IEn una empresa altamente regulada, las demandas legales pueden ser tales que se debería nombrar un oficial de cumplimiento para tratar solamente con este tipo de problemas, en coordinación con las funciones de ética y responsabilidad social. Esto puede ser el caso, por ejemplo, en una economía en donde la empresa debe ser especialmente diligente contra la corrupción. En otra empresa, los asuntos sobre la responsabilidad a los partícipes externos pueden ser tan exigentes que se debería nombrar un funcionario de responsabilidad social para que trate sobre esos problemas, en coordinación cercana con las funciones sobre la conducta empresarial responsable. Esto puede ser el caso, por ejemplo, en una economía en donde son comunes los problemas o las relaciones ambientales con tribus indígenas.

Funcionario encargado de la ética empresarial

Independientemente del programa de ética empresarial de alto nivel, el personal encargado de la ética empresarial debe cumplir un número de funciones específicas para que el programa sea eficaz. Es crítico se asigne responsabilidad por estas funciones a un individuo o a individuos específicos. Las responsabilidades para informar a los propietarios (o a sus representantes) son típicamente retenidas por el funcionario responsable. Sin embargo, es una mejor práctica tanto para el funcionario responsable como para el funcionario encargado de la ética empresarial que tenga acceso al CEO y a la junta.

Roles y responsabilidad del funcionario encargado de la ética empresarial

El funcionario encargado de la ética empresarial es el funcionario del personal responsable por las operaciones diarias del programa de ética empresarial. Dos practicantes han identificado las siguientes 12 funciones de un funcionario encargado de la ética empresarial.

1. Coordinar el desarrollo y la implementación del programa de ética empresarial.
2. Establecer y presidir el concejo de ética empresarial representando a todos los niveles de la empresa.
3. Desarrollar y mantener los estándares de conducta y procedimientos, al igual que las políticas relacionadas, las cuales guiarán a los empleados y a los agentes y fomentarán las expectativas razonables del partícipe.
4. Establecer los canales de información interna, incluyendo pero no limitándose a una línea de ayuda que los empleados y los agentes pueden utilizar para buscar asesoría y reportar las preocupaciones sin temor a un castigo.
5. Establecer o coordinar los controles y medidas de monitoreo para garantizar que se establezca y siga el proceso correcto.
6. Implementar o coordinar la amplia comunicación de la empresa y los programas de capacitación para garantizar que todos los empleados, agentes y otros partícipes estén educados acerca de los estándares, procedimientos y expectativas razonables del partícipe.
7. Coordinar o llevar a cabo sondeos e investigaciones para garantizar el seguimiento apropiado de los informes y la resolución.
8. Delegar la autoridad para llevar a cabo los sondeos e investigaciones apropiadas (por ejemplo, legal, de recursos humanos, auditoría interna) cuando sea necesario.
9. Monitorear y evaluar el programa de ética empresarial para realizar modificaciones periódicas cuando sea necesario.
10. Mantener un conocimiento práctico sobre los asuntos, leyes, regulaciones pertinentes y los estándares emergentes sobre la ética, el cumplimiento y la responsabilidad a través de periódicos, seminarios, programas de capacitación incluyendo la membresía en asociaciones profesionales.

11. Responder de manera apropiada cuando una violación de estos estándares no está cubierta, incluyendo el hacer un informe directo a la junta directiva o a una agencia externa si involucra una violación de la ley o de la regulación.
12. Reportar trimestralmente a los comités apropiados de la junta directiva sobre la condición del programa de ética empresarial, informar al CEO o a los comités apropiados de la junta directiva cada vez que sea necesario y reportar a los partícipes anualmente[15].

Ubicación y centralización de los cargos de ética empresarial

Las funciones del encargado de ética empresarial pueden ser llevadas a cabo por un funcionario encargado de la ética fuera de la ubicación central o pueden ser descentralizadas. Por ejemplo, el funcionario encargado de la ética empresarial puede estar en la oficina central o cada planta puede tener un funcionario encargado de la ética empresarial. Las diferencias significativas se relacionan con la responsabilidad y el reporte. En un programa descentralizado, el funcionario local encargado de la ética empresarial será personalmente responsable por la conducción del programa a nivel local y se le requerirá — y tendrá derecho a— informar al CEO y a la junta directiva sobre temas de la conducta empresarial responsable. Esta persona puede tener también más responsabilidad para la capacitación y las investigaciones.

Las ventajas de la centralización incluyen un mensaje más uniforme, economías de escala en producción y distribución, un monitoreo más eficaz del programa y una ejecución más uniforme y eficiente. Las ventajas de un acercamiento más descentralizado incluyen mensajes que se adaptan mejor a las circunstancias locales, mayor involucramiento del empleado y una toma de decisiones más matizada e inclusiva[16].

Requisitos del funcionario encargado de la ética empresarial

Los funcionarios encargados de la ética empresarial generalmente tienen una experiencia amplia en la empresa durante varios años. Han desarrollado redes personales que permiten comprender y relacionarse bien con la empresa a medida que surgen los problemas[17]. Los propietarios y gerentes frecuentemente traen a alguien de afuera cuando hubo un patrón serio de mala conducta o cuando ven la necesidad de un cambio significativo en la cultura organizativa.

En términos de su experiencia operacional, los miembros del personal de los departamentos tales como asuntos generales, finanzas, auditoría interna y recursos humanos tienden a ser derivados a los funcionarios encargados de la ética empresarial. Nombrar a un abogado como el funcionario encargado de la ética empresarial, especialmente donde el cumplimiento legal es un elemento significativo del programa, frecuentemente conduce a una conducta empresarial responsable siendo tratada simplemente como una extensión de la función legal. Sin embargo, como escriben dos abogados, "El cumplimiento no es meramente otro asunto legal. Es una responsabilidad administrativa que requiere una amplia gama de recursos y capacidades administrativas y el ejercicio de aquellos en la administración del día a día del negocio"[18].

Concejo de ética empresarial

El concejo de ética empresarial presta servicio principalmente como un asesor al establecer la política, resolver problemas y monitorear el programa de ética empresarial. En empresas más grandes, consiste frecuentemente de representantes de la administración ejecutiva, incluyendo finanzas, asesoría general, recursos humanos, auditoría interna, calidad y asuntos públicos. Típicamente está presidida ya sea por el funcionario responsable o el funcionario encargado de la ética empresarial. Es aconsejable que todos los niveles de la empresa estén representados de manera que el asesoramiento del concejo refleje plenamente a la empresa como un todo. Una participación más amplia puede contribuir también a una aceptación mayor del empleado del programa y su mensaje.

Un concejo dedicado a la ética empresarial debería reunirse de manera habitual, tal vez mensual o trimestralmente. Discute temas de preocupación en la empresa, revisa la disposición de las solicitudes de ayuda en línea sobre asesoría o reportes de preocupaciones, revisa el material de capacitación y recomienda cambios en la política o modificaciones en el programa. Se reúne cuando surgen asuntos urgentes, tales como problemas de conducta imprevistos o una violación al cumplimiento que puedan requerir una divulgación a las agencias gubernamentales.

Si el funcionario encargado de la ética empresarial es altamente respetado y tiene una red extensiva de gerentes y especialistas a los cuales puede dirigirse para obtener asesoramiento, un concejo de ética empresarial puede no ser especialmente valioso. El riesgo de no tener tal concejo, sin embargo, es que al programa de ética empresarial le falta un conocimiento formal que se introduce desde todos los niveles de la empresa y que es importante para la administración. También, la falta de un concejo tiende a identificar el programa de ética empresarial con una persona, el cual puede requerir la reestructuración del programa de ética empresarial cuando esta persona deja el puesto.

Nota práctica

Aplicación a las PYME

Una PYME puede beneficiarse al tener un concejo de ética empresarial compuesto de miembros representativos de una empresa. Sirve como un foro que permite a los miembros presentar sus preocupaciones y demuestra el compromiso con los propietarios a una conducta empresarial responsable.

Concejo de ética professional

Al concejo de ética empresarial le interesan los estándares de conducta que afectan a la RBE como un todo. En muchas empresas, organismos bien desarrollados de los estándares de ética profesional guían las operaciones diarias. Por ejemplo, la ética biomédica guía a los proveedores del cuidado de la salud, especialmente a los médicos y a las enfermeras. Otros ejemplos incluyen la ética legal, de ingeniería, la contable y la ética ambiental, pero existen muchos otros, incluyendo los asuntos específicos sobre la responsabilidad social.

En cada una de estas áreas surgirán asuntos significativos que requieren la misma clase de proceso de consulta y asesoría que el concejo de ética empresarial provee en asuntos más generales. Para tratar estos asuntos más específicos, una RBE puede establecer un concejo de ética profesional. Por ejemplo, la ética biomédica es una parte tan importante de las operaciones de un hospital que los hospitales frecuentemente tienen un concejo de ética biomédica separado, el cual informa directamente a la administración principal sobre estos temas[19].

Si una empresa desea contribuir al bienestar de su comunidad como un todo, más allá de su función esencial como empresa, puede designar un comité para las relaciones con la comunidad. Tal comité puede identificar las necesidades específicas de la comunidad con las cuales no cumplen el gobierno o la sociedad civil, coordinar con las ONG y organizar proyectos de trabajo voluntario para los empleados. Usualmente coordinaría muy de cerca con la función de los asuntos públicos para mejorar la reputación de la empresa.

Representantes de la conducta empresarial

Una RBE debe determinar también cómo comprometer de mejor manera a sus empleados y agentes en su programa de ética empresarial. Si una empresa es grande o compleja, el personal local debe ser nombrado para que se desempeñe como asesor ante los gerentes, empleados y agentes locales y como canales para la comunicación con la oficina central de ética empresarial. Una PYME generalmente no hará nombramientos formales de los representantes de la conducta empresarial en unidades individuales ya que el funcionario responsable y el funcionario encargado de la ética empresarial generalmente podrán otorgar a cada unidad la atención adecuada.

Los representantes de la conducta empresarial generalmente reportan directamente tanto al administrador principal en la ubicación como al funcionario de ética empresarial. Aconsejan a los gerentes y a otros empleados sobre los estándares, políticas, procedimientos y el programa de ética empresarial como un todo (ver la Casilla 6.3). Facilitan las funciones de la conducta empresarial responsable en la unidad local, tal como la capacitación; el monitoreo, la auditoría y la investigación, proporcionando incentivos y la disciplina del empleado y evaluando el programa. Son responsables de coordinar con otras funciones en el ámbito local tal como los recursos legales; ambientales, sanitarios y de seguridad, control de la calidad y de los recursos humanos.

CASILLA 6.3

Representantes de la conducta empresarial

Los representantes de la conducta empresarial notifican a los empleados sobre los estándares, las políticas, los procedimientos y el programa de ética empresarial como un todo. La siguiente pregunta, de la página web sobre los estándares y la ética de Raytheon, es típica de los problemas con los que tiene que tratar el representante de la conducta empresarial:

P: Recientemente fui asignado como administrador del programa en el país para un importante contrato con un gobierno extranjero. Deseo ofrecer un almuerzo de negocios en un restaurante local para un oficial supervisor del Ministerio de Defensa con el propósito de revisar la condición del contrato / programa. ¿Es esto permisible?

R: Tal vez. Usted debe consultar la política de la compañía al ofrecer cortesías de negocios a los clientes. La política de la compañía requiere que la oferta de cualquier cortesía empresarial (incluyendo las comidas) a una persona de un gobierno extranjero cumpla con una prueba de tres elementos. Primero, la gratuidad propuesta deberá ser legal bajo las leyes y regulaciones del país de origen de la persona. Segundo, la gratuidad debe ser razonable y el gasto de buena fe incurrido por o en nombre del oficial extranjero. Tercero, la gratuidad debe estar directamente relacionada con la promoción, la demostración o la explicación de los productos o servicios de Raytheon o el cumplimiento de un contrato con un gobierno extranjero. En todos los casos, las comidas de negocios que están siendo ofrecidas a cualquier persona de un gobierno extranjero deben ser aprobadas por adelantado por el Vicepresidente del Departamento Legal.

Raytheon
"Standards and Ethics"

Los representantes de la conducta empresarial deben estar familiarizados con los estándares, procedimientos y expectativas y todos los canales de comunicaciones. Deben poder proporcionar una asesoría imparcial que no interferirá con la conducción de sus obligaciones principales. Por esta razón, no deberían ser nombrados desde las unidades de recursos humanos, de adquisición, o legales de la empresa, las cuales frecuentemente son ya sea la fuente del problema o la unidad responsable de su resolución.

Funciones relacionadas con el ejecutivo y el departamento

El funcionario encargado de la ética empresarial es responsable de coordinar los programas sobre la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social de la empresa. Esta tarea requiere que el programa de ética empresarial esté bien integrado con las otras funciones de la empresa.

El director financiero, por ejemplo, es responsable de mantener la integridad financiera de la empresa, incluyendo todas las prácticas, libros y registros financieros. Tendrá también una influencia significativa en la asignación de recursos para la infraestructura sobre la ética para los negocios, incluyendo la capacitación.

Un auditor interno de la empresa está involucrado en los controles y procesos internos de la empresa. (Las LCE frecuentemente tienen un departamento de auditoría). El auditor interno podrá proporcionar apoyo significativo al funcionario encargado de la ética empresarial dando asesoría en los controles y procesos internos y llevando a cabo sondeos e investigaciones.

El funcionario encargado de la ética empresarial frecuentemente se dirigirá al oficial legal en jefe para asesoramiento sobre los requerimientos legales de un programa de cumplimiento, los requerimientos del debido proceso de los sondeos e investigaciones, el análisis del riesgo legal y los posibles resultados del programa.

En las mentes de muchos empleados, al hablar de ética se habla de "justicia"[20]. Muchos temas de ética, por lo tanto, involucran temas de recursos humanos: compensación y beneficios, disciplina, asistencia al empleado y ascensos. El funcionario encargado de la ética empresarial deberá reconocer los problemas sobre los recursos humanos y trabajar con el personal de recursos humanos para resolverlos.

Otras funciones de la empresa con las cuales el funcionario encargado de la ética empresarial trabajará de cerca son la capacitación, la educación y el desarrollo, el medio ambiente, la salud, la seguridad, el control de la calidad y las operaciones y la administración en general.

Responsabilidad individual

Para ser verdaderamente responsable, la empresa debe articular las responsabilidades de todos sus empleados y agentes en una manera positiva, constructiva. Para los propietarios, gerentes y supervisores, este esfuerzo significa la plena conciencia del programa de ética. Deben demostrar el compromiso hacia el programa en todo lo que dicen y hacen. Son responsables de mantener un clima en el cual se minimizan las presiones para violar los estándares y se maximizan los incentivos para lograr las metas y los objetivos de la empresa, el proseguir con el objetivo de la empresa y el cumplir con las

Nota práctica

Responsabilidades según el Código

15. Todos los empleados tienen la responsabilidad de leer el Código, de cumplir con la letra y el espíritu de sus normas y de buscar orientación o notificar posibles violaciones según los procedimientos que se describen al final del mismo.

16. Los gerentes y supervisores tienen la responsabilidad adicional de dar el ejemplo, asegurar que los otros empleados entienda este Código lo cumplan, promover un ambiente que facilite el cumplimiento y asegurar que los otros empleados entiendan cómo informar sobre sus preocupaciones y que no se les castigará por hacerlo.

Alcatel Group
"Statement on Business Practices"

expectativas razonables del partícipe. Se puede requerir que los gerentes y los supervisores certifiquen regularmente que no tienen conflictos de interés y que tanto ellos como sus subordinados están siguiendo el programa de ética empresarial.

Las responsabilidades específicas de todos los empleados y agentes bajo el programa de ética empresarial pueden requerir el familiarizarse con los estándares, acusando recibo del código y el cumplimiento con los requerimientos del mismo, asistiendo a la capacitación programada, participando en las sesiones e investigaciones de evaluación y buscando asesoría y reportando las preocupaciones. También se les puede cargar con una contribución a un clima organizativo en el cual todos los empleados pueden trabajar en conjunto para lograr los objetivos de la empresa.

RESUMEN

Los gerentes responsables consideran las fortalezas y las prácticas de la empresa cuando diseñan la infraestructura de ética empresarial. Los propietarios y gerentes de una RBE diseñan e implementan una infraestructura de ética empresarial al responder a esta pregunta: "¿Qué estilo, estructura y sistemas de autoridad y responsabilidad en todos los niveles deberíamos ejercer?"

Al apoyar a los empleados y a los agentes en la conducción diaria de sus operaciones responsables, los propietarios y gerentes establecen ciertas funciones y posiciones, tales como una supervisión a alto nivel del programa, un personal encargado de la ética empresarial para administrar el programa; los concejos representativos de la empresa y los profesionales; los enlaces legales, de recursos humanos y de auditoría interna; y las responsabilidades individuales de los miembros del personal. Tal infraestructura puede ser particularmente valiosa para una empresa mientras participa en la evolución de una economía de mercado emergente.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de verificación

1. ¿Cómo debería organizarse una junta directiva para representar de la mejor manera a los accionistas y proporcionarle la guía y la supervisión apropiada?
2. ¿Qué estilo, estructura y sistemas de autoridad, de responsabilidad y de obligación de rendir cuentas deberíamos emplear en cada nivel de responsabilidad en nuestra empresa?
3. ¿Qué debemos hacer para desarrollar los sistemas adecuados para apoyar la infraestructura?
   a. Para mecanismos de comunicaciones y de evaluación, vea el capítulo 7.
   b. Para los sistemas y prácticas de alineamiento, vea el capítulo 8.
   c. Para la evaluación del programa y los sistemas de aprendizaje organizativo, vea el capítulo 10.

HOJA DE TRABAJO DE UNA RBE

8 Hoja de trabajo de la infraestructura de la ética empresarial

La hoja de trabajo 8 de una RBE, la cual puede ser fotocopiada para uso dentro de su organización, proporciona una herramienta para garantizar que se consideran todos los niveles necesarios de responsabilidad. Los propietarios, gerentes y miembros del personal deberían comprometer a los partícipes para que traten cada elemento de su nivel de responsabilidad junto con el eje vertical para garantizar que se ajusten a los estándares de la empresa: sus creencias y los estándares centrales, procedimientos y expectativas desarrolladas en el capítulo 5. De este diálogo, podremos identificar todos los elementos requeridos de la infraestructura de ética empresarial.

Función	Estándares de la empresa	Infraestructura requerida
Autoridad representativa del propietario		
Supervisión del programa a un alto nivel (el funcionario responsable)		
Implementación o cumplimiento de las funciones específicas del programa de ética empresarial (el funcionario de ética empresarial)		
Advertencia al funcionario responsable y al funcionario encargado de la ética empresarial y que representa a la empresa como un todo (el concejo de ética empresarial)		
Asesoramiento al funcionario, al funcionario encargado de la ética empresarial y a los empleados y agentes responsables acerca de los problemas específicos de ética profesional, el cumplimiento y los asuntos relacionados con la responsabilidad social (el concejo de ética profesional)		
Enlace de individuos a varios niveles de la empresa con una oficina central de ética (representantes de la conducta empresarial)		
Realización de funciones ejecutivas y departamentales relacionadas (el director financiero, el asesor legal, recursos humanos, auditoría interna, medio ambiente, salud y seguridad; adquisición gubernamental y relaciones con el inversionista)		
Cumplimiento de los estándares y procedimientos y lucha para cumplir con las expectativas razonables del partícipe (cada empleado y otro agente de la empresa)		

Comunicaciones y evaluación de la ética empresarial

7

Este capítulo analiza dos elementos esenciales de un programa de ética empresarial: (a) comunicación sobre los estándares, procedimientos y expectativas y (b) conocimiento sobre qué es lo que ocurre en la empresa. La comunicación en la empresa comercial responsable (RBE por sus siglas en inglés) es mutua —es decir, los propietarios y gerentes se esfuerzan para asegurar que los empleados y agentes entiendan sus estándares, procedimientos y expectativas, y los propietarios, gerentes, supervisores, trabajadores y agentes también tienen la información que necesitan cuando la necesitan. Una RBE también compromete a sus partícipes externos para promover expectativas razonables y determinar la satisfacción del partícipe.

- **Comunicación y evaluación**
- **Comunicación de los estándares y promoción de expectativas razonables**
- **Garantía de que los miembros acaten los estándares y satisfagan las expectativas**

Comunicación y evaluación

Para que una empresa sea responsable, todos los partícipes deben tener un entendimiento completo de sus roles y responsabilidades en el funcionamiento de su infraestructura de ética empresarial. Además, los gerentes deben saber si los estándares, procedimientos y expectativas son adecuados para satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes[1].

Este capítulo describe la infraestructura y las mejores prácticas usadas por una RBE para comunicar sus estándares, procedimientos y expectativas y para asegurar que las mismas sean acatadas y satisfechas. Los propietarios y gerentes se hacen dos preguntas:

1. ¿Cómo podemos comunicar eficazmente nuestros estándares y procedimientos y promover expectativas razonables entre nuestros partícipes?
2. ¿Cómo podemos saber que nuestros miembros acatan nuestros estándares y que se satisfacen las expectativas razonables de los partícipes?[2]

Comunicación de los estándares y promoción de las expectativas razonables

Una característica cultural principal de una empresa es hasta qué punto el conocimiento es compartido[3]. La comunicación dentro de una RBE no es vertical, sino que fluye en todas las direcciones. Cómo se comunican los elementos de un programa de ética empresarial es una parte integral del programa en sí. La manera en que los propietarios y gerentes comunican el valor que ponen en el programa a través de las selecciones que hacen, lo que dicen y lo que hacen o dejan de hacer definirá el programa para la mayoría de los otros partícipes.

NOTA PRÁCTICA

Flujo de información y responsabilidad social corporativa

La deficiencia central de lo último en la actualidad en cuanto a responsabilidad social corporativa proviene de la debilidad de la fuerza que lo hace funcionar y lo anima—información relevante para el mercado, creíble, comparable. Sin información de buena calidad, los consumidores e inversionistas no pueden expresar preferencias coherentemente y con exactitud a través de los mercados y los gerentes no pueden tomar decisiones eficaces y estratégicas acerca del cambio en los procesos de producción y diseño del producto.

Lyuba Zarsky
"Beyond Good Deeds"

Desarrollo de un programa de comunicaciones

Para que los propietarios y gerentes se comuniquen sobre la conducta empresarial responsable, deben trabajar desde un programa de comunicaciones que entregue un mensaje claro y constante de lo que significa para la empresa ser responsable. Debe incluir a todos los empleados y agentes de la empresa y extenderse más allá de los mismos de manera de incluir a todos los otros partícipes, según sea apropiado.

Las comunicaciones formales son el aspecto más obvio: anuncios de programas, boletines informativos de la compañía, nueva orientación del empleado, programas de capacitación, carteles, informes anuales y de responsabilidad social, discursos y reuniones. Las comunicaciones informales pueden incluir gerentes que expliquen cómo llegaron a una decisión, trabajadores con experiencia que informan a los contratados recientemente "cómo realmente funcionan las cosas aquí", y todas las formas de rumores y chismes. Los propietarios y gerentes deben estar alertas a ambas formas de comunicación. Si las comunicaciones formales cuentan una historia mientras las comunicaciones informales cuentan otra, los partícipes a menudo se frustran y se vuelven cínicos.

Para planificar el programa de comunicaciones, los propietarios y gerentes deben identificar a sus partícipes y dar prioridad a los esfuerzos de comunicación entre ellos. Deben analizar cómo llegar mejor a algunos partícipes en particular. Como con otro aspecto de un programa de ética empresarial, el programa de comunicaciones debe reflejar un entendimiento exacto del contexto relevante y de la cultura organizativa.

El programa de comunicaciones también debe tratar sobre cómo solicitar y responder a los comentarios y reacciones de empleados y otros partícipes. Dichos comentarios y reacciones ayudan a la empresa a investigar si sus estándares y procedimientos son conocidos y acatados —y si se satisfacen las expectativas razonables del partícipe.

Conocer al público

Para la RBE, la audiencia objetivo incluye todos los partícipes. Los partícipes y sus intereses se identifican a través de los procesos de observación del contexto relevante y la cultura organizativa descrita en el capítulo 4. A través de estos procesos, los propietarios y gerentes obtienen un entendimiento firme de qué es lo que se requiere de la empresa para que su programa de ética empresarial sea eficaz.

Los partícipes, ya sean internos o externos, a menudo tienen perspectivas que difieren extensamente sobre los estándares, procedimientos y las expectativas de la empresa. Las comunicaciones a los partícipes deben estar adaptadas para guiar sus conductas o promover expectativas razonables en consecuencia.

Los partícipes intrínsecos pueden clasificarse en términos de su interés en la ética:

- Algunos empleados son *entusiastas éticos*. Estos empleados tienen opiniones sobre la responsabilidad corporativa que son suficientemente fuertes como para influenciar a quién eligen como empleador[4].
- Otros están *comprometidos éticamente*. Estos empleados han adoptado los estándares, procedimientos y las expectativas de la empresa en principio pero todavía requieren apoyo. Deben tener la garantía de que sus selecciones y acciones cumplirán con las expectativas de la empresa. También deben saber que si acatan los estándares y procedimientos de la empresa todavía pueden tener éxito. Por ejemplo, la mayoría de los

empleados se sentirán tranquilos al saber que el soborno y otras prácticas corruptas están prohibidas por la empresa, pero estarán afligidos si los propietarios y gerentes miran a otro lado cuando sus compañeros continúan sobornando a los agentes de compras para cumplir con las cuotas o ganar bonificaciones.

- Otros empleados son éticamente inconscientes. No están conscientes de —o no han aceptado todavía— estos estándares, procedimientos y expectativas, por lo que se los debe educar acerca de los roles y responsabilidades individuales de los empleados, y debe construirse la infraestructura de ética empresarial para asegurarse de que se honran esos estándares, procedimientos y expectativas.
- Aún otros empleados son éticamente deficientes. Han rechazado calladamente los estándares y procedimientos de la empresa porque hacen más difícil el negocio lucrativo. Estas personas necesitan que se les asesore acerca de que (a) la empresa está dedicada a sus estándares, procedimientos y expectativas y (b) no se tolerará la desviación de éstos. A menudo estas personas se apartan voluntariamente de le empresa cuando se dan cuenta de que los propietarios y gerentes están genuinamente comprometidos con la ética empresarial. Si no, los propietarios y gerentes deben sentar las bases para quitarlos o aislarlos, como se trata en el capítulo 8.

En gran medida puede hacerse igual clasificación de los partícipes externos. El mensaje de la empresa debe resonar con ellos, quienes pueden considerarse como aliados potenciales. Algunos grupos de defensa de los partícipes, por ejemplo, trabajarán de manera cooperativa con una RBE para ayudarla a entender mejor el impacto de sus actividades sobre otros, siempre y cuando estén convencidos de que la empresa está interesada en encontrar soluciones mutuamente satisfactorias[5].

Otros partícipes están bien intencionados pero son hostiles hacia una empresa porque no entienden su propósito o los retos que la misma enfrenta. Un ejemplo es un incidente entre la organización de defensa Greenpeace y una unidad de la Royal Dutch / Shell, que involucraba deshacerse de una gastada plataforma de perforación petrolera de alta mar conocida como Brent Spar. El conflicto giró en torno a qué método de eliminación causaría el menor daño ambiental. Greenpeace no estaba dispuesto a considerar ningún método que no fuera descomisionar la tierra. Royal Dutch /Shell tuvo que demostrar científicamente su método de eliminación y considerar "factores sociales, éticos, estéticos, legales y económicos... además de la evidencia científica[6]". Finalmente, se recicló a Brent Spar para hacer una terminal de ferry[7], pero todos los participantes en la disputa perdieron financieramente y dañaron sus reputaciones: Royal Dutch /Shell, Greenpeace y el gobierno del Reino Unido, que habían aprobado la eliminación en alta mar de la plataforma de perforación petrolera.

En los países islámicos, por ejemplo, no es aceptable producir productos de carne de puerco o de alcohol. Algunos grupos de partícipes continúan sospechando de Nestlé (la empresa suiza de comidas y bebidas) por comercializar fórmulas para bebés en países pobres que no tenían las aptitudes

de higiene ni podían leer y escribir para usar el producto correctamente. Otros grupos de partícipes nunca aceptarán como negocios responsables a los fabricantes de tabaco o contratistas de defensa. Para que una empresa comprometa a tales partícipes, un programa eficaz de comunicaciones debe encarar sus negocios tan directamente como sea posible, sin sacrificar creencias fundamentales. Por ejemplo, el informe de responsabilidad social de *British American Tobacco* describe sus prácticas sociales y ambientales, mientras reconoce que algunas personas nunca verán a una compañía de tabaco como responsable intrínsecamente[8].

Evaluar las necesidades

Antes de diseñar un programa de comunicaciones, los propietarios y gerentes deben llevar a cabo un análisis de las necesidades para averiguar qué deben saber los partícipes. En general, es clara la necesidad de comunicar los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa a los empleados y agentes. Es probable que la mayoría de los empleados o muchos partícipes no leerán los diversos documentos del programa de ética empresarial de cubierta a cubierta. Y aún si algunos partícipes lo hacen, los propietarios y gerentes querrán enfatizar regularmente sus compromisos de cumplir con el programa.

Los propietarios y gerentes necesitan saber mucho más que las audiencias a las que se dirigen para diseñar un programa eficaz de comunicaciones. Como se describe en la hoja de trabajo 9 de la RBE al final de este capítulo, la administración debe usar un número de herramientas de evaluación estándar tales como entrevistas, grupos de enfoque, encuestas, revisión de documentos y observación directa para hacer las preguntas siguientes[9]:

- ¿Qué clases de asuntos sobre una conducta empresarial responsable enfrentan los empleados y otros partícipes, o en cuáles están interesados?
- ¿Qué deben saber los empleados y otros partícipes para poder cumplir con sus roles y responsabilidades y tener expectativas razonables sobre la empresa?
- ¿Cómo saben los empleados y otros partícipes lo que se espera de ellos y qué pueden esperar?
- ¿Qué métodos de comunicaciones están disponibles para la empresa para llegar a partícipes específicos?
- ¿Cuáles son los criterios por los cuales se evaluarán las comunicaciones exitosas?

El uso de la hoja de trabajo 9 de la RBE en conjunto con otras hojas de trabajo, tales como la hoja de trabajo 2 de la RBE y la hoja de trabajo 4 de la RBE (ver el capítulo 4) ayudará a la administración a determinar *qué* debe comunicarse *a quién* y *cómo*. Con la información obtenida, un grupo de trabajo puede desarrollar un plan para diseñar un programa de comunicaciones amplio.

Típicamente los partícipes más importantes para contactar serán los clientes, empleados y agentes. Los próximos en prioridad pueden ser los partícipes financieros, tales como propietarios e inversionistas, y luego

los grupos específicos de defensa de partícipes. La administración debe realizar este análisis cuidadosamente para asegurarse de que su mensaje acerca de los estándares, procedimientos y expectativas se comunica tan eficaz y eficientemente como sea posible. Tal vez lo más importante para el éxito del programa a largo plazo es la consideración de los criterios que se usarán para determinar si el programa es exitoso. Como mínimo, debe estar claro para la administración que el programa de comunicaciones contribuya a lograr los resultados esperados del programa en general[10].

El producto de este análisis de necesidades debe ser un informe resumido que describe la situación del programa, las audiencias objetivo, los objetivos, recursos y restricciones del programa y los resultados esperados. El próximo paso es diseñar un programa de comunicaciones con el uso del informe resumido.

Comunicación de los estándares, procedimientos y expectativas

Los estándares, procedimientos y expectativas de una conducta empresarial responsable deben comunicarse a través de tantos medios como sea posible para que sean recibidos por la audiencia objetivo. Algunos medios se establecen por ley, tales como los informes anuales a los accionistas o las evaluaciones de impacto ambiental para las agencias del gobierno. Otros se establecen por costumbre o práctica, tales como un boletín informativo o un sitio Web de la empresa. Algunos sugieren mejores prácticas, tales como la Global Reporting Initiative y AA1000S, un marco para dar cuenta del desempeño de la organización[11].

Una parte importante de cualquier programa de comunicaciones es la capacitación, la educación y el desarrollo. Para la RBE, la capacitación debe ser exhaustiva. Para que una empresa sea responsable como un todo, cada uno de sus empleados y agentes deben tener habilidades, conocimiento, entendimiento y actitudes necesarias para trabajar juntos para lograr las metas y objetivos de la empresa.

Promoción del programa a través de discursos de la administración

No hay duda de que cuando los propietarios y gerentes hablan, los empleados y otros partícipes escuchan—por lo menos hasta cierto punto. Los empleados y otros partícipes están también alertas a lo que no se dice, tanto (o más) que a lo que se dice. Los propietarios y gerentes deben estar particularmente alertas al riesgo de mencionar solamente en ocasiones especiales las creencias fundamentales de la empresa o el programa de ética empresarial. Los empleados y agentes observarán que el propósito, los valores y estándares de la empresa raramente se discuten. Por ejemplo, un director ejecutivo (CEO) era famoso por referirse al programa de ética empresarial solamente una vez al año. A pocos empleados se les escapó que, mientras él alababa el programa el día que se reservó para honrarlo, nunca se refirió o se interesó por éste en ningún otro momento.

Especialmente cuando se introduce un programa de ética empresarial, los gerentes deben aceptar que sus mensajes pueden recibirse con escepticismo.

Esa es la razón por la cual el capítulo 3 insta a que se trate el programa de ética empresarial con toda la seriedad de una estrategia.

Distribución de declaraciones, códigos, estándares, procedimientos y expectativas

Como se enfatiza en el capítulo 5, los documentos que establecen estándares, procedimientos y expectativas de conducta empresarial responsable son solamente el comienzo de un programa de ética empresarial. Hasta el punto que los empleados y otros partícipes estuvieron involucrados formalmente en escribir los documentos básicos exponiendo orientaciones y estableciendo expectativas, el proceso de comunicaciones ha comenzado. Verdaderamente, el mero acto de designar empleados como asesores de proyectos, descrito en el capítulo 3, comienza a comunicar con cuánta seriedad la administración toma su programa de ética empresarial.

Un paso muy importante es distribuir copias de estándares, procedimientos y expectativas de conducta empresarial responsable a cada empleado y agente, y requerir que los mismos acusen recibo. Para quienes fueron contratados recientemente en una empresa, los documentos que establecen los estándares, procedimientos y expectativas para una conducta empresarial responsable deben estar entre los primeros asuntos que se encaran durante la orientación. Algunas empresas discuten sus creencias fundamentales tan temprano como en el proceso de contratación. Una empresa, Guardsmark, incluye una copia de su código como parte del contrato de empleo. En la Unión Europea, donde los contratos de empleo se usan para exponer términos y condiciones de empleo, a menudo los empleados deben estipular el cumplimiento con un código para que éste sea aplicable[12].

Algunas compañías distribuyen tarjetas tamaño billetera a todos los empleados con las creencias fundamentales de la empresa e información de contactos sobre la ética empresarial. Otros ponen tal información al dorso de las tarjetas de identificación del empleado.

Fijación de anuncios con resúmenes o listas de principios

Un medio rentable para reafirmar el mensaje de conducta empresarial responsable es fijar anuncios con las creencias fundamentales de la empresa en los vestíbulos, cuartos de reunión y en los espacios de trabajo, así como en tableros de anuncios. Cuando una empresa respondía a una crisis de conducta empresarial responsable, un gerente empezaba cada reunión recitando los principios o valores fundamentales de la empresa. Otras empresas han requerido que todas las reuniones comiencen con instrucciones específicas de seguridad, que incluyen rutas designadas de escape, para reafirmar los valores fundamentales de la salud y seguridad del empleado.

La fijación de anuncios es un medio de comunicarse, pero los propietarios, gerentes y supervisores deben asegurarse de que el mensaje verdaderamente se entiende. Por ejemplo, cuando se le preguntó a un empleado qué significaba "calidad", éste respondió, "Yo no sé, pero mi supervisor me dijo que si alguien preguntaba, yo debo señalar al anuncio en la pared".

Fijación de anuncios en un sitio web

Con más frecuencia, los estándares, procedimientos y las expectativas para una conducta empresarial responsable se anuncian en el sitio web o intranet de la empresa. Esta información usualmente incluye las creencias fundamentales, una declaración de los principios de la empresa y un informe anual. Cada vez más frecuentemente los sitios web incluyen el código de conducta completo, la información de contactos para las figuras claves en el programa de ética empresarial e información acerca de cómo buscar asesoramiento e informar sobre las preocupaciones. Algunas organizaciones ahora anuncian un informe de responsabilidad social, que se discutirá con más detalle en el capítulo 10.

Publicación de artículos y boletines informativos

Los artículos o columnas sobre una conducta empresarial responsable pueden colocarse regularmente en las publicaciones de la empresa. En grandes empresas el programa de ética empresarial puede tener su propio boletín informativo. Cualquiera que sea el medio, los artículos pueden tratar asuntos de interés particular para la administración. Estos asuntos incluyen áreas de riesgo serio, patrones de conducta que causan preocupación u oportunidades para realzar la reputación de la empresa o añadir valores que los gerentes quieren asegurarse de que no se les escapa a los empleados.

Una pregunta particularmente sensible es cómo tratar los incidentes que han llevado a disciplinar a un empleado. No hay mejor manera de demostrar el compromiso de la administración para con los estándares, procedimientos y expectativas de conducta empresarial responsable que revelar públicamente cómo los gerentes atendieron una situación difícil —particularmente cuando el asunto involucró a un ejecutivo de nivel superior.

Mientras reconocen el valor para tratar los asuntos de la vida real y describir respuestas, los gerentes deben tener en cuenta los derechos de privacidad del empleado antes de publicar detalles del incidente. A menudo es posible describir la situación y respuesta de la administración, incluyendo acción disciplinaria, sin incluir información de identificación. Sin embargo, si la empresa es lo suficientemente pequeña o el acontecimiento es lo suficientemente notorio, es posible que la identidad del empleado sea clara para todos los empleados. Lo mismo puede también ser verdad cuando se recompensa a un empleado por alguna decisión o acción éticamente ejemplar. En muchas culturas organizativas, las recompensas individuales o por informar sobre asuntos de otro miembro del grupo degradarían la armonía del grupo en sí.

Hacer que los folletos de ética estén fácilmente disponibles

Cuando hay asuntos de interés particular para la administración, se les puede dar folletos a los empleados y agentes para tratarlos. Entre muchos otros, los temas pueden incluir tratar con conflictos de interés, aceptar o rehusar regalos y gratuidades, satisfacer las expectativas de los partícipes y buscar asesoramiento e informar sobre las preocupaciones. Tales folletos deben colocarse en estantes ubicados en lugares donde se congregan los empleados. Pueden estimular el diálogo. Los ejemplares que se toman de los estantes también son un indicador aproximado de los problemas que los empleados quieren conocer más.

Creación de un programa de capacitación

Hacer discursos y distribuir materiales escritos son elementos necesarios para hacer público el mensaje, pero no son suficientes. Todos los empleados —desde gerentes hasta trabajadores— necesitan tiempo en el trabajo para revisar estándares, procedimientos y expectativas empresariales responsables; para explorar asuntos de conducta empresarial responsable; para aprender cómo funcionan las estructuras y los sistemas del programa; para entender sus roles y responsabilidades; y para desarrollar el razonamiento ético necesario y las habilidades de diálogo.

Diseñar un programa de capacitación requiere la misma atención para con los objetivos y resultados que el diseño del programa de ética empresarial como un todo. Requiere atención a la situación, a los recursos disponibles, a las actividades y a los participantes, las audiencias objetivo, las salidas y los resultados esperados. Sin esta atención para detallar, ni el programa de ética empresarial ni el programa de comunicaciones o el programa de capacitación tienen criterios para evaluación. En resumen, no está claro para todos a qué se parece el éxito.

Demostrar el compromiso de la administración

Pocas decisiones simbolizan más el compromiso de la administración para su programa de ética empresarial que dedicar el tiempo, regularmente, para la capacitación en conducta empresarial responsable. Más allá de las habilidades, el conocimiento y el entendimiento desarrollado a través de tal capacitación, el mero hecho de que la administración dedica tiempo valioso del empleado para tal capacitación ayuda mucho a demostrar que toma en serio sus estándares, procedimientos y expectativas volviéndose parte de la cultura organizativa—en vez de solamente una recopilación de políticas que se mantienen ocultas en un estante.

Volver a planificar operaciones de mucho movimiento diario para acomodar capacitación regular del empleado también conlleva un mensaje importante de los gerentes y supervisores para sus empleados. Donde la capacitación se trata como una parte integral de la empresa, los empleados tienden a valorarla más que donde la capacitación se trata como un mal irritante o necesario.

Reafirmar las creencias fundamentales y la cultura organizativa

La capacitación debe estructurarse como un enlace esencial entre las creencias fundamentales de la empresa, el programa de ética empresarial y los resultados esperados del programa. Como tal, la capacitación en una conducta empresarial responsable es una de las actividades claves para listar en el modelo lógico del programa desarrollado en el capítulo 4 (Hoja de trabajo 1 de la RBE).

El programa de capacitación debe reflejar la cultura organizativa de la empresa. La empresa debe proyectar el comportamiento esperado a través del programa de capacitación. La capacitación también debe contribuir a los resultados esperados del programa de ética empresarial. Si un resultado esperado del programa, por ejemplo, es que los empleados aprendan

a reconocer los negocios de conducta empresarial responsable más fácilmente y hablen sobre ellos en términos de creencias fundamentales, estándares y procedimientos, entonces la capacitación compuesta principalmente de conferencias no dará resultados. Donde los empleados no se acostumbran a que se les pregunte cómo tratarían los asuntos importantes, como para que los planteen, la capacitación deberá demostrar cómo se hace —e involucrar a los empleados a medida que aumenta su nivel de comodidad.

Diseñar el programa

Los objetivos del programa de capacitación dependen del contexto relevante, de la cultura organizativa, de las metas y objetivos y de los resultados esperados para el programa de ética empresarial como un todo. Diseñar el programa de capacitación comienza con el informe resumido de la evaluación de las necesidades de comunicación (Hoja de trabajo 9 de la RBE). El programa de capacitación debe basarse en las creencias fundamentales de la empresa. Debe reflejar las presiones del contexto de la empresa y de su cultura organizativa. Su objetivo principal es hacer una contribución positiva hacia el logro de los resultados esperados del programa.

Como mínimo, las sesiones de capacitación deben requerir que los empleados se familiaricen con las leyes y reglamentos aplicables, así como con los procedimientos de la empresa para informar e investigar los asuntos sobre conducta empresarial responsable. La capacitación debe aumentar la conciencia ética de los empleados y debe dejar al descubierto cuestiones éticas y asuntos que se relacionan con sus necesidades así como de aquellos de la empresa. Debe incluir un examen de los criterios para tomar decisiones éticas. Vea el Apéndice A para un ejemplo de un modelo de toma de decisiones basada en resultados.

Un programa de capacitación puede cubrir un número de temas para cada resultado esperado del programa. Con el uso de la hoja de trabajo 10 de la RBE, que se encuentra al final de este capítulo, los diseñadores del programa pueden asegurar que los objetivos de capacitación contribuyen a lograr los resultados esperados del programa de ética empresarial. Formar un equipo de capacitación compuesto de miembros representativos de la empresa y representantes de partícipes intrínsecos, tales como los clientes.

Todos los participantes deben dejar el programa de capacitación con la plena confianza de que saben qué espera la empresa de ellos y qué pueden, a su vez, esperar de la empresa. Deben ser capaces de reconocer los negocios de una conducta empresarial responsable y tener la confianza —y coraje— para tomar la decisión correcta, explicar esa decisión a la gente apropiada y actuar en consecuencia. Deben entender cómo el programa de ética empresarial se relaciona con los puntos estratégicos para la RBE como un todo.

Para que un programa de capacitación contribuya a los resultados esperados, se requiere un fuerte énfasis en el diálogo y en la toma de decisiones sobre los asuntos de conducta empresarial responsable. Más allá de desarrollar habilidades de escucha y comentarios y reacciones y buen juicio en los miembros de la empresa, el programa de capacitación debe conllevar el deseo sincero de la administración de saber si sus estándares y procedimientos se

están siguiendo y si se cumplen las expectativas de sus partícipes. El programa también debe conllevar el compromiso de la administración de apoyar a los empleados y a otros partícipes que buscan asesoría e informan sobre sus preocupaciones. Esta tarea requiere no solamente animar a los individuos que están inclinados a darse a conocer sino también explicar a aquellos que no saben por qué su silencio es perjudicial para el rendimiento de la empresa.

Un típico resultado esperado es que los empleados y agentes usarán buen juicio para tratar los problemas de una conducta empresarial responsable. Para la RBE, la toma de decisiones ética es una forma de aprendizaje de acción[13]. Es una herramienta que los empleados y agentes usan para aprender cómo lograr el propósito de la empresa y satisfacer las expectativas razonables de los partícipes. Como mínimo, la administración podría proporcionar un proceso de toma de decisiones que, en un incidente específico, posibilita a sus empleados y agentes

- definir los asuntos de ética, conformidad y responsabilidad
- demostrar un conocimiento de todos los hechos relevantes y materiales, incluyendo a los partícipes involucrados y sus intereses
- señalar los estándares, procedimientos y expectativas aplicables, incluyendo decretos, leyes y reglamentos
- describir el campo de opciones disponibles
- explicar por qué, en base a estas consideraciones, hicieron una determinada selección o actuaron de una manera en particular.

Muchos modelos de toma de decisiones de política y ética están disponibles en internet y abarcan desde modelos simples de cinco pasos hasta campos de fase múltiple, que incluyen criterios de decisión[14]. Los mejores modelos se basan en habilidades bien desarrolladas en un pensamiento crítico. Las personas encargadas de la capacitación pueden introducir el proceso a través de conferencias y entonces dividir a los participantes en pequeños grupos para aplicarlo en un estudio. Vea el Apéndice A para un enfoque de la toma de decisiones éticas que refleja el enfoque recomendado por este manual.

Un resultado esperado del programa a largo plazo debe ser una cultura organizativa en la que los propietarios y gerentes tienen la información que necesitan para tomar decisiones inteligentes para la empresa. Para lograr esto, los empleados deben terminar la capacitación con la creencia de que no van a ser castigados por traer malas noticias a la administración.

Los participantes deben también terminar la capacitación firmemente convencidos de que si cometen un error, no van a ser castigados si pueden demostrar que siguieron el proceso de toma de decisiones de la empresa. Los empleados o agentes no deben ser castigados por cometer un error si pueden demostrar que

- reconocen el asunto
- tuvieron una comprensión razonable de los hechos relevantes
- consideraron los estándares, procedimientos y las expectativas de la empresa
- exploraron el campo de opciones disponibles
- pudieron justificar la selección que hicieron o la acción que tomaron

Dictado del programa de capacitación

Un número de principios caracteriza los programas de capacitación eficaces sobre la conducta empresarial responsable. Primero, un programa debe proyectar las creencias fundamentales de la empresa—no sólo enseñarlas. Segundo, los propietarios y gerentes deben involucrarse en la capacitación de manera significativa y visible. Tercero, el programa debe reconocer los valores personales de los partícipes individuales pero no depender de ellos. Cuarto, el programa debe ser completo, no limitado a una capacitación específica en una conducta empresarial responsable. Finalmente, debe incluir una planificación de acción y seguimiento para reafirmar las lecciones aprendidas.

Reflejar las creencias fundamentales

Donde los objetivos del programa esperado incluyen el reconocimiento del problema, diálogo y la toma de decisiones ética, el programa de capacitación debe desarrollar aquellas habilidades y proporcionar el conocimiento necesario para aplicarlos. Para los adultos, quienes tienden a aprender mejor mientras practican, el mejor método de capacitación es a menudo una combinación de conferencias —para introducir o revisar los estándares, procedimientos y las expectativas— y estudios facilitados.

Para desarrollar esas habilidades y transmitir este conocimiento, el programa debe proyectar las creencias fundamentales de la empresa y los resultados esperados del programa. Los estándares, procedimientos y expectativas abstractas toman significado para los empleados cuando se transmiten en términos de las creencias fundamentales de la empresa. Una cosa es discutir las reglas que gobiernan el soborno y la corrupción porque están en el código de conducta. Otra cosa es contar historias sobre cómo esas reglas se aplican en la práctica.

Nota Práctica

Proyectar creencias fundamentales contando historias

El oficial de ética empresarial de una empresa grande y compleja cuenta la historia en la capacitación acerca de cómo un gerente regional deja un gran cargamento en un muelle por semanas antes que pagar un soborno —con el apoyo completo de la empresa.

Otro oficial de ética empresarial describe cómo los gerentes deben viajar a las oficinas centrales corporativas cuando ocurre un accidente y un empleado resulta herido seriamente. El gerente debe poder describir qué ocurrió, por qué ocurrió y qué hizo para asegurarse de que no ocurrirá nuevamente.

Involucrar a propietarios y gerentes

Debido a que toda capacitación debe reflejar el contexto relevante y la cultura organizativa de la empresa, la manera precisa de involucrar a los propietarios y gerentes no puede especificarse. Un requisito clave es que los partícipes, especialmente los empleados, crean que la administración apoya enteramente la capacitación.

La participación de la administración toma muchas formas. Algunas empresas usan capacitación en cascada, en la que el CEO capacita a sus subordinados directos. Ellos, a su vez, capacitan a sus subordinados, etcétera, siguiendo la cadena de la administración hasta los supervisores que capacitan a sus trabajadores. Este método tiene la ventaja de involucrar a los gerentes activamente, lo que tiende a demostrar un compromiso. Una desventaja puede ser que la presencia de los gerentes puede reprimir la participación activa de los empleados cuando está en orden una discusión franca de los temas o cuando la cultura de la empresa no va a romper su silencio sobre los asuntos importantes.

Otra opción es un video del CEO que introduce la capacitación mediante la declaración de su compromiso personal para con el programa de capacitación. Los propietarios y gerentes pueden también presenciar la capacitación, observarla o estar disponibles para contestar preguntas a medida que surgen durante el curso del programa. En cualquier caso, es poco probable que los empleados valoricen la capacitación que la administración no parece apoyar.

Reconocer los valores personales

Una de las controversias que rodean la capacitación en una conducta empresarial responsable es si uno puede —o debe— enseñar ética a los adultos. Es poco probable que la capacitación en ética cambie el punto de vista de la mayoría de los empleados. Los valores personales generalmente se establecen en la juventud —las familias, escuelas, iglesias y compañeros sutilmente guían a los niños a medida que crecen hasta la edad adulta. Pero el propósito de la capacitación sobre la ética empresarial no es tanto cambiar a los adultos como lo es apoyarlos, amonestarlos o reafirmar sus entendimientos del compromiso de la administración de hacer cumplir sus estándares, procedimientos y expectativas.

Las personas a cargo de la capacitación pueden tener la plena confianza de que lo que traen los adultos consigo a la empresa no incluye el conocimiento de los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa. Por otra parte, es poco probable que la mayoría de los empleados —incluyendo propietarios y gerentes— están capacitados para hacer la mejor selección entre opciones cuando el problema implica presiones complejas que surgen del contexto relevante. Para algunos empleados y agentes, ninguna cantidad de capacitación va a cambiarlos. Tales casos son menos un asunto de capacitación que de tener a la gente correcta desempeñando las tareas correctas, lo cual se trata en el capítulo 8.

Para que la capacitación sea eficaz, debe motivar a los participantes. La situación ideal permite un llamado al sentido de comunidad de un participante. Donde los participantes sienten que comparten un propósito,

valores y una visión de un futuro deseado, las personas a cargo de la capacitación pueden enfatizar responsabilidades a los partícipes. Pero más a menudo los participantes responden a un sentido de urgencia. Este sentido puede crearse al volver a contar historias acerca de qué ocurrió cuando los empleados y agentes violaron los estándares—y el impacto que eso tuvo tanto en la empresa como en los individuos involucrados.

Una manera económica de crear un sentido de urgencia es desarrollar un muestrario de malos ejemplos al recopilar titulares de empresas poderosas e individuos que han sido enjuiciados o responsabilizados por mala conducta. "Mientras más grandes son, con más fuerza caen", decía el titular de un trabajo reciente que estimó que "la pérdida de confianza después del colapso de Enron y WorldCom costará a la economía de los Estados Unidos entre $37 y $42 mil millones" en un producto interno bruto reducido[15]. Debido a que se acusó a estas dos empresas, Enron y WorldCom, de fraude contable de gran importancia, el valor de sus acciones cayó a una fracción de los valores antiguos y los ejecutivos de nivel superior han sido acusados. Pocos instructores de conducta empresarial responsable pierden ahora una oportunidad de referirse a Enron, para demostrar qué puede suceder si los gerentes actúan irresponsablemente — lo que ha venido a conocerse como el "Efecto Enron".

Ofrecer una capacitación amplia

La capacitación debe tener lugar en todos los niveles de la empresa. Desde los gerentes de nivel superior y propietarios hasta los trabajadores del piso de la tienda, cada empleado y agente debe recibir capacitación en conducta empresarial responsable específica a su nivel de responsabilidad. Todos los empleados y agentes deben revisar las creencias fundamentales de la empresa, los estándares, procedimientos y expectativas, incluyendo las políticas relacionadas con sus responsabilidades individuales.

Los gerentes y supervisores necesitan capacitación adicional para reflejar sus roles y responsabilidades como partes integrales del programa de ética empresarial. Puede que necesiten aprender sobre los asuntos que afectan su desempeño, tales como conflictos de interés, medidas de anticorrupción, o estándares globales que surgen. En particular, deben entender que los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa nunca se deben violar para satisfacer objetivos de rendimiento individuales y de la empresa. Deben apreciar enteramente sus roles y responsabilidades para alimentar una cultura organizativa en la cual los empleados y agentes pueden buscar asesoramiento e informar acerca de sus preocupaciones de modo que la administración tenga la información que necesita para guiar a la empresa. Finalmente, deben aprender a no tenerle miedo a la evaluación del rendimiento de sus unidades, si la empresa va a aprender por experiencia.

Los agentes, que incluyen consultores, agentes de ventas, corredores, socios, distribuidores que utilizan una franquicia y abastecedores y proveedores de servicio aliados cercanos deben estar expuestos a las creencias fundamentales de la empresa; los estándares, procedimientos y expectativas aplicables; y las políticas específicas relacionadas con sus roles y responsabilidades.

La capacitación debe intentar buscar el propósito de la empresa y satisfacer las expectativas de los partícipes. Un programa de capacitación comienza con los materiales básicos y procedimientos de contratación del empleado y nunca termina realmente. Aunque el énfasis de un programa de ética empresarial está en los asuntos de ética, el cumplimiento y la responsabilidad social, este enfoque está principalmente en reafirmar un amplio sentido de responsabilidad de la empresa para con la empresa y sus partícipes en la búsqueda de su propósito.

Por ejemplo, preocupaciones tales como servicio al cliente, administración de calidad, trato justo con los abastecedores y proveedores de servicio, protección ambiental, relaciones correctas con funcionarios del gobierno y responsabilidad individual para desarrollar un lugar de trabajo saludable, requieren la atención de temas más allá de la mera ética empresarial. No obstante, tales temas tienen elementos sustanciales de conducta empresarial responsable. Aunque la capacitación básica en las habilidades en el lugar de trabajo no es específicamente capacitar en una conducta empresarial responsable, el asegurar que los empleados y agentes tienen las habilidades requeridas, el conocimiento, entendimiento y actitudes para buscar el propósito de la empresa y satisfacer las expectativas del partícipe sí es una conducta empresarial responsable. Sermonear sobre un valor fundamental de servicio al cliente cuando los empleados saben que no tienen la capacidad de proporcionarlo, va a aumentar, como mucho, la frustración y el cinismo.

En resumen, el programa debe asegurar que la capacitación en una conducta empresarial responsable comienza con la primera oportunidad que se presente para orientar a los empleados contratados o retenidos recientemente y se transfiere al lugar de trabajo mientras que el empleado sea un partícipe.

Incorporar planificación y aprendizaje de la acción

Una manera dar significado a la capacitación es hacer que los participantes, individualmente o como miembros de un equipo, desarrollen un plan de acción para los próximos tres a seis meses basado en lo que aprendieron. Para los empleados de nivel superior, este plan de acción puede reflejar una evaluación de que algunos aspectos del programa de ética empresarial requieren más apoyo en la práctica. Un ejemplo podría ser reconocer que se requiere más capacitación durante los meses subsiguientes sobre el tema de los regalos y gratificaciones. Otro podría ser la necesidad de desarrollar una política departamental sobre el desecho de aguas residuales.

El oficial de ética empresarial u otro oficial apropiado debe guardar copias de estos planes de acción de ética empresarial. Se debe enviar regularmente cuestionarios de seguimiento en los que se solicita informes de progreso. Rastrear el progreso de los planes de acción puede generar una reacción indirecta o funcionar como un punto de evaluación del rendimiento. También tiene el efecto de reafirmar las percepciones de compromiso de la administración. Una manera importante de demostrar el compromiso de la administración es incluir participación en la planificación de la capacitación y acción como elementos expresos de la evaluación del rendimiento.

Uso de los modos de capacitación

El programa de capacitación debe usar todos los modos apropiados para la cultura organizativa y necesidades del partícipe. En general, la capacitación debe ser tan interactiva, realista y relevante como sea posible para los trabajos de día a día. En un estudio reciente, un investigador descubrió que en Europa "los objetivos de capacitación incluyen iluminación de los valores individuales y de la compañía mientras que en los Estados Unidos el énfasis está en aumentar el conocimiento de los estándares de la compañía y /o la ley" [16]. El nivel de dificultad debe desafiar pero no abrumar a los participantes.

Algunos modos de capacitación que pueden considerar las empresas incluyen:

- **Conferencias y presentaciones.** Un método clásico con el que los adultos están familiarizados desde sus días de escuela, las conferencias son la manera más eficaz de llegar a un número de personas con información bastante sencilla. En el desenrollo inicial de un código, por ejemplo, las conferencias pueden ser el modo más eficaz de explicar dónde encaja el código en el rendimiento comercial. Este modo es también una manera eficaz de describir otros recursos y maneras de tener acceso a ellos. Si un objetivo del programa de capacitación es desarrollar las habilidades de diálogo y toma de decisiones, no es seguro que las conferencias serán eficaces. Claro está, este modo puede ser contraproducente si reafirma una cultura organizativa en la cual los empleados hacen lo que se les dice y evitan los riesgos de tomar decisiones.
- **Estudios y escenarios.** Después de que los participantes entienden el propósito de la capacitación y los recursos disponibles, los puntos de una conducta empresarial responsable pueden introducirse eficazmente a través del estudio y análisis de casos que han ocurrido realmente a la empresa o a otras empresas en similares situaciones. Los encargados de la capacitación podrían también desarrollar sus propios escenarios para plantear un número de temas. Los estudios y escenarios ayudan a desarrollar las habilidades de diálogo y toma de decisiones. Los estudios toman más tiempo para pasar información que las conferencias. Pero al analizar una situación para aislar un asunto, desarrollar las opciones realistas disponibles y justificar una decisión para otros en un ambiente relativamente libre de riesgos es invalorable. Este modo también desarrolla las habilidades y actitudes importantes de escuchar y de dar y recibir comentarios.
- **Juegos de ética.** Muchas empresas grandes, entre las que se encuentran Citigroup, Lockheed Martin y Boeing han desarrollado juegos para aumentar la conciencia de temas de ética, cumplimiento y responsabilidad social; para desarrollar habilidades de buen razonamiento y juicio; para estimular el diálogo; y para demostrar el compromiso de la administración[17]. En general, los juegos implican dividir a los empleados en pequeños equipos y colocar ante ellos una situación de la que surja un tema discreto de ética, cumplimiento o responsabilidad social. A los equipos se les da unos cuantos minutos para llegar a una selección de consenso entre las cuatro o cinco respuestas disponibles. Entonces se solicita a los equipos que justifiquen su selección. Estos juegos por lo general estimulan una

NOTA PRÁCTICA

Estudio de muestra

El gerente de Ned, Will, le ha solicitado facturar el proyecto general en el que está trabajando como una cuenta de trabajo indirecto. Ned pregunta si esto va contra la política de cobro de la compañía, pero Will le asegura que él tiene la autoridad de aprobar este enfoque. Ned hace como se le dice pero permanece preocupado.

Tu reto es seleccionar valores de la compañía que ayudarán a Ned a resolver sus preocupaciones con Will.

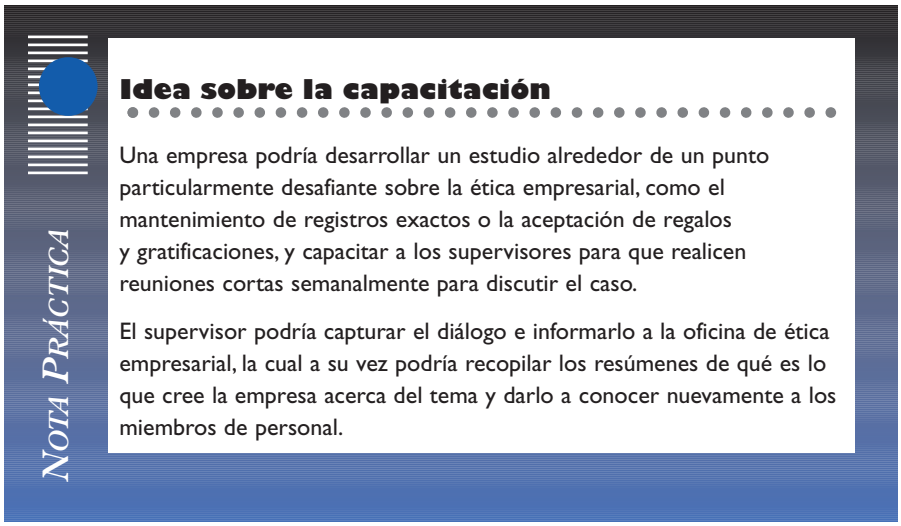
Lockheed Martin Corporation
"The Twelve Building Blocks of Trust"

discusión acalorada. Cada respuesta tiene un valor predeterminado en puntos. Un elemento particularmente valioso es que miembros de la dirección administrativa se sientan como una "junta de apelación" en el caso de que un equipo cuestione las respuestas o sus valores predeterminados en puntos. Los participantes entonces pueden observar cómo los gerentes administrativos toman y justifican sus decisiones.

- **Otros modos.** Muchas compañías están ahora ofreciendo capacitación basada en la web bastante sofisticada[18]. Este modo puede ser relativamente rentable. Los videos y estudios auto-moderados pueden comprarse hechos y pueden exponer a los participantes a lo básico. Estos productos, mientras que son útiles, carecen de la familiaridad que los materiales personalizados ofrecerían. Sin embargo, tales materiales tienden a reafirmar la noción de que la empresa se dedica a un esfuerzo global naciente, y así pueden añadir algún sentido de importancia a la capacitación.

Actualización y modificación del programa de capacitación

El programa de capacitación debe modificarse con el tiempo para asegurarse de que su contenido contribuye a la búsqueda del propósito de la empresa y ayuda a satisfacer expectativas razonables del partícipe. También, debe ser revisado para asegurarse de que los métodos de entrega son los más eficaces con los que se cuenta. Como el contexto relevante de una empresa, su cultura organizativa y las expectativas de sus partícipes cambian con el tiempo, el programa de capacitación debe adaptarse también. Este esfuerzo requiere considerar los comentarios y reacciones del programa de capacitación.



La capacitación proporciona comentarios y reacciones útiles para los gerentes sobre las maneras en que se está recibiendo el programa de ética empresarial. Ayuda a revelar áreas sensibles tales como orientación insuficiente para los empleados o expectativas poco razonables de los partícipes, temas legales, trato injusto de los empleados y condiciones de trabajo difíciles. Los comentarios y reacciones podrían revelar que quienes brindan capacitación se centran en temas que no reflejan los asuntos de la vida real de los participantes. También podrían mostrar que las sesiones necesitan más interacción entre quienes dan y quienes reciben la capacitación, o que los materiales son aburridos y no alientan la interacción. Si los comentarios demuestran que los participantes necesitan una mejor comprensión de los puntos complicados, tales como conflictos de intereses, puede haber ejemplos reales específicos o estudios de la experiencia de la empresa que pudieran encarar estos temas.

Hay varios métodos para recopilar los comentarios y reacciones de programas de capacitación. Tradicionalmente, los administradores de la capacitación le pedían a quienes la recibían que llenen un formulario de evaluación donde les preguntaban si la capacitación les resultó útil y qué aprendieron, si es que aprendieron algo. Al final de la capacitación, los administradores deben hacerle preguntas a los participantes, tales como

- ¿Cómo evaluaría la eficacia general de la capacitación?
- ¿Fueron los materiales útiles y relevantes?
- ¿Se discutieron los puntos correctos?
- ¿Qué otros temas le gustaría discutir en la próxima sesión de capacitación?

Los administradores de la capacitación podrían también pedir a los participantes que tomen pruebas antes, durante y después de la capacitación para determinar qué aprendieron.

El proceso de planificación-acción descrito antes es probablemente el proceso más valioso, aunque lleva mucho tiempo, para recopilar comentarios y reacciones porque investiga si la capacitación realmente se transfirió al lugar de trabajo.

Administración de la capacitación

Los propietarios y gerentes demuestran su compromiso para con el programa de ética empresarial al dirigir bien el programa de capacitación. Una buena dirección requiere que se asigne un tiempo adecuado, que se mantengan bien los registros y que la participación en la capacitación sea un elemento de evaluación del rendimiento.

Generalmente se requiere de tres a cuatro horas de capacitación por empleado como mínimo para implementar un programa nuevo de ética empresarial. A partir de entonces, una capacitación anual de una a tres horas es la norma. En los Estados Unidos, es común que se requiera a todos los empleados y agentes asistir a la capacitación. En Europa, la capacitación tiende a ser más dirigida y tiene lugar en niveles de administración más altos[19]. Cualquiera sea la audiencia objetivo, no se pueden hacer excepciones a la capacitación sin poner en duda el compromiso de la administración. Debe proporcionarse capacitación adicional para las personas en puestos sensibles, tales como contratación del gobierno, ventas y mercadeo y recursos humanos.

Una buena administración de registros requiere que las personas a cargo de la capacitación lleven un registro de la participación en la misma, comentarios y reacciones de los participantes, seguimiento de planificación de la acción y asuntos de ética, cumplimiento y responsabilidad que se identifiquen durante la capacitación.

Garantía de que los miembros acaten los estándares y satisfagan las expectativas

La importancia de la evaluación

Pocos partícipes de una empresa estarían en desacuerdo con la proposición de que los propietarios y gerentes tienen necesidades legítimas de información acerca de la conformidad con sus estándares, procedimientos y expectativas. Necesitan esta información para guiar a los empleados y agentes y para promover las expectativas razonables del partícipe.

El problema duradero para un programa de ética empresarial es cómo recoger esta información a través de procesos que concuerdan con las creencias fundamentales de la empresa. La forma ideal es una comunicación fluida entre propietarios y gerentes, empleados y agentes y otros partícipes acerca de todos los asuntos que se necesitan para que la empresa satisfaga las expectativas de sus partícipes eficaz y eficientemente. A menudo, sin embargo, alguno de los mecanismos para permitir que la comunicación fluya libremente no están fácilmente disponibles o no hay suficiente confianza entre los partícipes para que ocurra tal comunicación. Bajo tales circunstancias, los propietarios y gerentes deben diseñar e implementar otros mecanismos de control. Esta

sección describe los puntos, las políticas y los procesos para mantener un control interno y contratar partícipes intrínsecos.

En general, los propietarios y gerentes usan cinco métodos para investigar qué pasa en la empresa:

1. Monitoreo de las operaciones en curso
2. Auditoría de libros, registros y procesamiento de la documentación
3. Respuesta a los empleados y agentes que buscan asesoramiento e informan de los negocios
4. Investigación de incidentes y denuncias
5. Contratación de partícipes

Todos estos métodos requieren infraestructura. La administración debe diseñar un esquema de monitoreo, auditoría e investigación que esté de acuerdo con los procesos de alineación de la administración descritos en el capítulo 8. La contratación de partícipes intrínsecos no está tan bien definida como los otros métodos, pero las empresas han encontrado unas cuantas técnicas, tales como encuestas de partícipes, que son valiosas. La hoja de trabajo 11 de la RBE, al final de este capítulo, es también una herramienta útil para asegurar la implementación de una infraestructura eficaz.

Monitoreo

Monitorear el rendimiento de una empresa es una tarea esencial de la administración. Una RBE planea su trabajo al asignar responsabilidad individual y grupal. Establece expectativas de rendimiento para individuos y grupos para guiar sus esfuerzos hacia el logro de las metas y objetivos de la empresa. A los empleados y agentes se les considera responsables como individuos y grupos para lograr objetivos asignados mientras siguen los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa. Ya sea que se establecen para individuos o para grupos, las expectativas de rendimiento deben ser específicas, mensurables, alcanzables, relevantes y específicas de tiempo.

En una RBE puede dársele seguimiento continuo a los procesos y proyectos. El buen monitoreo requiere medir constantemente el rendimiento y proporcionar comentarios y reacciones de manera progresiva a los empleados y agentes en cuanto a cómo cumple su rendimiento con los estándares y procedimientos de la empresa y satisface las expectativas del partícipe. El monitoreo continuo permite identificar el rendimiento inaceptable antes de que no satisfaga las expectativas del partícipe.

El mejor ejemplo operacional es el proceso total de administración de calidad, por medio del cual los individuos y equipos establecen estándares de rendimiento, recopilan datos continuamente y usan herramientas de calidad para medir el rendimiento y analizan los datos para resolver los problemas y mejorar los procesos.

Los problemas de una conducta empresarial responsable pueden enfocarse de una manera similar. Donde se han identificado los riesgos, tales como

NOTA PRÁCTICA

Monitoreo de proveedores

Aunque los abastecedores y proveedores de servicio no tienen la misma exposición de acatamiento que los empleados y agentes, todo comportamiento que pueda ligarse a otra empresa puede aumentar severamente sus riesgos en los negocios. Los propietarios y gerentes deben tener el debido cuidado al seleccionar, monitorear y auditar a sus abastecedores y proveedores de servicio.

Lyuba Zarsky
"Beyond Good Deeds"

conflictos de intereses, transacciones fraudulentas del consumidor, libros y registros inexactos o contabilidad del gasto, o sobornos y corrupción, una RBE establece estructuras y sistemas para monitorear el rendimiento regularmente. No espera hasta que lleguen las denuncias de mala conducta. En cambio, requiere informes regulares, examina cuentas y registros, e investiga patrones y tendencias como buena práctica de la administración. Otras formas de monitorear son mediante evaluaciones del rendimiento y entrevistas de salida.

Auditoría

Mientras que el monitoreo es un aspecto de buena práctica de la administración para todos los gerentes y supervisores, la auditoría es un proceso más formal. Es una revisión independiente del rendimiento del empleado o agente por un agente independiente. Este agente independiente puede ser interno o externo para la empresa, pero no es una parte de la administración de operaciones de la misma.

La auditoría interna sirve como el medio primario por el cual los propietarios y gerentes revisan y evalúan la estructura de control interno de la empresa. Aunque estos estatutos son muy amplios, en la práctica el enfoque tradicional se concentraba en datos financieros. Los auditores externos efectúan auditorías formales de los estados financieros para satisfacer las necesidades de los partícipes externos: inversores, acreedores y reguladores.

Más recientemente, el enfoque tradicional se ha expandido e incluye revisar los sistemas establecidos para asegurar conformidad con los estándares, procedimientos y expectativas de una empresa. Las auditorías de la operación son a menudo realizadas por auditores internos para determinar si la empresa cumple con sus estándares y procedimientos. Pueden hacerse regularmente o en respuesta a informes o preocupaciones específicos.

NOTA PRÁCTICA

Provisión de anticorrupción

Las empresas monitorean y auditan sus cuentas para detectar inexactitudes y entradas de contabilidad ambiguas o engañosas que pueden ocultar el soborno.

EMPLEADOS QUE BUSCAN ASESORAMIENTO E INFORMAN SOBRE SUS PREOCUPACIONES

Entre las fuentes más seguras de información sobre qué es lo que pasa en una empresa —especialmente un comportamiento que viola las creencias fundamentales de la empresa, los estándares, procedimientos y expectativas— están los empleados y agentes. La mayoría de los empleados y agentes reconocen la necesidad legítima de tal información por parte de la administración, si la empresa va a satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes. No obstante, los estándares, procedimientos y expectativas que animan a los empleados y agentes a buscar asesoramiento e informar sobre sus preocupaciones puede dar lugar a problemas de lealtades contradictorias para la empresa y sus pares, y, en muchas economías de mercado emergentes, puede generar recuerdos históricos de traición.

Informar sobre las preocupaciones acerca de la conducta empresarial de compañeros de trabajo es difícil para la mayoría de los empleados. En verdad, la investigación sugiere que un buen número de empleados, aún en economías desarrolladas, se muestran extremadamente reacios a informar sobre sus preocupaciones[20]. Muchos ponen la lealtad a amigos y colegas por encina de la lealtad a la empresa. Muchos no confían que los gerentes —o sus pares— no tomarán represalias contra ellos si informan de sus preocupaciones.

Como observaron dos autores:

> Tanto la ley como la opinión popular siempre han sido ambivalentes sobre los denunciantes de prácticas ilegales, ya sea en el patio de la escuela primaria, las universidades, el servicio militar u otra agencia del gobierno, o en la vida privada. ¿Son descontentos, alborotadores, soplones? ¿O son individuos valientes, éticos, quienes a diferencia de sus compañeros de trabajo o superiores quieren que su compañía actúe legal y éticamente? [21]

Un programa de ética empresarial ayuda a los empleados y agentes a comprender por qué es importante que comuniquen sus preocupaciones a la administración, cómo deben hacerlo y porqué es seguro.

Bajo un programa de ética empresarial, los empleados y agentes son más sensibles a los tipos de comportamiento que constituyen mala conducta o ilegalidad. Es más probable que consideren informar sobre la mala conducta como una de sus obligaciones para la empresa, sus compañeros de trabajo y los partícipes de la empresa. Como demuestra una reciente investigación que se expuso en la figura 7.1, si las empresas tienen implementados por lo menos cuatro elementos de un programa de ética empresarial, el 78 por ciento de los empleados están dispuestos a informar sobre mala conducta. Solamente el 52 por ciento está dispuesto a hacerlo donde solamente se han implementado los estándares escritos y solamente el 39 por ciento donde ninguno de los cuatro elementos estaban presentes[22]. (Los cuatro elementos eran estándares escritos de conducta empresarial, capacitación sobre estándares de conducta, una oficina de ética o una línea de consejos por teléfono y un medio para informar sobre la mala conducta anónimamente).

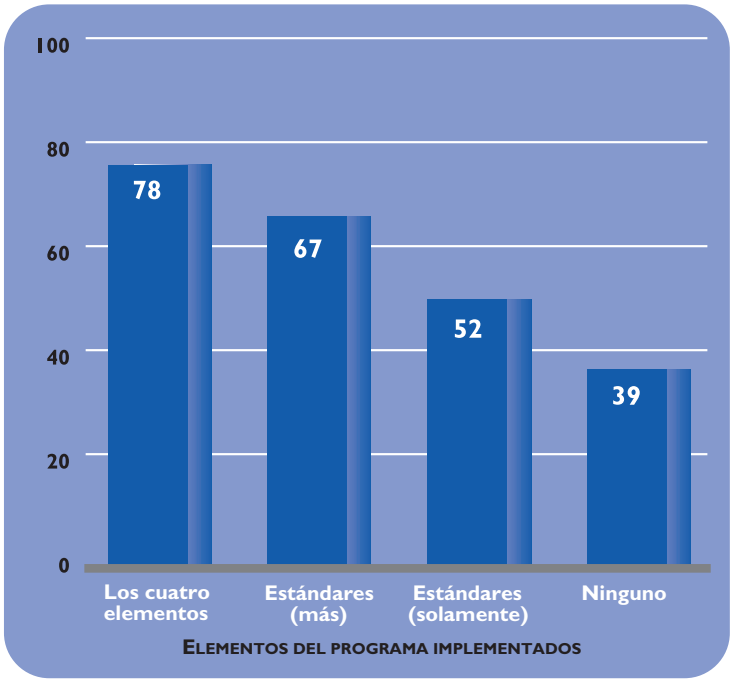
En una cultura organizativa que anima el diálogo, las preguntas y el reporte de malas noticias, los empleados encuentran más fácil el confrontar temas de conducta empresarial responsable, buscar asesoramiento e informar sobre las preocupaciones y tomar decisiones éticas. En muchas empresas, sin embargo, los empleados se sienten incómodos al informar sobre sus preocupaciones sobre casos que involucran a otros empleados. Los propietarios y gerentes deben exponer los argumentos a favor de hacerlo de manera que tenga resonancia ante sus empleados. Por ejemplo, un gerente en el contexto cultural del Lejano Oriente explicó porqué los empleados deben informar acerca de sus preocupaciones sobre la conducta empresarial por analogía, al indicar cómo los empleados tomarían acción para proteger a sus familias si hubiera habido un vidrio roto en sus hogares[23].

Informar sobre violaciones

Idealmente, los propietarios, gerentes y supervisores mantienen una política de puertas abiertas para los empleados y agentes que tienen preocupaciones que involucran una conducta empresarial responsable. A menudo, sin embargo, los empleados y agentes están reacios a traer "malas noticias" a los gerentes y supervisores. Para animarlos a presentarse, una empresa debe establecer procedimientos discretos para que los empleados busquen asesoramiento e informen sobre sus preocupaciones.

Los buzones de sugerencias, las líneas de ayuda y protección de los soplones facilitan el informar sobre la conducta cuestionable. Los informes pueden también recibirse de los individuos que vienen a la oficina de ética empresarial y registran un problema. La identidad de los informantes debe mantenerse confidencial (hasta el punto que la ley estipula) y las fuentes no deben considerarse responsables y no deben ser discriminados o acosados por informar sobre sus preocupaciones.

FIGURA 7.1
Variantes en la predisposición de los empleados a informar sobre la mala conducta



Fuente: Adaptado de National Business Ethics Survey 2003.

Una vez que el oficial de ética empresarial recibe un informe, es importante que la empresa haga el seguimiento. El oficial debería

- registrar la preocupación informada
- evaluar el asunto y desarrollar un plan de acción para tratarlo
- iniciar o coordinar una investigación o pregunta, si es apropiada
- tomar una acción apropiada sobre los hallazgos y conclusiones
- rastrear las preocupaciones reportadas para detectar pautas y tendencias
- hacer recomendaciones basadas en las lecciones aprendidas

Los comentarios y reacciones sobre qué pasos se tomaron para investigar el asunto, qué se descubrió y qué pasos correctivos –si los hubiese- se tomaron o se tomarán a la fuente que hizo el informe son críticos para el éxito del programa de ética comercial. En muchas encuestas de las actitudes del empleado, cuando se dan razones por las que un empleado que observa mala conducta no lo informó, sólo después al temor de represalias se encuentra el sentido de que la administración no haría nada con la información de todos modos[24].

Proteger a los empleados y agentes de represalias

Todos los procedimientos de informes deben diseñarse para liberar a los informantes del temor de un castigo injusto. Los gerentes, supervisores y otros empleados deben entender que no se debe tolerar un castigo directo

o indirecto por expresar una preocupación o queja. Un castigo injusto por parte de gerentes o pares desanima a otros de informar sobre sus preocupaciones. Una RBE, por lo tanto, debe tener una política estricta de que se impondrán sanciones en cualquier instancia de castigo injusto.

Ocasionalmente, un empleado u otro agente que informa sobre sus preocupaciones puede cometer un error o abusar del proceso informativo y provocar una investigación que no conduce a otra acción. Un comportamiento que abusa del proceso informativo a menudo violará las creencias fundamentales de la empresa; sin embargo, los gerentes deben aconsejar, pero no castigar a tal informante. Mantener la seguridad absoluta entre empleados y agentes de que pueden informar sobre sus preocupaciones sin temor a un castigo injusto es tan importante que los gerentes no deben arriesgar el perder esa confianza castigando a alguien que usó un proceso informativo. Si la empresa se reserva el derecho de castigar a aquéllos que abusan del proceso, los estándares publicados, los procedimientos y las expectativas tendrán que dejar esa posibilidad abierta. Donde la confianza en la administración no es la norma, las fuentes informativas pueden estar inseguras acerca de con cuánta seguridad pueden hacer las denuncias.

Además, resulta difícil en el mejor de los casos probar que una preocupación reportada haya sido realmente un abuso del proceso. Aún si pudiese demostrarse, puede dar lugar a preguntas significativas en las mentes de posibles informantes acerca de lo seguro que es el proceso. En la Casilla 7.1, los empleados pueden aferrarse a la última oración como una razón para no informar sobre sus preocupaciones a menos que estén seguros de todos los hechos. En resumen, por toda la satisfacción que los propietarios y gerentes pueden obtener al ser capaces de castigar a alguien que abusa del proceso, el costo en términos de la confianza del empleado en el proceso informativo es muy alto.

Aunque el individuo no debe ser castigado para conservar la confianza en el programa de ética empresarial, pueden tomarse otros pasos para limitar el daño a otros individuos o a la empresa. La persona que abusa o la víctima puede ser reasignada, por ejemplo.

Uso de una línea de ayuda

Una línea de ayuda es una línea telefónica dedicada que brinda a empleados y agentes un acceso directo al oficial de ética empresarial. Debe ser gratuita para la persona que llama. El número debe ser distribuido ampliamente y todos deben tener acceso al número. Si la empresa usa un contestador para el número después de las horas de trabajo, la máquina debe colocarse en un lugar privado y seguro.

Un servicio comercial puede operar una línea de ayuda con instrucciones de la empresa. Típicamente, bajo tal servicio, una fuente puede llamar anónimamente para informar sobre sus preocupaciones. Si la fuente está dispuesta a que se le contacte para más información pero desea mantener su anonimato, se le dará un número de identificación y se le dirá que vuelva a llamar en un horario específico.

BOX 7.1

INFORMAR SOBRE PREOCUPACIONES

Tomar acción para prevenir problemas es parte de la cultura de Motorola. Si usted observa una posible conducta que posiblemente sea no ética o ilegal, se le anima a informar sobre su preocupación.

No se tolerará una represalia contra un empleado que informa honestamente a Motorola sobre un problema relacionado con una conducta ilegal o no ética. Es inaceptable presentar un informe sabiendo que es falso.

Motorola Corporation
"Code of Business Conduct"

Mantener confidencialidad y seguridad

Es difícil para un empleado o agente elegir la fidelidad a estándares, procedimientos y expectativas de una empresa por sobre la lealtad a sus amigos o colegas. Cuando un empleado o agente decide informar sobre los problemas, debe creer que hacerlo es lo correcto. Los gerentes les deben a los empleados que informan tanta seguridad como sea posible cuando informan de sus preocupaciones[25].

Una mejor práctica que emerge es establecer una política que autoriza a cierto personal de ética empresarial para que prometa a los empleados y agentes que informan que sus identidades e información permanecerán confidenciales. Dicha promesa de confidencialidad que los tribunales de la ley respetarán, conocida como una *comunicación privilegiada*, depende de las leyes de la jurisdicción. Los gerentes deben considerar que si prometen confidencialidad a una fuente informativa pero posteriormente se requiere que revelen su identidad, es posible que otros no se presenten para informar sobre sus preocupaciones[26].

Distinguir entre temas de ética y de personal

La experiencia con las líneas de ayuda demuestra que más de la mitad de las llamadas serán sobre asuntos de personal. Los propietarios y gerentes estarán tentados de requerir que se derive a tales personas a recursos humanos, pero deben resistir esta tentación por dos razones. Primero, en las mentes de los empleados, cuando los gerentes hablan de ética, están hablando sobre imparcialidad, de modo que los empleados ven los asuntos de personal como temas de ética. Segundo, cuando la administración rechaza una llamada a la línea de ayuda por cualquier razón, arriesga la reputación de la línea de ayuda como una manera eficaz y segura para que los empleados y agentes busquen asesoramiento o informen sobre sus preocupaciones. Otros empleados oirán solamente que un compañero hizo una llamada a la línea de ayuda y fue rechazado pero no sabrán cuáles fueron las razones de la administración, aunque fueran válidas.

Sin embargo, para establecer pautas para informar, la administración debe distinguir entre los asuntos de conducta empresarial responsable y las quejas de

empleados representados por el sindicato. Un problema de queja surge cuando hay una diferencia en la interpretación o implementación de un acuerdo de negociación colectiva o un contrato individual de trabajo. Un departamento aparte del oficial de ética empresarial normalmente encarará las quejas.

La defensoría del pueblo de la organización

En un número de empresas grandes y complejas (LCE por sus siglas en inglés) se estableció una oficina específica, llamada ombudsman (defensoría del pueblo) para asesorar a los empleados y agentes de sus derechos y funciones en lo que respecta a una conducta responsable. En el contexto de la empresa comercial, la defensoría del pueblo es un medio separado por el cual los empleados y agentes pueden buscar asesoramiento e informar sobre sus preocupaciones[27].

La defensoría del pueblo fue originalmente una oficina escandinava creada para investigar las quejas de los ciudadanos en contra de los gobiernos o confiada para atender los asuntos de otros. Hoy en día, la posición de una defensoría del pueblo de la organización en un programa de ética empresarial ha evolucionado para ser una oficina alternativa, neutral e *independiente* donde los empleados y agentes pueden ir a buscar asesoramiento e informar sobre sus preocupaciones. Independiente significa que la defensoría del pueblo no es parte de la administración de los empleados o de las operaciones diarias. *Neutral* significa que no funciona como un defensor para la empresa o el individuo. *Alternativa* significa que el defensor del pueblo no duplica ninguna otra función de la empresa, como las investigaciones. Con pocas excepciones, el defensor del pueblo está autorizado para referir informes de mala conducta para investigación, peor solamente con el consentimiento expreso de la fuente informativa.

En algunas jurisdicciones, las empresas pueden reclamar que la defensoría del pueblo puede hacer una promesa de confidencialidad exigible. No se considerará que la empresa tiene aviso del asunto hasta que la fuente registre sus problemas con la empresa o autorice al defensor del pueblo para hacerlo. Sin embargo, como los gerentes revisan los estándares, procedimientos y expectativas, un defensor del pueblo puede aportar lo que ha aprendido acerca de los problemas del empleado, siempre que hacerlo no comprometa el anonimato y la confidencialidad de las fuentes.

Políticas y procedimientos para las investigaciones

Es crítico para el éxito de un programa de ética empresarial que se investiguen los problemas reportados. Los gerentes pueden aprender de los problemas que sugieran que ha ocurrido una violación de los estándares, procedimientos y expectativas desde una variedad de fuentes, entre las que se incluye la línea de ayuda. Una vez notificada, una RBE debe tomar todos los pasos razonables para determinar qué sucedió y cómo podría evitarse el problema en el futuro.

Para desarrollar un plan investigativo, los gerentes deben tener en cuenta las leyes de la jurisdicción en el cual operan. Estas leyes afectarán quién lleva a cabo la investigación y qué derechos se les permite a quienes son objeto de la investigación. Las investigaciones deben siempre llevarse a cabo con la posibilidad de juicios del gobierno o de un litigio civil.

Las investigaciones típicamente involucrarán una revisión del documento y entrevistas de testigos. Se debe instruir a los empleados a que cooperen completamente con la investigación, lo que incluye conservar todos los documentos y materiales relevantes. El investigador debe estar alerta para evitar la aparición de testigos influenciados o que se presentan para hablar en nombre de la empresa u otro testigo. En la Casilla 7.2 se muestra un procedimiento típico.

Compromiso del partícipe externo

Cada vez más las organizaciones no gubernamentales (ONG) responsabilizan a las empresas por comportamiento poco ético y les exigen mejores prácticas. Las instituciones internaciones están desarrollando políticas que requieren más transparencia y animando las investigaciones oficiales de mala conducta. Las comunidades locales están menos dispuestas a presentar una empresa conocida por prácticas corruptas o irresponsables.

Estas tendencias proporcionan a los propietarios y gerentes el incentivo y la oportunidad para asegurar comentarios y reacciones de los partícipes externos. Los mecanismos de evaluación incluyen revisiones de los medios, encuestas de satisfacción del partícipe, conferencias y grupos de discusión. El punto central de tales esfuerzos debe ser determinar cómo la empresa promueve y satisface las expectativas del partícipe. También es importante la percepción del público sobre la responsabilidad de la empresa o la coherencia de sus prácticas comerciales con sus creencias *fundamentales*.

CASILLA 7.2

Procedimientos investigativos

Un procedimiento investigativo típico funciona de la siguiente manera:

- Se hace una llamada al oficial de ética empresarial para informar sobre mala conducta.
- El oficial de ética empresarial registra el informe.
- El oficial de ética empresarial crea un plan para resolver el asunto.
- El plan incluye analizar hechos, desarrollar asignaciones, realizar entrevistas y revelar información a individuos selectos.
- Si el oficial de ética empresarial requiere ayuda adicional de departamentos especiales, coordina otros recursos, tales como legales, auditoría interna, recursos humanos, o seguridad.
- El oficial de ética empresarial crea un programa escrito para terminar la investigación y los estándares para la revelación de información
- El oficial de ética empresarial permanece en directo contacto con los individuos implicados en la investigación y solicita información y detalles en los procedimientos.
- Al concluir la investigación, el oficial de ética empresarial presenta una recapitulación de los hallazgos a los gerentes de la empresa y a la junta directiva.
- Los propietarios o directores administrativos deciden qué acción correctiva debe tomarse, incluyendo si el problema debe revelarse voluntariamente a una agencia del gobierno o a otros partícipes.

Anita Roddick, fundadora y CEO de *The Body Shop*, describió un proceso integrado recientemente:

> Entonces, ¿cómo puede una empresa inglesa construir y mantener la lealtad y cuál, si lo hubiere, es el rol del gobierno en ayudar a este proceso? Yo creo que la clave para la lealtad es la confianza y ésta fluye de un alto nivel de compromiso para una transparencia y un deseo genuino de comprometerse a nivel humano. En The Body Shop esto significa poner mucho esfuerzo en evaluar la calidad de las relaciones con los partícipes, a través del diálogo sistemático que involucra encuestas de opinión y grupos de enfoque. También significa la revelación activa, auditada del rendimiento social y ambiental para que todos los que están involucrados con la empresa puedan juzgar el progreso (o la falta del mismo) por sí mismos. Significa ser abierto acerca de los valores de nuestra compañía, haciendo campaña en temas tales como los derechos humanos y el bienestar del animal–temas que sabemos que preocupan a nuestros clientes y empleados. No se confunda, esto no se hace simplemente por gusto. Funciona para nosotros porque es genuino, pero también nos ayuda a administrar una compañía mejor y más exitosa, con muchos empleados y clientes leales[28].

Las reuniones con partícipes externos son una manera eficaz de asegurar la recepción de comentarios y reacciones. Una RBE puede patrocinar tales reuniones para demostrar su iniciativa e interés. Un propietario o director administrativo debe conducir las reuniones. Se puede invitar a representantes locales, del gobierno y ONG. Deben fomentarse preguntas, comentarios y sugerencias.

Monitorear la cobertura periodística de una empresa es un medio esencial de asegurar la recepción de comentarios y reacciones del público y hacer los ajustes apropiados para el programa de ética empresarial. En años recientes los medios de comunicación se han informado más sobre cómo medir si los líderes de una empresa están comprometidos con una conducta empresarial responsable. A través de los medios de comunicación, una empresa puede captar las percepciones del público en lo que concierne a sus expectativas empresariales y su rol en la comunidad.

Finalmente, como se discute en el capítulo 10, una RBE involucra a sus partícipes al monitorear, rastrear e informar sobre su rendimiento en las áreas de preocupación para sus partícipes, especialmente la sociedad civil. La reacción de la sociedad civil y los medios de comunicación a los informes de responsabilidad social de la empresa es información valiosa e invita a un nuevo diálogo.

NOTA PRÁCTICA

Obtener comentarios y reacciones del público

Establecer mecanismos formales para monitorear los comentarios y reacciones del público puede ser difícil debido a la falta de recursos. Las reuniones informales con las ONG y otras empresas en la industria pueden ser alternativas rentables para evaluar las empresas públicas.

RESUMEN

Es vital para el bienestar de la empresa y su capacidad para satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes que los propietarios y gerentes sepan si se siguen los estándares y procedimientos y si se satisfacen las expectativas razonables del partícipe. La fuente de esta información, en todos los casos, son los partícipes de la empresa: los empleados, agentes, clientes, proveedores y reguladores, por mencionar a unos pocos.

Los propietarios y gerentes de una RBE deben desarrollar un plan para comunicar a los partícipes los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa. Pueden hacerlo contestando dos preguntas fundamentales:

1. ¿Cómo podemos comunicar eficazmente nuestros estándares y procedimientos y promover expectativas razonables entre nuestros partícipes?
2. ¿Cómo podemos saber que nuestros miembros siguen nuestros estándares y se satisfacen las expectativas razonables de los partícipes?

Para comunicar los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa, los propietarios y gerentes se sirven de toda clase de medios: comunicaciones formales e informales; capacitación, educación y desarrollo; y compromiso del partícipe.

Para asegurar que la gerencia sabe qué está sucediendo en la empresa, los propietarios y gerentes establecen diversos mecanismos de la manera que sea apropiada para el contexto relevante y la cultura organizativa: monitoreo, auditoría, informes y encuestas a los partícipes.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de control

1. ¿Quién en nuestra empresa tiene la responsabilidad de asegurar que las creencias fundamentales de la empresa están documentadas y difundidas a los empleados, agentes y otros partícipes?
2. ¿Cómo comunican nuestros propietarios y gerentes los estándares, procedimientos y expectativas de la empresa a nuestros empleados, agentes y otros partícipes?
3. ¿Es razonable que los propietarios y gerentes esperen que los empleados y agentes informen acerca de la mala conducta observada? Si no, ¿por qué no? Si no, ¿qué otros mecanismos se implementaron o deberían implementarse de modo que los propietarios y gerentes sepan qué está sucediendo en la organización?

9 Evaluación de las necesidades de comunicaciones

La hoja de trabajo 9 de la RBE, que puede fotocopiarse para el uso con su organización, asiste a los propietarios y gerentes para que realicen un análisis de las necesidades para averiguar qué necesitan saber los partícipes. Utilice las herramientas de evaluación de estándares (entrevistas, grupos de enfoque, encuestas, revisión de documento y observación directa) para contestar las preguntas incluidas.

	Entrevistas	Grupos de enfoque	Encuestas	Revisión de documento	Observación directa
¿Qué clase de problemas de conducta empresarial responsable enfrentan o les preocupa a los empleados y otros partícipes?					
¿Qué deben saber los empleados y otros partícipes para poder cumplir sus roles y responsabilidades y tener expectativas razonables de la empresa?					
¿Cómo se enteran los empleados y otros partícipes de lo que se espera de ellos y qué pueden esperar?					
¿Qué métodos de comunicaciones están disponibles para la empresa para llegar a partícipes específicos?					
¿Cuáles son los criterios por los cuales se evaluarán las comunicaciones exitosas?					

10 Hoja de los resultados del programa de capacitación

Con el uso de la hoja de trabajo 10 de la RBE, los diseñadores del programa de capacitación pueden trabajar a partir de los resultados esperados del programa de ética empresarial a través de temas generales y específicos de capacitación, para formular objetivos específicos de este programa. Al llenar la hoja de trabajo 10 de la RBE, que puede fotocopiarse para uso dentro de su organización, trate separadamente cada celda frente al resultado del programa.

Resultados esperados del programa	Temas generales de capacitación	Temas específicos	Objetivos de la capacitación
Cantidad de violaciones observadas de estándares de la empresa, que incluyen requisitos legales	• Creencias fundamentales de la empresa • Riesgos para la empresa cuando se violan estándares • Responsabilidad y obligación personal y de la organización • Diferencia entre la moralidad personal y los estándares de la empresa • Política sobre premiar el comportamiento responsable y castigar el comportamiento irresponsable		
Conciencia de losproblemas de conducta empresarial responsable en el trabajo	• Expectativas de la empresa sobre el comportamiento del empleado • Expectativas del partícipe • Estándares y políticas de la empresa • Reconocimiento de problemas de ética, cumplimiento y responsabilidad		
Con cuánta frecuencia hablan los empleados y agentes en términos de creencias fundamentales y estándares	• Teoría de ética y política • Dimensiones de la cultura • Valor de la diversidad • Escuchar y dar comentarios y reacciones		
Con cuánta frecuencia los empleados y agentes toman decisiones en cuanto a las creencias fundamentales y los estándares	• Ética, cumplimiento y toma de decisiones de responsabilidad • Planificación estratégica basada en creencias fundamentales		
Cuánta disposición tienen los empleados y agentes a buscar asesoramiento	• Responsabilidad individual para buscar asesoramiento • Canales de la comunicación		

continúa en la siguiente página

10 Hoja de los resultados del programa de capacitación (continuado)

Medidas de rendimiento	Temas generales de capacitación	Temas específicos	Resultados de la capacitación
Cuánta disposición tienen los empleados y agentes a informar sobre las violaciones observadas o sospechadas	• Responsabilidad individual para informar sobre los negocios • Canales de comunicación • Política sobre confidencialidad • Política contra las represalias		
Qué nivel de satisfacciónconla respuesta de la administración tienen aquellos que informaron sobre las violaciones observadas o sospechadas	• Capacitación del gerente o supervisor para asesorar a los empleados • Políticas sobre la confidencialidad y la no-represalia • Protocolos de la línea de ayuda		
Qué nivel de compromiso tienen los empleados para con la empresa	• Creencias fundamentales acerca de las expectativas del partícipe • Roles y responsabilidades individuales y de la empresa para con los partícipes • Oportunidades para mejorar la reputación de la empresa • Oportunidades para agregar valor a la comunidad • Habilidades individuales o de equipo, conocimiento, entendimiento y desarrollo de actitudes		
Cuánta satisfacción tienen los partícipes de que la empresa cumple con sus expectativas	• Creencias fundamentales acerca de las expectativas del partícipe • Roles y responsabilidades individuales y de la empresa para los partícipes • Oportunidades para mejorar la reputación de la empresa • Oportunidades para agregar valor a la comunidad • Habilidades individuales o de equipo, conocimiento, entendimiento y desarrollo de actitudes		

11 Hoja de la infraestructura de comunicaciones

La hoja de trabajo 11 de la RBE, que puede fotocopiarse para el uso dentro de su organización, proporciona una herramienta para asegurar la consideración de toda la infraestructura necesaria para comunicar y solicitar comentarios y reacciones sobre los estándares, procedimientos y las expectativas de la empresa. Los propietarios, gerentes y miembros de personal deben discutir con sus partícipes cada problema a lo largo del eje vertical para asegurarse de que son coherentes con sus creencias fundamentales y los estándares de referencia y las mejores prácticas desarrolladas en este capítulo. De este diálogo podrán identificar cualquier infraestructura de ética empresarial requerida.

	Creencias fundamentales de la empresa	Estándares de referencia o mejores prácticas	Estructura y práctica actual	Infraestructura requerida
Medios de comunicar los estándares y procedimientos y establecer expectativas				
Procedimientos de monitoreo y auditoría y mecanismos de diálogo				

IV

Alineamiento de la empresa comercial responsable

Alineamiento de la empresa comercial responsable

8

Este capítulo discute los conceptos básicos y las prácticas de una administración responsable. La empresa comercial responsable (RBE) alinea sus prácticas administrativas con sus creencias fundamentales, estándares, procedimientos y expectativas apoyada por su infraestructura de ética empresarial.

- Entender la importancia del alineamiento
- Poner a la gente correcta en los lugares correctos
- Alentar a los empleados a seguir los estándares y procedimientos
- Tratar con errores, mala conducta o malos entendidos

Entender la importancia del alineamiento

Las creencias fundamentales, los estándares y procedimientos, las expectativas razonables del partícipe y la infraestructura de la ética empresarial por sí solos no hacen de una empresa una empresa responsable. La esencia de una RBE es que mejora constantemente su rendimiento comercial, genera ganancias y aumenta la prosperidad de su comunidad al satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes en pos de su propósito como empresa.

Programas de ética empresarial y planificación de negocios

La investigación y la experiencia sugieren que el aspecto más útil de un programa de ética empresarial puede ser que apoya las prácticas administrativas que alinean las estrategias empresariales y prácticas administrativas con las creencias fundamentales, los estándares, los procedimientos, la infraestructura y las expectativas[1]. Un programa de ética empresarial es un aspecto fundamental del desarrollo de la organización que proporciona la base para otros aspectos importantes de planificación de los negocios, tales como un plan de negocios, una estrategia de mercadeo, un prospecto de inversión y una propuesta para una alianza estratégica. En todas estas instancias, la empresa debe

NOTA PRÁCTICA

El alineamiento: la medida final del éxito

El éxito de un programa de ética empresarial se da cuando las creencias fundamentales, los estándares, los procedimientos y las expectativas del partícipe que los propietarios y gerentes desean se convierten en una parte integral de todo lo que los propietarios, gerentes, supervisores, otros empleados y agentes piensan, dicen y hacen: cuando las creencias fundamentales, los estándares, los procedimientos y las expectativas de los partícipes se convierten en "la manera en que hacemos las cosas por aquí".

poder demostrar un tema consecuente en pensamiento, comunicación y acción. Cada uno de los cinco elementos a continuación, por ejemplo, debe basarse en los que preceden y, finalmente en las creencias fundamentales de la empresa como se desarrolla en el capítulo 5:

1. Misión
2. Metas y objetivos
3. Estrategias, programas y planes de acción
4. Medidas de rendimiento
5. Decisiones y actividades

En el caso de un plan de negocios, por ejemplo, todos los elementos conducen a un enfoque integrado para los cuatro componentes de un plan de negocios: (a) descripción del negocio, (b) plan de mercadeo, (c) plan de administración financiera y (d) plan administrativo.

Preguntas fundamentales

Tres preguntas fundamentales tratan sobre las prácticas de una RBE:

1. ¿Cómo podemos asegurarnos de tener a la gente correcta en los lugares correctos mientras buscamos nuestro propósito como empresa?
2. ¿Cómo podemos animar a nuestros empleados y agentes para que sigan nuestros estándares y procedimientos?
3. ¿Qué les debemos a nuestros partícipes cuando ocurren errores, mala conducta o malos entendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos o sus expectativas razonables?[2]

Los propietarios y gerentes pueden usar la hoja de trabajo 12, la hoja de alineamiento de la empresa, para ayudar a contestar estas preguntas.

Poner a la gente adecuada en los lugares apropiados

Tener a la gente adecuada en el lugar apropiado permite que una empresa haga frente a un mundo cambiante con la confianza de que puede tener éxito, a pesar de las presiones que su contexto pertinente pudiera presentar. Para lograr esto, la administración debe atraer a la gente adecuada, capacitarla correctamente, asignarla bien y tratarla justamente. También debe ver que la gente "no indicada" no esté en posición de distraer a la empresa en su lucha por alcanzar su propósito y satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes.

Tener propietarios, gerentes y supervisores Responsables

El énfasis en tener a la gente adecuada en los lugares apropiados comienza con los propietarios, gerentes y supervisores. Los propietarios y gerentes responsables deben ser personas que abracen las creencias fundamentales de una RBE. Si el propósito de una RBE es ser una compañía global de energía, como Royal Dutch / Shell, entonces son vehementes acerca de entregar energía a nivel global. Si los valores de la empresa son integridad, contribución a la sociedad, responsabilidad para con los clientes y empleados, y la lucha rotunda por alcanzar calidad y excelencia, esos valores naturalmente guían todo lo que los propietarios y gerentes piensan, dicen o hacen. Si el futuro previsto de la empresa es convertirse en la compañía que más cambia la imagen mundial de mala calidad de los productos japoneses, como en Sony, esa es la imagen que los propietarios y gerentes tienen acerca de adónde se dirige la empresa y cuál es su parte en ella.

Los propietarios, gerentes y supervisores establecen el tono para todo lo que ocurre —y lo que no ocurre— en sus empresas. Los empleados y agentes miran para ver si "prestan atención a la ética, la toman seriamente y se preocupan sobre la ética y los valores tanto como por el resultado final", como confirmó un estudio reciente[3]. Con el tiempo, sus comportamientos moldean la cultura organizativa que ordena "la manera en que hacemos las cosas por aquí", independientemente de lo que podrían decir los documentos formales.

Los propietarios, gerentes y supervisores están en posiciones que tienen autoridad y requieren discreción. Las decisiones que toman y las actividades que patrocinan o aprueban involucran grandes riesgos y oportunidad para la empresa.

Como resultado, los errores, la mala conducta o los malos entendidos que involucran a los propietarios, gerentes y supervisores —especialmente la alta gerencia— pueden tener implicaciones de gran alcance en los cuatro niveles de identidad de la empresa:

1. **Nivel de cumplimiento.** Es mucho más seguro que se acuse a una empresa por mala conducta criminal si los ejecutivos superiores están involucrados; es mucho más seguro que se encuentre que la cultura organizativa de la empresa es también un factor. En los Estados Unidos,

se acusa de mala conducta a un número desproporcionado de pequeñas y medianas empresas (PYME).

2. **Nivel de gestión de riesgos.** El riesgo para la empresa puede ser dramáticamente alto si se involucra a los ejecutivos superiores o a quienes cuentan con discreción considerable, lo que a menudo cuesta millones de dólares.
3. **Nivel de mejora de reputación.** El daño a la reputación de la empresa, especialmente cuando los ejecutivos superiores están involucrados, puede ser irreparable. En años recientes, por ejemplo, empresas muy reconocidas han cesado de existir o están luchando para recuperarse de fallas en una conducta empresarial responsable a nivel de gerencia superior. Tales fallas son mucho más devastadoras para las PYME conectadas estrechamente a su comunidad, donde las noticias corren rápidamente.
4. **Nivel de valor agregado.** Una RBE se esfuerza por agregar valor a su comunidad mientras hace uso de los recursos de la comunidad. Si los ejecutivos superiores violan la confianza que los partícipes de una empresa depositan en ellos, es posible que la empresa nunca pueda reparar el daño hecho a la confianza, al capital social o a los recursos de la comunidad.

Lo que hace a cualquier persona "una persona adecuada" para una empresa en particular, entonces, son los criterios responsables de la empresa misma: sus creencias fundamentales, sus estándares y procedimientos establecidos y las expectativas razonables de sus partícipes. Aplicando estos criterios responsables a todas las decisiones de contratación, colocación y retención, conduce a la coherencia en acción y justicia.

Contratar a la gente adecuada

Donde los criterios responsables de la empresa son claros, los propietarios y gerentes pueden usar a las personas que ejemplifican los criterios para reclutar

Nota práctica

Prácticas anticorrupción

Las empresas deben ejercer debida diligencia para la contratación de empleados y agentes que estarán expuestos a situaciones en las que pueden beneficiarse por corrupción, conflictos de intereses o influencia indebida. Deben verificar antecedentes y hasta investigar la situación financiera de los candidatos para evitar tener que colocar a un empleado en una situación que no pueda resistir.

NOTA PRÁCTICA

Responsabilidad social y para con el medio ambiente de la cadena de suministro

HP tiene un compromiso de larga data de liderazgo social y ambiental denle todo el mundo. Nuestro compromiso de ciudadanía global y corporativa no está solamente limitado a qué sucede dentro de nuestra compañía sino que también se extiende a nuestros proveedores. Esperamos que nuestros proveedores actúen como ciudadanos corporativos responsables y tomen una postura positiva, proactiva relativa a la salud y seguridad ambiental y ocupacional y los problemas laborales.

Hewlett-Packard Company
"Supply Chain Social and Environmental Responsibility"

y evaluar a los empleados potenciales. Al dar trabajo a gente que abraza los criterios responsables de una empresa, los propietarios y gerentes dan un gran paso hacia tener un programa eficaz de ética empresarial. Sólo hace falta un empleado o agente para destruir la reputación de una empresa. La contratación de la gente equivocada aumenta el riesgo de responsabilidad criminal y civil y aumenta los costos de defender la empresa o corregir cualquier daño hecho. Todos estos riesgos afectan adversamente los prospectos para mejorar el rendimiento del negocio, generar ganancias y aumentar la prosperidad en la comunidad. En algunos casos, como los ejemplos recientes en Asia, Europa y los Estados Unidos han demostrado, las malas acciones de algunos empleados (a menudo ejecutivos superiores) pueden traer casi la ruina financiera a una empresa.

Para ejercer el debido cuidado, una empresa debe equilibrar las expectativas razonables que los candidatos, empleados y agentes tienen de que una RBE respetará su privacidad como individuos. Dependiendo de las leyes de protección de empleo aplicables, una RBE puede someter a los posibles empleados a una investigación de antecedentes. Los propietarios y gerentes deben investigar cuidadosamente qué procesos de investigación de antecedentes puede usar una RBE al considerar las solicitudes.

Los propietarios y gerentes deben también ejercer debida diligencia para seleccionar sus alianzas estratégicas, las entidades con las cuales se fusionan, las entidades que adquieren, sus socios en una empresa conjunta y sus abastecedores y proveedores de servicio.

Vea el Apéndice E para un cuestionario de administración de una cadena de suministro, que usa una compañía para calificar a sus proveedores.

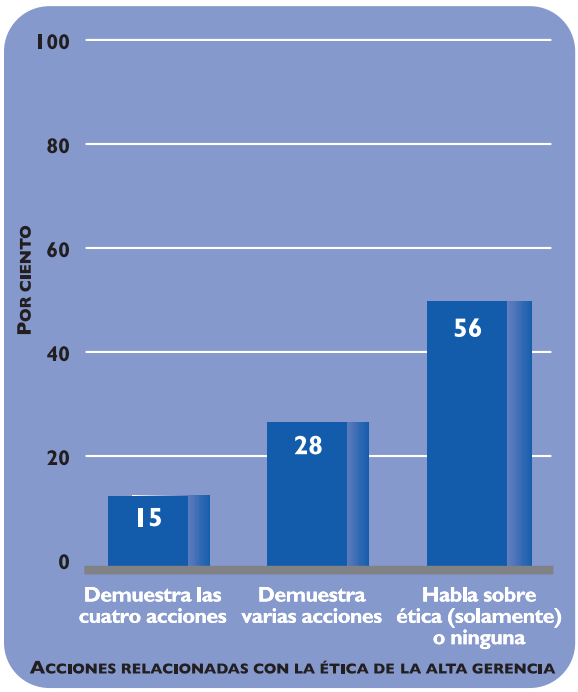
Colocar a la gente en los puestos apropiados

No todos los puestos de la empresa son los mismos en lo que al nivel de responsabilidad concierne. Los propietarios y gerentes deben tener cuidado de asegurarse de que su personal puede asumir el nivel de responsabilidad que sus puestos exigen. A medida que el nivel de responsabilidad aumenta, también debe hacerlo la competencia y responsabilidad de la persona que ocupa el puesto.

Esto se aplica particularmente si el puesto tiene autoridad discrecional sustancial, tal como el personal de alto nivel que se discutió en el capítulo 6: un director, un ejecutivo, un individuo a cargo de una unidad o función principal, o alguien con una parte de propiedad considerable. Pero este principio también se aplica a otros puestos tales como gerentes y empleados de planta y de ventas, quienes asesoran al público o tienen autoridad para fijar niveles de precio o negociar contratos, especialmente para contratos del gobierno.

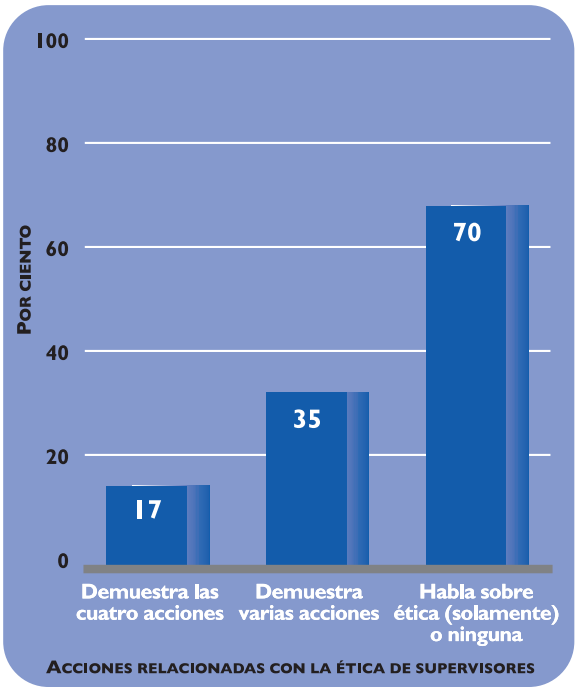
Donde el personal de alto nivel está implicado en mala conducta, la empresa en sí está en mayor riesgo. Los fiscales del gobierno, los jueces, los medios de comunicación y el público, que podrían estar inclinados a tratar un incidente aislado de mala conducta por parte de personal de nivel más bajo como una anomalía individual, están más propensos a atribuir la mala conducta del personal superior de la empresa como un todo.

FIGURA 8.1
Mala conducta observada por acciones de la alta gerencia



Fuente: National Business Ethics Survey 2003.

FIGURA 8.2
Mala conducta observada por acciones de supervisores

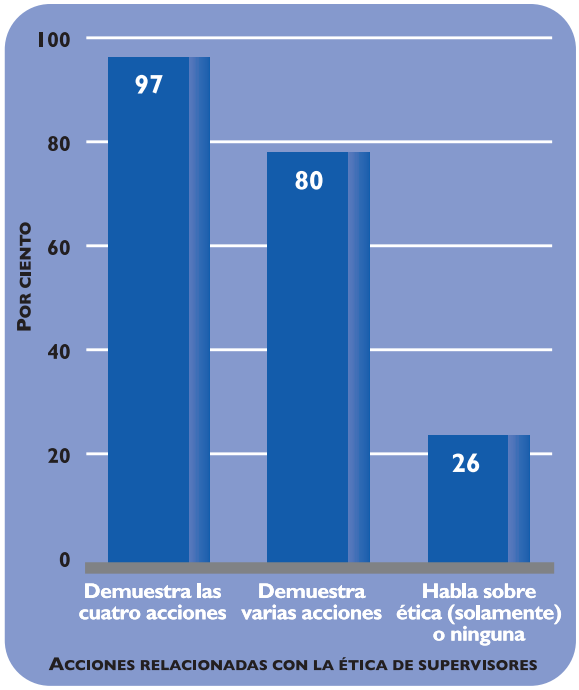


Fuente: National Business Ethics Survey 2003.

Además, la conducta de los gerentes y supervisores es un indicador clave de la eficacia del programa de ética empresarial. Como se ve en una investigación reciente en la Figura 8.1, donde la alta gerencia demuestra cuatro acciones relacionadas con la ética, solamente el 15 por ciento de los empleados dice haber observado mala conducta. El número asciende a 28 por ciento donde la administración demuestra pocas acciones relacionadas con la ética y salta a 56 por ciento donde la alta gerencia solamente habla de ética o no toman ninguna acción en absoluto[4]. (Las cuatro acciones relacionadas con la ética hablan sobre la importancia de la ética, de mantener las promesas y los compromisos, de establecer un buen ejemplo y de mantener informados a los empleados.)

La figura 8.2 muestra que los resultados son aún más dramáticos para los supervisores: solamente el 17 por ciento de los empleados observó mala conducta donde los supervisores demostraron las cuatro acciones relacionadas con la ética, pero el 35 por ciento observó mala conducta donde los supervisores demostraron pocas acciones relacionadas con la ética y el 70 por ciento observó mala conducta donde los supervisores solamente hablaron sobre la ética o no tomaron ninguna acción en absoluto[5]. (Las cuatro acciones relacionadas con la ética para los supervisores son ligeramente diferentes de la de la alta gerencia: apoyar a los empleados que siguen los estándares de ética se substituye por mantener a los empleados informados).

FIGURA 8.3
Satisfacción del empleado con la organización por acciones de los supervisores



Fuente: National Business Ethics Survey 2003.

Estas asociaciones entre las acciones relacionadas con la ética de gerentes y supervisores y los resultados esperados del programa son válidas para los siguientes resultados también: menos sentimiento de presión para comprometer estándares, más satisfacción con la respuesta de la administración para los problemas reportados, más sentido de que los gerentes y supervisores son responsables y más satisfacción con la empresa como un todo. Tener a la gente adecuada en los lugares apropiados es esencial para que una empresa sea una empresa comercial responsable. La Figura 8.3 trata la satisfacción del empleado con la organización.

RETENER A LA GENTE ADECUADA

La gente responsable quiere usar sus habilidades y conocimiento en pos de un propósito que valora. La compensación es importante, pero el sentido de ser un miembro responsable de una empresa responsable tiene valor en y por sí mismo. Como un investigador observó, "La gente adecuada hará las cosas adecuadas y entregará los mejores resultados de los que es capaz, a pesar del sistema de incentivo"[6].

Al contratar a las personas adecuadas, una RBE se esfuerza por asignarles trabajo que encuentran importante y desafiante. Es *irresponsable* asignar a una persona que carece de las habilidades requeridas a un puesto de responsabilidad.

A menudo la gente que menos se valora son las buenas personas que tratan de hacer lo correcto y tienen éxito. Los propietarios y gerentes deben

NOTA PRÁCTICA

Valores

Definir quiénes somos y cómo nos diferenciamos de las otras compañías es importante para nosotros. Estos valores definen nuestras diferencias y dan significado a nuestro trabajo. Empiezan a describir qué queremos decir por la "manera de Herman Miller". Nuestro futuro depende de lo bien que vivimos estos valores fundamentales. A medida que hacemos negocios en un ambiente cada vez más competitivo, ¿corresponderán nuestras obras a nuestras palabras? Creemos que si estos valores son algo que hacemos con total naturalidad y guían nuestras acciones, entregaremos un valor extraordinario a nuestros clientes. Es más, si hacemos una contribución significativa a sus negocios y a sus vidas, alcanzaremos el éxito y prosperidad.

Herman Miller Japan Ltd.
"A Different Kind of Company"

estar alertas a las prácticas que premian a los empleados inescrupulosos, mientras dejan a los empleados de conciencia sintiéndose ignorados y frustrados. Ejemplos de esta situación abundan: las comisiones por ventas basadas en las ventas totales que no dan cuenta de las devoluciones al cliente o quejas son solamente uno. Los gerentes que se dedican a la "contabilidad creativa" para alcanzar las metas u objetivos de la empresa —y son consecuentemente premiados por sus "rendimientos"— son otro.

TRATAR CON LAS PERSONAS EQUIVOCADAS

De vez en cuando los propietarios y gerentes cometen errores y contratan o retienen a alguien que no comparte el criterio razonable de la empresa. Estas personas pueden ser incapaces o tener pocos deseos de adherir a los estándares y procedimientos de la empresa o de contribuir con las expectativas razonables del partícipe, aún con orientación y capacitación intensas de la gerencia.

Cuando los propietarios y los gerentes de una RBE cometen errores de contratación no se le hace ningún favor ni a estos nuevos empleados, ni a sus empleados colegas, ni a la empresa al mantenerlos en su puesto. En donde el compromiso de la empresa es claro, los empleados y agentes frecuentemente se "auto-seleccionarán" fuera de la empresa. Si no lo hacen, los propietarios y gerentes deben tomar pasos para quitarlos de la empresa. Esta labor no es un asunto de disciplina, aunque la aplicación de estándares y procedimientos a través de la disciplina es una manera de alentar el comportamiento responsable.

Frecuentemente, el propietario o el gerente principal es la "persona equivocada". Esta situación es un reto particular para aquellos que cuentan con

las mercancías o servicios de la PYME, especialmente si la mercancía o el servicio requiere la competencia del propietario. Las empresas grandes y complejas (LCE) pueden perder una parte crítica de sus cadenas de suministro. Aquí, por supuesto, toda la empresa corre el riesgo de ser procesada o de que se le prohíba aparecer en las listas de proveedores preferidos. Más frecuentemente, los mejores empleados y agentes buscan empleo en cualquier lugar en vez de arriesgar sus medios de subsistencia cuando es posible.

Algunas veces otros partícipes, tales como los proveedores y aún los clientes, pueden ser las personas equivocadas. Como se discute en el capítulo 9, es signo de buena administración conocer al cliente. Vea el Apéndice E para un cuestionario de muestra de la administración de la cadena de suministro.

Alentar a los empleados a seguir los estándares y procedimientos

Muchas prácticas administrativas apoyan la conducta empresarial responsable. Estas prácticas de apoyo caen en tres categorías:

1. Reconocimiento de las contribuciones del empleado.
2. Recompensa al comportamiento ético
3. Castigo del comportamiento no ético

Necesidad de reconocimiento

Lo único más importante que pueden hacer los propietarios y gerentes responsables para alentar el comportamiento empresarial responsable es reconocer las contribuciones que hacen los empleados y agentes en busca del objetivo de la empresa. En casos donde los gerentes asignan a sus empleados labores que ofrecen retos, deberían reconocer y elogiar una finalización exitosa. Aún los fracasos, cuando sean el resultado de un esfuerzo de buena fe por contribuir, debería encararse de manera positiva, especialmente si los empleados han aprendido algo de la experiencia y han compartido la experiencia con otros empleados.

Las evaluaciones sobre el desempeño son un medio importante para reconocer el comportamiento del empleado y el agente. Las creencias, los estándares y los procedimientos fundamentales y las expectativas razonables del partícipe deberían ser elementos importantes del proceso de evaluación. Los empleados notarán si los propietarios y los gerentes dicen que estos factores son importantes pero no se preocupan lo suficientemente como para obtener informes sobre si sus subordinados cumplen con ellos. Los gerentes y supervisores también se darán cuenta si no se los evalúa en base a cómo promueven los criterios de responsabilidad entre sus subordinados.

Sistemas de recompensa

Un importante principio de administración es que el empleado tiende a hacer lo que se recompensa. Si los gerentes desean un comportamiento responsable por parte de los empleados y agentes que cumpla con los estándares y los procedimientos y que contribuya con el cumplimiento de las expectativas razonables del partícipe, deberán prestar mucha atención a lo que recompensan. Pocos gerentes planifican recompensar el comportamiento poco ético, pero muchos lo hacen. Pocos gerentes planifican desalentar el comportamiento ético, pero muchos frecuentemente lo hacen.

Los esquemas de comisión son la manera clásica en que los gerentes recompensan el comportamiento poco ético y desalientan el comportamiento ético. Si el servicio al cliente o la excelencia es un valor de la empresa, la empresa debería aspirar a la satisfacción del cliente. Sin embargo, los agentes de ventas y sus gerentes son frecuentemente compensados no por la satisfacción del cliente, sino por cuánto producto se vende. Por ejemplo, existen numerosas instancias de los agentes de ventas que reciben grandes bonificaciones basadas en el volumen de sus ventas, sin referencia al número de devoluciones del producto o las quejas del cliente (ver la Tabla 8.1). En un caso, un agente de ventas, sabiendo que estaba siendo transferido a otra región, cooperó secretamente con clientes para encargar más productos de los que eran necesarios de manera que él pudiera recibir una bonificación que de otra manera hubiera obtenido el agente que ocuparía el puesto después de él. Es obvio que este "sistema de recompensa" desalienta el comportamiento ético y alienta el comportamiento poco ético.

Los empleados son bastante diestros para descubrir lo que se requiere para tener éxito en una empresa. Aunque el código de conducta puede decir que el servicio al cliente es un valor, aún un gerente que dice, "Hagan lo que haya que hacer," diluye el mensaje. Algunas veces, la señal puede ser más sutil. Por ejemplo, cuando el éxito del empleado es el resultado de un comportamiento poco ético, el reconocimiento de sus esfuerzos puede conducir a un cinismo en el mejor de los casos y a que otros empleados se unan en el peor de los casos.

Existe mucha oposición a recompensar explícitamente el comportamiento ético. Primeramente, existe un sentido generalizado de que no se debería

TABLA 8.1 Comparación del esquema de compensación

Esquema de compensación pobre: A los empleados se les paga una comisión basada en sus ventas, sin considerar las devoluciones del producto o las quejas del cliente.	**Resultado ético:** Los empleados pueden utilizar cualquier táctica necesaria para incrementar el volumen debido a que este esquema recompensa la cantidad por sobre la calidad. Tales esquemas pueden conducir a un servicio de baja calidad, muchas devoluciones de producto, saturación de canales y, en algunos casos, al fraude.
Buen esquema de compensación: A los empleados se les paga una bonificación al final de año que requiere alcanzar los objetivos de calidad, satisfacción del cliente y evaluación del cliente para la mejora productiva fijado en 9 a 12 meses por adelantado.	**Resultado ético:** Los empleados son premiados por su enfoque en proyectos que producen resultados a largo plazo. Tales esquemas alientan a los empleados a considerar la visión general y a trabajar con otros empleados durante su vida laboral diaria.

recompensar a las personas por hacer lo que de cualquier forma deberían hacer. Segundo, en culturas organizativas que tienen una fuerte orientación de grupo, como se discutió en el capítulo 4, las recompensas a un individuo pueden causar resentimientos e incluso pueden hacer que el individuo se sienta incómodo. En tales culturas, una recompensa a un individuo puede desestabilizar la armonía del grupo.

El primer punto amerita un pensamiento adicional. Como lo refleja el esquema de bonificaciones por ventas, los gerentes frecuentemente recompensan a las personas por hacer lo que deberían haber hecho en conjunto- en este caso, vender productos. ¿Cuál es la justificación para tales incentivos? Tal vez el incitar a los empleados más allá de lo que podría de otra forma ser el estándar mínimo aceptable de desempeño. Aquí es donde las recompensas para el comportamiento ético tienen mucho sentido.

Si los empleados completan honestamente los informes sobre los gastos, como sugieren algunos autores, el comportamiento es la norma, por lo que no tiene sentido recompensarla[7]. Sin embargo, pensemos en el empleado que informa sobre una aparente violación de los estándares y procedimientos para el bienestar de la empresa cuando otros empleados no lo hacen. Sin informes de los empleados que saben lo que está pasando verdaderamente en la empresa, los propietarios y gerentes pueden enterarse muy tarde de los problemas como para evitar una mala conducta o disminuir el daño hecho. Aunque se pueden esperar preocupaciones por parte de todos los empleados, no es la norma en la mayoría de las empresas. Las minorías substanciales de empleados dicen que ellos nunca reportarían una mala conducta que observaron en los gerentes[8]. A muchos otros les preocupa la represalia por parte de sus compañeros tanto como la represalia por parte de los gerentes.

NOTA PRÁCTICA

Reporte por parte del empleado

Es responsabilidad de cada empleado:

Revisar no solamente los resultados del trabajo del subordinado, sino también cómo se obtuvieron esos resultados.

Guardsmark LLC
"Guardsmark Code of Ethics"

Cualesquiera sean las circunstancias específicas- y con la debida consideración a la cultura organizativa- el comportamiento ético que va más allá de las normas de conducta en la empresa debería ser recompensado. El recompensar a los empleados por reportar las preocupaciones tiene mucho sentido si no es una norma, y los propietarios y los gerentes deberían planificarlo. La recompensa puede ser tan simple como el mero reconocimiento. Es posible que sea necesario que la recompensa se realice en privado. El comportamiento debería reflejarse ciertamente en las evaluaciones de desempeño.

Sistemas de disciplina

El reconocimiento y la recompensa son dos medios para alentar a los empleados y a los agentes para que sigan los estándares y procedimientos. ¿Pero qué deberían hacer los propietarios y gerentes cuando se violan los estándares y los procedimientos? Deben dar todos los pasos necesarios para llamar la atención del violador y para evitar futuras violaciones, incluso hasta el despido y el reporte a quienes hacen cumplir la ley. Deben hacerlo para proteger a la empresa y a sus partícipes de un daño adicional.

Tomemos el ejemplo del agente de ventas que gana bonificaciones a través de la confabulación o mediante el ofrecimiento de descuentos inapropiados. La justicia requiere que el violador sepa o debería haber sabido que la elección o la acción no estaba de acuerdo con las creencias, estándares y procedimientos fundamentales o las expectativas razonables del partícipe. No es justo castigar a un empleado o agente que violó normas cuya existencia no conocía. También en nombre de la justicia al empleado o al agente se le debe dar la oportunidad de explicar sus acciones. El castigo, si lo hubiere, debe ser proporcional a la ofensa y aplicarse legalmente.

Pero la justicia es un concepto que tiene una aplicación más amplia. No es justo para la empresa o sus partícipes, incluyendo a los compañeros, no hacer cumplir los estándares y procedimientos. Primeramente, el comportamiento irresponsable no ayuda a los otros empleados a cumplir con las expectativas razonables de los partícipes. Segundo, un acto sencillo de mala conducta puede resultar en un enjuiciamiento, demandas civiles, pérdida de la reputación de la empresa y la remoción de la lista de proveedores preferidos y de asociaciones estratégicas. Finalmente, si se violan los estándares sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad, se pone en riesgo el bienestar de otros empleados y de la comunidad.

El permitir que se violen los estándares y procedimientos con impunidad envía un poderoso mensaje. Cuando los gerentes no hacen cumplir sus propios estándares, están indicando que en realidad no creen en esos estándares. Además, no existe ninguna razón de por qué los partícipes deberían creer que un estándar violado es el único en el cual los gerentes no creen. Se puede cuestionar la totalidad de los valores debido a una inacción.

Tales preguntas surgen particularmente cuando los empleados perciben un doble estándar. Investigaciones recientes sugieren que la percepción del empleado de que el programa de ética empresarial protege principalmente a los propietarios y gerentes es el factor más dañino a las perspectivas del éxito del programa[9]. Si se castiga a los empleados comunes por violar un estándar pero

no a los gerentes, todo el programa de ética empresarial puede considerarse como simplemente una manera más de proteger a los propietarios y a los gerentes.

Una consideración final es la de evitar la tentación de castigar a todos los empleados por las violaciones de algunos de ellos al fijar nuevos estándares o procedimientos. Frecuentemente, si los gerentes se sienten incómodos al confrontar a un empleado o agente acerca de su comportamiento, en vez de hacer esto amonestan al grupo como un todo o establecen otro estándar o procedimiento diseñado para alentar el comportamiento deseado.

Tratar con errores, mala conducta o malos entendidos.

A pesar de los mejores esfuerzos de los propietarios y gerentes, algunas veces las cosas salen mal. Aún en las empresas comerciales más responsables se cometen errores. Se violarán los estándares y procedimientos y fracasarán las expectativas razonables del partícipe. Los propietarios y gerentes se ocupan de estos retos. En las palabras de un autor, "no se autoengañan"[10].

Los propietarios y gerentes deben planificar por si ocurren errores, mala conducta real y malos entendidos por parte del partícipe sobre las decisiones y acciones de la empresa. Como mínimo, deben establecer estándares y procedimientos para enfrentar tales problemas. Los gerentes deberían recibir capacitación acerca de cómo manejar una crisis. Y cuando algo va mal, los propietarios y gerentes deben determinar lo que pasó y por qué. Deben determinar qué pasos tomar para mitigar un daño o exposición adicional: acción correctiva, restitución, divulgación voluntaria u otras acciones correctivas para compensar a los partícipes perjudicados o evitar otras violaciones.

Además, los partícipes que han sido perjudicados por la mala conducta de la empresa esperan que se les informe acerca de la violación de los estándares que los afecta, al igual que si es posible que se corrija el daño hecho. El no cumplir con estas expectativas envía un mensaje indeseable por parte de los propietarios y gerentes: *Nuestras creencias fundamentales son negociables. Nuestros estándares se aplican solamente si no son costosos. Es aceptable no cumplir con las expectativas razonables de nuestros partícipes, si podemos evitar ser atrapados*

USTED DECIDE

En una planta donde un número de empleados constantemente llegaba tarde, los supervisores dieron charlas casi todos los días al equipo como un todo acerca de la importancia de llegar a tiempo. Eventualmente, comenzaron a exigir que sus empleados llegaran más temprano meramente porque los que llegaban tarde aún "estarían llegando tarde pero a tiempo."

Esta práctica fue considerada injusta por los empleados responsables y fue ignorada por los irresponsables, que continuaron llegando tarde.

¿Qué nos dice esto acerca de la cultura de la empresa?

Tratamiento de errores y fracasos

En muchas oficinas, uno podrá encontrar un letrero que reza "Errar es humano, perdonar es divino æ ninguna de las dos es política de esta compañía." Sin embargo, una RBE reconoce que es probable que el empleado que nunca comete errores no contribuya con plenitud en la búsqueda del objetivo de la empresa. Mucho puede aprenderse del error, siempre que el esfuerzo tenga la intención de lograr los fines de la empresa y que se eligieron los medios correctos que se encuentran dentro de los límites de la empresa.

CASILLA 8.1

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA MODELO

Se espera que los empleados y agentes acepten toda la responsabilidad por sus decisiones y actividades en nombre de la empresa, pero la administración apoyará las elecciones o acciones que se aplican a los estándares y procedimientos de la empresa de buena fe, aún si resultan en un error o fracaso.

Una RBE fomenta un ambiente en el cual se alienta la creatividad y el entusiasmo de sus empleados y agentes aún frente a los errores y fracasos. No existe forma más segura para truncar la creatividad que castigar a los empleados por los errores cometidos de buena fe.

La declaración de la política en la Casilla 8.1 afirma el compromiso de la administración de esperar lo mejor de los empleados y agentes mientras proporcionan un criterio responsable para evaluar sus elecciones y acciones. Refuerza la responsabilidad que los empleados y agentes asumen: hacer elecciones responsables y tomar acciones responsables para lograr los fines de la empresa. También es una política liberadora, la cual tiende a liberar a los empleados del temor a la crítica o al castigo injusto si cometen errores o fracasan.

Una respuesta responsable a los errores de los empleados incluye una evaluación de lo que ocurrió y por qué. Esto incluye un sincero esfuerzo para aprender de los errores o de los fracasos. Es posible que los gerentes deban modificar los estándares y procedimientos que fallaron para evitar la mala conducta. Pueden elegir llevar a cabo una nueva capacitación o educar a los empleados u otro agente, o reasignar a la persona, especialmente si esa persona se encuentra en una posición de autoridad discrecional substancial.

TRATAMIENTO DE LA MALA CONDUCTA O UN DAÑO SERIO A LOS PARTÍCIPES

Es importante distinguir entre errores y mala conducta. La mala conducta es intencional, negligente o imprudente sin tomar en cuenta las creencias fundamentales, estándares y procedimientos establecidos y las expectativas razonables de los partícipes de la empresa. Involucra también los estándares y procedimientos, incluyendo la advertencia de obedecer la letra y el espíritu de la ley.

Por ejemplo, no es excusa que una elección o acción, tal como el soborno a un funcionario gubernamental para hacer una venta, puede contribuir al logro de los fines financieros de la empresa a corto plazo. Primeramente, no está claro que el efectuar ventas mediante el soborno contribuye al bienestar de una empresa ya sea a corto o largo plazo. El soborno frecuentemente beneficia solamente a los empleados. Segundo, los propietarios y gerentes

fijan el estándar precisamente debido a que decidieron que el soborno ocasiona un riesgo inaceptable a la empresa. No ejecutar el estándar es aceptar un riesgo que han determinado que era inaceptable.

Los propietarios y gerentes responden a la mala conducta de la misma manera en que responden a los erroresæmediante la evaluación de lo que ocurrió y por qué. Esta respuesta incluye un sincero esfuerzo por aprender de lo que estuvo mal. Además, el perpetrador puede ser castigado o despedido según lo que permita la ley.

Cuando la mala conducta es una violación de la ley o un partícipe es seriamente perjudicado, deben considerarse otros pasos.

Divulgación voluntaria

Cuando un empleado o agente viola la ley en nombre de la empresa, tanto el individuo como la empresa puede estar expuesto a un proceso judicial. Como un asunto de política responsable, los propietarios y gerentes deben consultar con el asesor legal lo referente a la conveniencia de la divulgación voluntaria al gobierno. La divulgación voluntaria no es un paso fácil a tomarse si se cree que el gobierno ignora la violación o si la norma jurídica no es la norma. Sin embargo, existen buenas razones en la mayoría de las economías para que una RBE establezca una política de divulgación voluntaria.

En primer lugar, los empleados deben saber cuál es la norma y con cuánta seriedad toman los propietarios y gerentes sus amonestaciones para obedecer las leyes. Sin esa claridad es posible que los propietarios y gerentes alienten un patrón de mala conducta del cual no podrán escapar. En segundo lugar, en muchas jurisdicciones, se tratará la revelación voluntaria como buena conducta corporativa y es posible que se limite la penalización al individuo. En algunos lugares las leyes de jurisdicción determinan si la revelación o la falta de la misma constituye una violación aparte. En otros lugares, el gobierno promete un tratamiento menos severo si la revelación es voluntaria.

Finalmente, el riesgo de un proceso judicial y de fuertes penalizaciones contra la empresa frecuentemente aumenta dramáticamente si el gobierno descubre la violación y se entera de que la empresa lo encubrió.

Como declaran dos autores, no divulgar voluntariamente una violación trae consigo algunos posibles riesgos: si el gobierno descubre una violación, el daño a la credibilidad de la empresa puede ser irreparable. Es más probable que se inicie un proceso judicial contra las agencias gubernamentales si el gobierno descubre una violación. Es más probable que se vea la no divulgación como un encubrimiento, tal vez para proteger a la administración principal. Si se da una violación subsiguiente, el no divulgarla puede utilizarse contra la empresa en el juicio subsiguiente. Los autores concluyeron, “En conformidad, aún donde la [empresa] cree que es improbable que el gobierno descubra eventualmente la violación, frecuentemente es en [su] mejor interés a largo plazo reportar la violación al gobierno”[11].

Donde la norma jurídica no es la norma, los propietarios y gerentes deben examinar cuidadosamente el contexto pertinente de la empresa estableciendo su política y buscando asesoramiento profesional. Existen situaciones, para estar seguros, en las cuales la divulgación voluntaria simplemente expondrá a la empresa a más corrupción administrativa. Sin embargo, los propietarios y los gerentes deben considerar también la cultura organizativa y el efecto que no asumir responsabilidad sobre la mala conducta tendrá en las actitudes de los empleados.

Donde puede esperarse una extorsión por parte de funcionarios de la agencia cuando una RBE informa sobre su mala conducta, es importante que una RBE no enfrente esta situación de manera aislada. Si se espera una extorsión, los propietarios y los gerentes deberían planificar trabajar con las asociaciones comerciales y organizaciones no gubernamentales (ONG) para reducir su exposición. Debido a que una herramienta principal en la lucha contra la corrupción es la transparencia, las asociaciones comerciales y las ONG pueden apoyar a las empresas que voluntariamente divulgan su mala conducta mediante la emisión de sus declaraciones públicas dirigidas a la agencia ofensiva ejerciendo presión de otra manera sobre la agencia para reducir la extorsión. En un clima de tan intensa atención, especialmente el escrutinio de los medios, una RBE puede ser menos vulnerable a la extorsión de la agencia.

En cualquier caso, los gerentes responsables deben establecer una política para regir cómo enfrentan la mala conducta antes de que esta ocurra, cuando su juicio es más claro. De esta manera, pueden identificar limitaciones sus habilidades. Además del desarrollo de un plan de acción en casos de crisis, por ejemplo, los propietarios y gerentes pueden identificar una necesidad crítica de contar con un vocero o asesor sobre relaciones con los medios.

Cooperación con el gobierno

El aceptar la responsabilidad y divulgar voluntariamente la mala conducta al gobierno puede ser seguido por una petición o investigación gubernamental. O el gobierno puede llevar a cabo visitas no anunciadas a la empresa. Los gerentes responsables establecen políticas para enfrentar estas contingencias y fijar procedimientos para los empleados y agentes como se indica a continuación:

La forma en que la empresa responde a las peticiones del gobierno tiene serias implicaciones legales. Los gerentes principales establecerán una política que rige cómo la empresa responderá a las peticiones gubernamentales. Tal política apoya a los empleados y agentes al tomar la decisión responsable de cooperar.

Los estándares y procedimientos deberían ser desarrollados con un asesor legal con conocimiento de las leyes y las prácticas de las jurisdicciones en las cuales la empresa lleva a cabo negocios. Si existe un potencial substancial para las investigaciones gubernamentales, las auditorías o las visitas de cumplimiento, los propietarios y gerentes deberían asegurar que se identifique a los empleados responsables y que sus responsabilidades sean claras. También debería aclararse a quién deberían contactar para obtener asesoramiento, incluyendo un asesor legal. El tener tales políticas y procedimientos ayuda a garantizar que el empleado actúe responsablemente y evite errores que puedan ser costosos para la empresa.

Acción correctiva

Como principio general, una RBE toma todos los pasos apropiados para remediar cualquier perjuicio que haya ocasionado a los partícipes. Estos pasos incluyen compensación de las víctimas, operaciones de suspensión, retirada de productos, restauración del medio ambiente a su condición previa y toma de pasos para evitar un daño futuro. La empresa puede llevar a cabo el servicio a la comunidad para reparar el daño ocasionado por una mala conducta.

Donde puede predecirse otro daño, como por ejemplo problemas de salud que pueden llevar décadas en manifestarse, una RBE puede fijar un fondo de fideicomiso para los partícipes perjudicados por la mala conducta.

Manejo de malos entendidos y otras crisis

A veces una crisis no es generada por la empresa. ¿Qué hace una RBE cuando se la acusa de faltas que no cometió? La gerencia responsable resuelve tales malos entendidos. El principio general es aprender cómo buscar el objetivo de la empresa y cumplir con las expectativas razonables del partícipe comprometiéndolo cuando sea apropiado.

Por ejemplo, en un famoso caso en los Estados Unidos en 1982 que involucraba el remedio para el dolor Tylenol, el fabricante, Johnson & Johnson, enfrentaba siete muertes relacionadas con cápsulas adulteradas de Tylenol. La empresa escogió evitar el riesgo para sus clientes, los consumidores y la reputación al quitar el producto del mercado, equivalente a millones de dólares.

Durante un periodo intenso de recolección de información y deliberaciones, dos equipos de administración independientes consideraron unas 150 alternativas para enfrentar la crisis. Los administradores tomaron el paso dramático de retirar 31 millones de botellas, lo cual costó a la empresa más de 100 millones de dólares. Johnson & Johnson rediseñó el empaque de su producto, y justamente seis semanas después Tylenol estaba de vuelta en los anaqueles. Eventualmente, se recuperó y aún incrementó su participación en el mercado. Los expertos predecían que Tylenol, como marca, no duraría un año. "El error de estos expertos fue no anticipar la reacción pública de lo que se percibió como un acto deliberado de responsabilidad corporativa que fue correctamente ejecutado y diestramente seguido con un plan de recuperación bien diseñado"[12].

La decisión de retirar el Tylenol se basó en el "Credo" de Johnson & Johnson, redactado por primera vez en 1943 (ver la Casilla 8.2)[13]. Aunque la decisión fue tomada por el ejecutivo de nivel superior, reflejó una cultura organizativa de la empresa como un todo. Como declaró un observador, "Sin un conjunto de valores y de principios de guía profundamente arraigados a lo largo de la organización, es dudoso que la respuesta de [Johnson & Johnson] pudiera haber sido rápida, cohesiva y éticamente segura"[14].

CASILLA 8.2

El credo de Johnson & Johnson

Creemos que nuestra primera responsabilidad es para los médicos, odontólogos, enfermeras y pacientes, con las madres, padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Debemos tratar constantemente de reducir nuestros costos para el fin de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deberán ser procesados pronta y correctamente. Nuestros proveedores y distribuidores deberán tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, ante los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en el mundo entero. Cada uno de ellos deberá ser considerado como persona. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deberán sentirse seguros en sus empleos. Los salarios deben ser justos y adecuados y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las responsabilidades de nuestros empleados con sus familias. Los empleados deberán sentirse libres para hacer sugerencias y presentar sus quejas. Deberá existir igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para quienes lo merezcan. La administración deberá ser competente y sus actos justos y conformes a la ética.

Somos responsables ante las comunidades en que vivimos y trabajamos, así como ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar iniciativas filantrópicas, caritativas y pagar nuestros impuestos. Debemos estimular las mejoras cívicas así como salubridad y educación más satisfactorias. Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de usar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es ante nuestros accionistas. Los negocios deben producir ganancias satisfactorias. Debemos experimentar con ideas nuevas. La investigación debe continuar, debemos desarrollar programas innovadores, y pagar por los errores cometidos. Se debe comprar nuevo equipo, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Crear reservas para los tiempos adversos. Cuando operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán recibir un aporte justo a su inversión.

Johnson & Johnson
"Nuestro Credo"

Modificación del programa de ética empresarial

Finalmente, cuando ocurren errores, mala conducta y malos entendidos, la empresa responsable evalúa constantemente su rendimiento. Usa tales incidentes como oportunidades para aprender qué resultados está dando el programa de ética empresarial. La pregunta esencial es, "¿Tiene esta empresa un programa eficaz de ética empresarial?"

Las preguntas para las organizaciones con autogobierno que se discuten en los capítulos 2 y 4 también son aplicables para una revisión de algún incidente significativo:

- ¿Se establecieron estándares, procedimientos y expectativas adecuadas?
- ¿Estuvieron involucrados gerentes responsables o cumplieron con sus responsabilidades?
- ¿Se comunicaron eficazmente los estándares, procedimientos y las expectativas?
- ¿Cómo detecta la empresa el incidente y se lo podría haber evitado o detectado más temprano?

- ¿Pueden los empleados y agentes involucrados satisfacer los estándares, procedimientos y las expectativas? ¿Tienen la destreza, el conocimiento, el entendimiento y las actitudes necesarias?
- ¿Qué se hizo para animar a los empleados y agentes para cumplir con los estándares, procedimientos y expectativas? ¿Qué más se pudiera haber hecho?
- ¿Fue apropiada la respuesta de la empresa?
- ¿Cómo debe tratarse el incidente cuando se evalúa el programa completo de ética empresarial?

RESUMEN

Las prácticas responsables de la administración son críticas para el éxito de una RBE al mejorar su rendimiento empresarial, aumentar la prosperidad de su comunidad y contribuir al capital social en sus mercados mediante el aprendizaje para satisfacer las expectativas razonables de sus accionistas. Los propietarios y gerentes de una RBE desarrollan prácticas de administración responsables con la respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Cómo podemos asegurarnos de que tenemos a la gente adecuada en los lugares apropiados mientras vamos en pos de nuestro objetivo como empresa?
2. ¿Cómo podemos animar a nuestros empleados y agentes para que sigan nuestros estándares y procedimientos?
3. ¿Qué le debemos a nuestros partícipes cuando ocurren errores, mala conducta o malos entendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos establecidos o sus expectativas razonables?

Tener a la gente adecuada en los lugares apropiados en la empresa involucra usar las creencias fundamentales de la empresa, los estándares y procedimientos y las expectativas razonables de los partícipes para establecer criterios responsables. Una RBE usa estos criterios responsables para reclutar, contratar, retener, asignar, y despedir empleados y agentes, especialmente gerentes y supervisores.

Para animar a los empleados y agentes a que sigan los estándares y procedimientos de la empresa, para que vayan en pos del objetivo de la empresa y satisfagan las expectativas razonables de los partícipes, los gerentes responsables evalúan las decisiones y actividades de acuerdo con los criterios responsables y premian y castigan a los empleados y agentes según corresponda.

Cuando las cosas van mal para una RBE, los gerentes responsables enfrentan errores, mala conducta y malos entendidos. Aprenden de los errores y fracasos cometidos en buena fe. Confrontan la mala conducta y responden apropiadamente. Castigan a los empleados y agentes y revelan voluntariamente a las autoridades del gobierno y cooperan con ellas, como.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de control

1. ¿Con cuánto cuidado alineamos nuestras prácticas de administración con nuestros valores fundamentales?
2. ¿Cuáles son nuestras políticas en lo que se refiere a reclutar, contratar, capacitar y emplear a nuestra fuerza de trabajo?
3. ¿Qué riesgos prevemos en nuestro clima empresarial, y cuál es nuestro plan para tratar con ellos en el caso de una crisis?
4. ¿Qué alianzas estratégicas podemos forjar para ver que no tengamos que tratar con estas crisis aisladamente?

12 Hoja de trabajo de alineamiento de la empresa

La hoja de trabajo 12 de la RBE, que puede fotocopiarse para uso dentro de su organización, proporciona una herramienta para ayudar a propietarios y gerentes a considerar todos los problemas de alineamiento de la empresa. Propietarios, gerentes y miembros de personal deben trabajar juntos para comparar y contrastar las prácticas actuales de la administración con los estándares de la empresa. Anticipar concesiones mutuas significativas en cuanto a cuáles son realmente los estándares y prácticas actuales pertinentes.

	Creencias fundamentales de la empresa	Prácticas de referencia	Prácticas actuales	Cambios requeridos
Tener a la gente adecuada en los lugares apropiados				
Estimular el cumplimiento construir el compromiso				
Responder apropiadamente a los errores, la mala conducta y los malos entendidos				

Conducta y prácticas empresariales responsables

9

- Desafíos para la empresa comercial responsable
- Relaciones con funcionarios y entidades del gobierno
- Rol del sector privado en el proceso regulador
- Contratación y adquisición del gobierno
- Rol de acción voluntaria
- Relaciones con gobiernos y negocios and extranjeros

Mediante el uso de herramientas contenidas en este manual, la empresa comercial responsable (RBE) ha establecido estándares y procedimientos para guiar a los empleados y agentes, promovido expectativas razonables entre sus partícipes, ha construido una infraestructura que apoya la ética empresarial y ha alineado sus prácticas administrativas con sus creencias fundamentales. Este capítulo aplica estos elementos de un programa de ética empresarial como la base para cinco áreas específicas de conducta y práctica empresarial que desafían a una RBE, especialmente, pero no exclusivamente para las economías de mercado emergentes. Con el desarrollo de prácticas empresariales responsables en esas cinco áreas, la RBE puede ser parte de la solución para los desafíos que enfrentan los negocios en todos los mercados.

Desafíos para la empresa comercial responsable

Existen diversos temas de conducta empresarial responsable a los cuales los propietarios y gerentes de una RBE deben dar atención especial:

1. Relaciones con funcionarios y entidades del gobierno
2. Rol del sector privado en el proceso regulador
3. Contratación y adquisición del gobierno
4. Rol de acción voluntaria
5. Relaciones con gobiernos y empresas extranjeras

Estos cinco temas son fundamentales para lo que significa ser una empresa comercial responsable. La discusión en este capítulo, junto con la hoja de trabajo 13 al final del capítulo ayudará a los propietarios y gerentes a establecer estándares, procedimientos y expectativas responsables y compensará las debilidades a través de la infraestructura de ética empresarial, las comunicaciones y evaluación y el alineamiento de la empresa. El capítulo también ayudará a crear expectativas razonables para los partícipes externos: el gobierno, otras empresas, la sociedad civil y la comunidad como un todo.

Relaciones con funcionarios y entidades del gobierno

Los gobiernos establecen las condiciones necesarias para la estabilidad económica, el progreso social y la protección ambiental al adoptar leyes, políticas y prácticas que ayudan a los mercados a rendir independientemente, libres de interferencia indebida del gobierno. Estas condiciones, algunas veces llamadas "buena autoridad pública", ayudan a una economía a crecer de acuerdo con los principios de mercado. Así como una RBE tiene un interés vital en una buena autoridad corporativa, el sector privado como un todo tiene un interés vital para apoyar a los gobiernos dignos de confianza, estables, responsables y seguros que son capaces de una buena autoridad pública.

Una buena autoridad pública respeta los derechos humanos y de propiedad, apoya la integridad de los contratos, protege a los residentes, proporciona una infraestructura que agiliza el transporte de bienes y servicios y apoya la transmisión de conocimiento y establece un marco legal orientado hacia el mercado y unas instituciones judiciales seguras que permiten a sus residentes resolver conflictos. La buena autoridad pública se basa en una relación transparente entre el gobierno y el sector privado.

Reducción de la corrupción, el soborno y la extorsión

Para crear las condiciones necesarias para una buena autoridad pública, uno debe encarar el problema de la corrupción, tanto del lado de la demanda como del lado de la oferta. Tanto el gobierno como el sector privado son responsables de crear las condiciones para un negocio transparente, y deben repudiar toda corrupción, soborno y extorsión. Los líderes empresariales y del gobierno deben trabajar juntos para combatir la corrupción.

Un medio de cooperación del sector privado-público es que las empresas comerciales recomienden estándares, procedimientos y expectativas para ayudar al gobierno a administrar las leyes y reglamentos de una manera transparente, responsable y justa. Los líderes y funcionarios del gobierno deben tener un diálogo público continuo acerca de los temas que contribuyen a la corrupción, tales como las prácticas de monopolio, los honorarios discrecionales, los impuestos onerosos y los reglamentos y las licencias que impiden los negocios y el espíritu empresarial. Este diálogo debe tener como objetivo asegurar que los procesos administrativos del gobierno en todos los niveles sean justos, transparentes, competitivos e informados. La casilla 9.1 enumera algunas de las políticas anticorrupción y buena autoridad que enfatizan la transparencia, el debido proceso y la responsabilidad. Vea el Apéndice para una lista más completa de los principios orientadores para combatir la corrupción en el gobierno.

CASILLA 9.1

Políticas anticorrupción del gobierno

Las políticas anticorrupción del gobierno toman muchas formas:

- Códigos empresariales que rigen los contratos y arreglos de disputas
- Cumplimiento de la ley y procedimientos judiciales que promueven el debido proceso y la aplicación de la ley
- Sistemas independientes que promueven y aseguran la integridad y eficacia de las agencias
- Reformas del servicio civil y salarios competitivos
- Sistemas que promueven la integridad de los mercados de capitales y la transparencia sobre la emisión de valores
- Sistemas que promueven la adquisición y privatización previsible y transparente
- Contabilidad pública mejorada y estandarizada, auditoría y sistemas administrativos
- Leyes eficaces de bancarrota e insolvencia
- Límites a la autoridad discrecional que tienden a la corrupción administrativa
- Mecanismos de descuido y remedios de apelación
- Protección para los informantes y los medios
- Revelación de y acceso a los registros públicos
- Fomento de la participación de la sociedad civil en los esfuerzos de anticorrupción

Departamento de Estado de los Estados Unidos.
"Recognizing and Making Anticorruption Issues Part of the Business–Government Dialogue"

Los procedimientos administrativos del gobierno, la licencia, inspección y certificación que pretenden regular la empresa comercial a menudo crean obstáculos para la empresa. Por ejemplo, los gobiernos algunas veces requieren varias firmas oficiales para completar el simple acto de registrar y abrir un negocio. Tales obstáculos administrativos aumentan las oportunidades de los funcionarios públicos para exigir sobornos y favores. Como se muestra en la Tabla 9.1, aún existen obstáculos para la interacción entre el gobierno y las empresas. La Tabla 9.1 captura la experiencia de las empresas pequeñas al trabajar con funcionarios del gobierno y utilizar los servicios del gobierno. Los resultados que aquí se muestran forman parte de una encuesta más amplia que realizaron el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional para explorar el clima general de inversiones en 62 países. Estos resultados fueron recopilados en entrevistas con directores ejecutivos, contadores y otros miembros del personal de empresas con menos de cincuenta empleados.

Los sobornos, las comisiones clandestinas y otras formas de conducta ilegal o corrupta aumentan los costos de una empresa no solamente debido a los pagos involucrados sino también porque trabajar con los funcionarios, mantener libros secretos de contabilidad y encarar amenazas de extorsión y chantaje requiere tiempo y esfuerzo de la administración. Para reducir tales obstáculos, los líderes de las empresas y los funcionarios del gobierno deben trabajar juntos para establecer prácticas reguladoras que reduzcan la discreción administrativa y promuevan la transparencia y eficiencia.

TABLA 9.1 Percepciones de las empresas pequeñas sobre las políticas y servicios del gobierno

	Bolivia (2000)	Brasil (2003)	Ecuador (2003)	El Salvador (2003)	Guatemala (2003)	Honduras (2003)	Nicaragua (2003)	Perú (2002)
Coherencia en la interpretación de las reglas por parte de los funcionarios (%)	--	34,45	33,09	41,99	10,44	33,76	33,33	18,89
Plazo para el reclamo de importaciones de aduanas (días)	10,33	14,2	16,66	8,07	10,58	6,73	7,53	7,21
Importe de ventas reportado por una empresa típica para fines impositivos (%)	--	62,97	76,43	75,97	73,76	66,14	63,03	72,08
Pagos extraoficiales a empresas para que se hagan las cosas (% de ventas)	--	--	7,72	8,49	7,68	7,28	9,63	--
Tiempo que dedican las empresas a reuniones con funcionarios impositivos (días)	4,22	--	5,7	4,29	2,73	1,8	5,49	--
Empresas que se espera que den regalos en reuniones con inspectores impositivos (%)	32,73	--	1,83	0,67	6,25	--	14,08	--
Valor de los regalos que se espera para garantizar un contrato con el gobierno (% del contrato)		13,24	9,17	4,88	4,64	6,02	5,14	12,17

Fuente: Banco Mundial / Corporación Financiera Internacional, Investment Climate Surveys. Disponible en www.worldbank.org

Source: Joel S. Hellman et al., "Measuring Governance, Corruption, and State Capture" Policy Research Paper 2312 (Washington, D.C.: World Bank, 2000)

Actualmente se están realizando esfuerzos en América Latina para mejorar los requisitos de inscripción de nuevas empresas Con el ánimo de aumentar la competitividad y atraer mayores inversiones, las empresas y los gobiernos de algunos países de América Central están trabajando para crear "ventanillas únicas" para centralizar la inscripción de las empresas, agilizando y reduciendo el costo de abrir una empresa. De acuerdo con el Banco Mundial, los procedimientos de mejora de la inscripción pueden disminuir las oportunidades de corrupción y alentar a más empresas a unirse a la economía formal. Honduras, por ejemplo, ha avanzado de manera notable al reducir el tiempo que lleva inscribir una empresa de cuatro meses a menos de cuatro días.

Para facilitar una buena autoridad pública, la RBE puede adoptar estándares, procedimientos y expectativas para conducir la empresa comercial con funcionarios y entidades gubernamentales como parte de su programa de ética empresarial. Deben basarse en el conocimiento y el respeto de las reglas específicas que determinan la conducta de los funcionarios públicos[2]. Estos

NOTA PRÁCTICA

Transparencia e ingresos del gobierno

En 1998, cuando Newmont Mining Corporation inició su sociedad conjunta de la mina de cobre Batu Hijau en Indonesia, creó un programa para promover la transparencia en pagos de participación en los ingresos para los gobiernos anfitriones. Con su primer pago de regalías, Newmont colocó un anuncio de una página completa en los periódicos locales y regionales detallando la cantidad de dinero transferido al gobierno nacional. Para pagos posteriores, que totalizan más de $38 millones para el primer trimestre de 2002, la compañía generó cobertura informativa detallando el pago de las regalías, los documentos de transferencia y el número de la cuenta de depósito. Legalmente, un porcentaje de las regalías es para que fluya de regreso a la región de impacto pero, en realidad, a menudo se demora o no se envía en absoluto. Al principio, las autoridades regionales, cuyo recibo de las regalías de minería se expuso de repente para el escrutinio público, reaccionaron tratando de negar los pagos. En el curso de un año, sin embargo, tanto las autoridades locales como las regionales usaron la transparencia aumentada y la cobertura periodística para ejercer presión sobre el gobierno nacional para que devolviera los fondos más rápidamente a la región.

Juliette Bennett
"Multinational Corporations, Social Responsibility, and Conflict"

estándares, procedimientos y expectativas deben explicar que los empleados y agentes deben acatar todas las leyes y reglamentos, especialmente abstenerse del soborno y de otras formas de conducta corrupta con intención de influenciar las decisiones oficiales.

Fomento de los estándares y procedimientos del gobierno

Los líderes empresariales responsables deben fomentar a los gobiernos para que adopten programas formales para guiar las selecciones y acciones de los funcionarios a través de estándares, procedimientos establecidos y códigos de conducta. Estos estándares y procedimientos deben encarar temas tales como valores del servicio público, conflictos de interés, uso de la oficina pública para lucro privado y aceptación de contribuciones políticas y sobornos. Los estándares y procedimientos ayudan a asegurar que los funcionarios de gobierno cumplen con la ley y evitan aún la apariencia de impropiedad. Al crear estándares y procedimientos claros que responsabilizan a los funcionarios públicos, ayuda a promover respeto y confianza pública en las instituciones del gobierno.

Se debe alentar a los funcionarios del gobierno para que vayan más allá de simplemente establecer estándares y procedimientos. Los funcionarios deben ser contratados y asignados con transparencia y deben recibir una compensación adecuada para apoyar a sus familias correctamente sin recurrir a la corrupción. Debe proporcionarse capacitación y educación para

aumentar la conciencia del impacto devastador de las prácticas corruptas en el funcionamiento de la autoridad pública, así como en el crecimiento económico y el capital social. Los mecanismos de descuido para monitorear y auditar las funciones del gobierno que corren un riesgo particular de corrupción son esenciales, especialmente cuando los funcionarios están renuentes a informar sobre sus preocupaciones. Finalmente, estos estándares y procedimientos deben hacerse cumplir y el gobierno debe responder apropiadamente cuando se expone el soborno y la corrupción.

Los líderes de las empresas deben también reconocer, sin embargo, que una buena autoridad pública requiere recursos. La compensación razonable de un funcionario, por ejemplo, tiende a reducir la corrupción, pero debe pagarse, en parte, con los impuestos que las empresas comerciales pagan. La falta de pago de los impuestos comerciales cuando el gobierno está tratando de reformarse hace que los esfuerzos de las reformas sean virtualmente infructuosos. Ser parte de la solución para este desafío de desarrollar una economía de mercado requiere pagar la participación equitativa de la empresa del costo del gobierno.

Rol del sector privado en el proceso regulador

El objetivo final de una buena autoridad pública es crear condiciones bajo las cuales los mercados funcionan independientemente y facilitan una competencia justa. Estas condiciones ayudan a las empresas innovadoras, eficaces y eficientes a tener éxito y crecer mientras impiden que las empresas ineficientes saqueen los recursos públicos.

Cuando existe una buena autoridad pública, el sector privado tiene un rol vital para influir sobre el gobierno para que adopte leyes, reglamentos y prácticas diseñadas para permitir que el mercado funcione independientemente. Esta actividad debe realizarse sobre una base transparente diseñada para beneficiar a todos los partícipes en el desarrollo de una economía de mercado y de una sociedad civil.

Influenciar indebidamente al gobierno

Entre los varios obstáculos para que exista una buena autoridad pública se encuentran las prácticas que permiten que las empresas influyan indebidamente en la política del gobierno.

Las empresas que operan en muchos mercados han adoptado la práctica de formar relaciones de patrocinador con funcionarios públicos individuales como un modo de asegurarse los contratos del gobierno y un trato preferencial.

Muchas empresas grandes y exitosas se esfuerzan por “capturar” el estado al asegurarse sobre la adopción de leyes o la obtención de licencias que los benefician sobre otras empresas. Lo que muchos piensan que significa capturar el estado es el esfuerzo de una firma de moldear las leyes, las políticas y los reglamentos de estado para su propia ventaja al proporcionar

ganancias privadas ilícitas, ilegítimas y no transparentes a los funcionarios públicos. Tales prácticas pueden ofrecer ganancias a corto plazo, pero son una fuente principal de riesgo empresarial e inestabilidad de mercado.

Capturar el estado es también una causa de mala autoridad pública debido a que los decretos publicados para beneficiar a una empresa o a una organización hieren la economía como un todo al minar la competencia. A una empresa que se dedica a capturar el estado le interesa mantener las condiciones de una mala autoridad pública, que incluye instituciones débiles del estado y leyes y reglamentos ambiguos. Capturar el estado impide seriamente el desarrollo del cumplimiento de la ley. Crea condiciones bajo las cuales las empresas eficaces y eficientes apoyan a empresas ineficaces e ineficientes. Los estudios del Banco Mundial muestran una relación entre capturar el estado y una mala autoridad en economías de mercado emergentes[4].

Influencia correcta en el gobierno

Para promover las condiciones estables para un crecimiento económico, los líderes empresariales responsables deben ayudar a establecer leyes y prácticas definidas claramente que regulen cómo las empresas comerciales podrían influir en las tomas de decisiones del gobierno. Las RBE encaran sus negocios con el gobierno en una base de transparencia. Se organizan en torno de temas de mutuo interés con otras empresas para ejercer presión sobre el gobierno bajo las leyes y los procedimientos aplicables.

Las asociaciones de empresas comerciales proporcionan una estructura que permite a los líderes del sector privado encontrar una sola voz

Nota práctica

Metas de ejecutivos de empresas y ejecutivos del gobierno

Los ejecutivos de empresas hacen más hincapié que los ejecutivos gubernamentales en temas como la moral de los empleados, la productividad, la estabilidad, la eficiencia y el crecimiento. Los ejecutivos gubernamentales hacen más hincapié que los ejecutivos de empresas en metas como la calidad, la eficacia, el servicio público y el valor para la comunidad. Los ejecutivos de empresas y los ejecutivos gubernamentales dan una importancia similar a metas como el servicio el cliente, el liderazgo y la innovación.

Barry Z. Posner and Warren H. Schmidt "The Values of Business and Federal Government Executives: More Different Than Alike"

y coordinar esfuerzos. Proporcionan la oportunidad para influenciar a los legisladores de manera ética y democrática. Los líderes de la RBE trabajan con sus empresas y grupos empresariales para exigir responsabilidad del gobierno y crear condiciones para una competencia justa.

Para maximizar su influencia, los líderes de la RBE desarrollan una agenda nacional de negocios que promueve los objetivos e incorpora los intereses de tanto las grandes empresas como de las pequeñas y medianas empresas (PYME)—y el interés público[5]. Esta agenda identifica las reformas legales y de política que se requieren del gobierno para crear las condiciones necesarias para que todas las empresas transparentes compitan y tengan éxito. La RBE publica sus objetivos y estrategias en los medios para extender su mano a otros negocios y solicitar la evaluación y comentarios de los partícipes externos y de la sociedad civil.

Los esfuerzos de la RBE de ejercer presión sobre el sector privado promueven e infunden una buena autoridad pública y respeto por el cumplimiento de la ley. Cuando una ley o un reglamento en particular es dañino para el mercado, la RBE busca enmendar o reemplazarla de una manera que respeta el proceso legislativo.

Para fortalecer este proceso, las empresas comerciales a menudo adoptan un programa legislativo de consulta que analiza la legislación actual y evalúa si cumple con los requisitos y las necesidades del negocio. Como parte de tal programa, las empresas proporcionan información objetiva y exacta a los legisladores relativa a las condiciones del mercado para ayudar en sus procesos de toma de decisión. Para un ejemplo de tal programa, vea la Casilla 9.2[6].

Los líderes de una RBE trabajan estrechamente con la sociedad civil —que incluye las cámaras de comercio, asociaciones comerciales, asociaciones industriales, grupos de defensa de la comunidad, grupos de interés público y otros grupos no gubernamentales (ONG) para formar alianzas que ayudan a promover la agenda nacional de negocios. La sociedad civil "incluye organizaciones, estructuras y redes separadas del poder legislativo, administrativo y judicial del estado y hasta de la empresa pero que interactúa

CASILLA 9.2

Centro internacional para estudios empresariales

El Centro Internacional para Estudios Empresariales ha establecido un programa innovador en Rumania llamado la Alianza Estratégica de Empresas Comerciales (SABA por sus siglas en inglés). SABA consiste en 44 cámaras de comercio y grupos empresariales. SABA reúne a empresas grandes y a pequeñas y medianas empresas (PYME) que tienen intereses y prioridades similares. Eso ayuda a estas empresas a crear una plataforma nacional para sus objetivos. También educa a los miembros sobre los cambios en las leyes y los reglamentos empresariales. SABA ha ayudado a establecer una agencia de desarrollo de PYME en Rumania con amplia participación de los empresarios. El programa de SABA es un modelo para promover los intereses colectivos del sector privado de empresas grandes y PYME en la reforma económica.

con ambos de diversas maneras"[7]. Los grupos que forman la sociedad civil a menudo actúan en colaboración para el bien común para "estimular una acción democrática y analizar y educar el debate público"[8].

A las ONG les interesa el éxito de las RBE como entidades que operan en una base legal y transparente y cumplen sus responsabilidades sociales. Algunas ONG se especializan en trabajar con el sector privado para moldear una reforma legal y de gobierno. Las ONG también reúnen líderes de empresas y del gobierno para educarlos y capacitarlos en áreas donde deben trabajar juntos en una base de mayor cooperación. En asuntos controvertidos, las ONG pueden servir como mediadoras entre los representantes del sector privado y público.

Contratación y adquisición del gobierno

Cuando una RBE lleva a cabo actividades comerciales directamente con unfuncionario del gobierno o entidad, ya sea como contratista, abastecedor, o en alguna otra capacidad, debe tomar los pasos para asegurarse de que sus relaciones son transparentes y éticas. Debe respetar todas las leyes; evitar el soborno, amiguismo o coerción; y evitar aún la apariencia de impropiedad. Al hacerlo, la RBE minimiza el riesgo de penas, multas y otras formas de sanción por mala conducta.

El éxito de los proyectos públicos descansa en las prácticas sanas de adquisiciones del gobierno que fomentan integridad, respeto, justicia y transparencia. Estas prácticas también ayudan a crear condiciones para una buena autoridad pública y el desarrollo de una economía de mercado. Vea la Casilla 9.3 para una política de muestra.

Desafíos en la contratación del gobierno

El proceso de contratación y adquisiciones del gobierno presenta un riesgo de corrupción tanto del lado de la demanda como del lado de la oferta. La corrupción distorsiona el proceso al favorecer a una empresa o grupo de empresas sobre otra. Un ejemplo obvio es un contrato para adquisiciones del gobierno adjudicado a una empresa en respuesta a un soborno. La corrupción puede ocurrir en cualquier punto del proceso comenzando desde el diseño y preparación, la selección de los criterios técnicos, la fecha de vencimiento para la presentación de las ofertas, el tiempo de entrega del proyecto y las partes invitadas a licitar. Todo esto puede distorsionar el proceso.

Bajo tales condiciones, una empresa responsable no puede competir exitosamente para obtener contratos del gobierno, aún cuando funciona mejor que otras compañías en términos de calidad y precio. No obstante, cuando una RBE pretende obtener un contrato de gobierno, respetará todas las leyes, los reglamentos aplicables y las estipulaciones de la licitación. Eso asegura que todas las declaraciones, comunicaciones y representaciones de los funcionarios del gobierno sean veraces y exactas.

Modelo de estándares de contratación

El Grupo del Banco Mundial, que otorga préstamos a los gobiernos para que financien importantes reestructuraciones de industrias y desarrollo de infraestructura, tiene cinco directrices básicas que gobiernan sus políticas de contratación:

1. Todos los bienes y servicios que se necesitan para llevar a cabo el proyecto deben contratarse con consideración especial a la economía y la eficiencia.
2. El préstamo debe usarse para comprar solamente esos bienes y servicios que se necesitan para llevar a cabo el proyecto.
3. Todos los licitadores calificados de los países miembros del banco tienen igualdad de posibilidades de competir para participar en los proyectos del banco.
4. El prestatario debe fomentar el desarrollo de los contratistas locales y fabricantes en los países de empréstitos.
5. El proceso de contratación debe ser transparente[9].

Otros ejemplos de políticas de la contratación del gobierno que aseguran la transparencia y el debido proceso en la contratación del gobierno pueden encontrarse en algunos acuerdos internacionales de contratación, más notablemente el Acuerdo sobre Contratación Pública (GPA por sus siglas en inglés) de la Organización Mundial de Comercio (OMC)[10].

TEl GPA es un acuerdo celebrado por 37 países miembros de la OMC para brindar acceso al mercado para la contratación pública de bienes y servicios mutuos. Requiere que los gobiernos mantengan transparencia en las contrataciónes públicas mediante el establecimiento de estándares en los procedimientos de contratación. Estos estándares están diseñados para asegurar regularidad y posibilidad de predecir para las empresas. Por ejemplo, el GPA establece las directrices para que los gobiernos publiquen avisos de oportunidades para la contratación. Se requiere que los avisos contengan información básica necesaria para que las empresas evalúen su interés en una oportunidad y para preparar licitaciones significativas. El GPA establece plazos mínimos —generalmente 40 días— en que los proveedores interesados deben presentar sus licitaciones. También requiere que las especificaciones técnicas se preparen en términos de rendimiento más que de diseño o de características descriptivas y no se desarrollen o apliquen como obstáculos inapropiados para el comercio internacional.

El GPA encara otros procedimientos de contratación, que incluyen procedimientos de calificación, decisiones de adjudicación de contratos y publicación de leyes y reglamentos de contratación. También busca el debido proceso para los proveedores, a quienes se les otorga el derecho de conocer las razones por las que sus licitaciones o solicitudes de calificación son sin éxito. El GPA también requiere que los gobiernos mantengan comisiones de inspección independientes e imparciales para que escuchen las quejas del proveedor.

BOX 9.3

Ética empresarial y conducta en la contratación con el gobierno de los Estados Unidos

10. Las reglas del gobierno sobre los regalos y las gratificaciones (ampliamente definidas para que incluyan entretenimiento y comidas de negocios) son muy restrictivas. Los empleados no deberán ofrecer o dar un regalo o gratificación a ningún empleado del gobierno, excepto cuando está permitido claramente por los reglamentos aplicables de gobierno (por ejemplo, Código 32 de los Reglamentos Federales Parte 40). Se puede obtener orientación por parte de la unidad operativa Prácticas Comerciales / Oficial de Cumplimiento con respecto a los reglamentos aplicables. Además, los empleados no deberán ofrecer o dar, directa o indirectamente, nada a un empleado del gobierno que es un oficial de adquisición o que cumple una función de adquisición, excepto: (a) bebidas en una reunión de negocios, (b) refrigerios livianos para una reunión de negocios cuando los empleados del gobierno en estado de viaje están presentes y (c) artículos de promoción que exhiben el logo de la compañía y tienen un verdadero valor nominal, tales como las gorras de béisbol o bloc de papel. Cualquier excepción debe ser aprobada por escrito por el Vicepresidente de UTC, Prácticas Comerciales.

14. Los empleados no deberán ofrecer o dar entretenimiento, regalos o gratificaciones a los representantes o a los empleados de los contratistas del gobierno de nivel superior aparte de las cortesías de negocio acostumbradas que son razonables en frecuencia y valor. Ofrecer o dar cualquier pago, regalo u otra cosa de valor a tal persona a los efectos de obtener o reconocer un tratamiento favorable ("comisión clandestina") es un crimen.

15. Aunque no está prohibido de otra manera, los empleados no ofrecerán o darán a ningún representante o empleado de un contratista del gobierno de nivel superior ningún entretenimiento, regalo, gratificación o algo más de valor que tal representante o empleado sabe que está prohibido aceptar bajo las políticas del contratista de gobierno de nivel superior.

16. A los consultores que realizan trabajos relacionados con un contrato o subcontrato del gobierno se le requerirá por contrato cumplir con las leyes y reglamentos relativos a la contratación del gobierno y con esta Declaración de Política. Esta Declaración de Política deberá ser incorporada a los términos y condiciones estándares para tales contratos.

Implementación

Se requiere que todas las organizaciones en la Corporación que contratan directa o indirectamente con el gobierno federal de los Estados Unidos mantengan procedimientos y políticas detalladas actualizadas, lo que incluye un programa continuo de comunicación y capacitación, para asegurar el cumplimiento de las leyes y los reglamentos que rigen la contratación con el gobierno. Tales procedimientos y políticas deberán designar expresamente el departamento o actividad responsable de implementar cada elemento de las políticas y los procedimientos detallados.

United Technologies Corporation
"Code of Ethics"

Pactos de integridad

Otra manera de asegurar más transparencia en la adquisición y contratación de gobierno es el llamado *pacto de integridad*, un concepto desarrollado por la ONG Transparency International en la década de los 90. En el contexto de contratación del gobierno, un pacto de integridad es un pacto formal o acuerdo entre una oficina del gobierno que hace una convocatoria de licitaciones y las empresas que planean participar. Al firmar tal acuerdo, una empresa se compromete a participar en el proceso de licitación de manera

legal y transparente. En particular, promete no ofrecer, pagar, aceptar o buscar sobornos de ninguna clase durante la licitación. La oficina del gobierno, a su vez, se compromete a que sus oficiales no exigirán o aceptarán ningún soborno.

El componente clave de un pacto de integridad es la transparencia. Todas las ofertas y pagos hechos por una empresa deben informarse a los miembros del pacto. El pacto tiene sanciones preaprobadas para violaciones. Las sanciones incluyen denegación o pérdida del contrato, pérdida de la seguridad de la oferta, responsabilidad por los daños o inclusión en una lista negra de la oficina de gobierno[11].

El uso del pacto de integridad se está desarrollando lentamente de manera global, dificultado por el nivel de competencia y los fondos requeridos para alentar a los gobiernos y a las empresas a celebrar el acuerdo. Transparency International ha facilitado pactos de integridad en Argentina, Benin, Colombia y Panamá[12]. Vea el Apéndice para una muestra de un pacto de integridad.

Rol de acción voluntaria

El sector privado tiene un interés económico en crear un gobierno digno de confianza, estable, seguro y capaz de ejercer una buena autoridad pública. Las empresas de gobierno, en general, tienen el potencial de ser miembros poderosos e influyentes de sus comunidades.

Más allá de las contribuciones que hacen para producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de clientes y consumidores, las empresas comerciales proporcionan sustentos para los empleados, otros agentes y proveedores. Las empresas comerciales pagan impuestos que apoyan una buena autoridad pública, pero pueden hacer mucho más como miembros responsables de sus comunidades.

Nivelación del campo de juego de la empresa

Las declaraciones de integridad son una forma de acción voluntaria de las empresas diseñadas para ayudar a promover un ambiente de negocios transparente a través de una conducta empresarial responsable. Documentan una coalición de empresas que están comprometidas con prácticas empresariales justas y que muestran liderazgo en esta dirección. Tales declaraciones ofrecen un medio para reunir a las empresas con la sociedad civil y los funcionarios y las entidades del gobierno con la meta de desarrollar un clima de inversión más transparente. Al momento de redactarse este manual, el Departamento de Comercio de los Estados Unidos facilitó la creación de declaraciones de integridad en varios países de América Latina entre los que se incluyen Nicaragua, Panamá y Paraguay. Vea el Apéndice para un ejemplo de una declaración de integridad.

Las declaraciones específicas de integridad de la industria pueden ser un medio especialmente eficaz para promover una conducta empresarial

responsable. Para desarrollar economías de mercado, muchas industrias, profesiones y cámaras de comercio logran en gran medida el mismo efecto a través de códigos de conducta que voluntariamente adoptan y siguen.

Un ejemplo prominente en los Estados Unidos es la Iniciativa de la Industria de Defensa, que se formó en 1986 para mejorar la conducta empresarial responsable de contratistas de defensa después de una serie de escándalos de contratación de defensa. Para evitar más reglamentación del gobierno, contratistas de defensa prominentes se suscribieron voluntariamente para diseñar e implementar programas de ética empresarial, para informar sobre su rendimiento y para reunirse anualmente para compartir las mejores prácticas.

En las economías de mercado emergentes se están desarrollando códigos de conducta en muchos sectores de la industria entre los que se incluye ingeniería y banca.

NOTA PRÁCTICA

Desarrollo guiado por la comunidad

Cada vez más se reconoce en el debate sobre el enfoque para el desarrollo que los países tienen que ser dueños de su propio desarrollo. La frase capciosa es que tienen que "estar al frente". La imposición de soluciones desde afuera o las inyecciones ad hoc de apoyo aquí y allá no llegará a un desarrollo a largo plazo.

Louise Fréchette, Subsecretario General
Naciones Unidas
"A New Development Agenda"

Participación en el desarrollo de la comunidad

Una RBE también puede contribuir a su comunidad al participar en proyectos de desarrollo económico de la comunidad. Tales proyectos promueven la cooperación entre la empresa y la comunidad local. Una empresa que se dedica a una actividad de desarrollo económico de la comunidad diseña programas para capacitar y emplear a ciudadanos locales. A través de tales proyectos, una empresa multinacional se desempeña en calidad de socio con empresas y franquicias de propiedad local para ayudar a desarrollar estrategias exitosas de negocio. Tales acciones mejoran la reputación y buena voluntad de una empresa en la comunidad.

Otro camino para una RBE es trabajar con una fundación comunitaria y el gobierno local para apoyar el desarrollo de la comunidad. Los proyectos de desarrollo están diseñados para satisfacer las necesidades importantes de la comunidad al involucrar a la comunidad en sí con ayuda de los donantes de una fundación local. El rol de las empresas, tanto extranjeras como locales, aumenta a medida que los donantes extranjeros en particular, ven el valor en las comunidades locales que crean sus propias soluciones para los problemas locales[13].

Una RBE puede alentar a sus empleados para que apoyen iniciativas filantrópicas o tomen parte en programas voluntarios. La RBE podría también instituir una política de liberación de tiempo, dando a los empleados vacaciones pagadas para tomar parte en iniciativas voluntarias durante las horas de trabajo. Tal iniciativa hará cumplir el compromiso de la empresa de apoyar a los empleados y a la comunidad.

Establecimiento de fundaciones caritativas

Empresas multinacionales líderes establecen fundaciones caritativas que donan fondos a entidades cuyas misiones concuerdan con los valores y la visión de la empresa. Tales fundaciones proporcionan financiamiento para las instituciones educativas y los estudiantes a través de concesiones y becas, para mejorar la calidad de la educación.

Relaciones con gobiernos y empresas extranjeras

Cuando se dedican al comercio internacional, las empresas se enfrentan a funcionarios y entidades del gobierno, leyes, costumbres y prácticas culturales diferentes de las de los mercados locales. Una empresa enfrentará dilemas éticos nuevos y diferentes, los cuales están moldeados por la ley, las costumbres y las prácticas locales. Una empresa que busca llevar a cabo actividades comerciales en un mercado extranjero o formar una empresa conjunta con un socio extranjero debe primero conocer las costumbres y prácticas locales. Las diferencias en valores y nociones de una conducta empresarial responsable entre los socios de una empresa conjunta, por ejemplo, a menudo conducen a problemas de "comunicación, cooperación, compromiso y resolución de conflicto..., los cuales a su vez causan problemas de interacción que influyen adversamente sobre el rendimiento de la empresa conjunta"[14].

Mientras se esfuerza conscientemente por entender las diferencias culturales y legales, una RBE permanece concentrada en y comprometida con sus creencias fundamentales y estándares, procedimientos y expectativas de una conducta empresarial responsable. Se rige por las leyes de su país natal y todas las leyes extranjeras aplicables, cualesquiera sean más estrictas. Desarrolla una estrategia para permanecer leal a sus creencias fundamentales y estándares aunque se adapta a la cultura y a las expectativas de los mercados locales.

Combate del soborno de funcionarios extranjeros

Al hacer negocios en el extranjero, una empresa debe estar consciente de las reglas y regulaciones estrictas que gobiernan el soborno en las transacciones internacionales. En 1997, 34 naciones firmaron el Convenio de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales. Esta convención, establecida por la Organización para Cooperación y Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés), entró en vigor en 1999 y requiere que las naciones firmantes hagan del pago de sobornos a funcionarios de gobiernos extranjeros una ofensa criminal. Antes de la adopción de la convención de OECD y la aplicación de su legislación muchas naciones permitían a sus empresas deducir los costos de sobornar a los funcionarios de gobiernos extranjeros de sus impuestos.

Ahora las empresas que operan en los mercados extranjeros están bajo un creciente escrutinio y regulación en sus países natales. Por ejemplo, las firmas de los Estados Unidos están regidas por la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA por sus siglas en inglés), que hace ilegal el sobornar a funcionarios de gobiernos extranjeros para ganar una ventaja de negocio. Las firmas de los Estados Unidos que llevan a cabo actividades comerciales usualmente encuentran aconsejable mantener rigurosos programas de conformidad corporativa para asegurar que cumplen con la FCPA y las leyes de las otras naciones que son parte de la Convención de OECD.

La FCPA prohíbe a las empresas de los Estados Unidos usar intermediarios tales como un agente independiente, una empresa conjunta o una empresa extranjera para hacer pagos corruptos en representación de la empresa de los Estados Unidos. Estas disposiciones requieren que las empresas de los Estados Unidos desarrollen relaciones comerciales con socios y representantes acreditados y calificados. Animan a estas empresas a practicar una debida diligencia cuando trabajan con empresas extranjeras.

La debida diligencia puede darse en la forma de investigar a representantes extranjeros y socios de empresas conjuntas para determinar su estado como empresa local. La FCPA anima a las empresas a que estén conscientes de las banderas rojas.

Estos indicadores incluyen patrones de pagos desacostumbrados o arreglos financieros, una historia de corrupción, una negativa para dar la palabra de mantener prácticas comerciales legítimas, y una falta de transparencia. El incumplimiento de estas disposiciones podría conducir a multas o presión bajo la ley de los Estados Unidos. Vea el Apéndice para una descripción detallada de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero.

Adhesión a las disposiciones anti-lavado de dinero

El uso de empresas legítimas para ocultar los orígenes ilegítimos de grandes sumas de dinero —lavado de dinero— tiene un efecto desestabilizador en las empresas involucradas, en las instituciones financieras nacionales y en la sociedad como un todo. Una economía que permite el lavado de dinero de fondos ilegítimos es vulnerable a que el crimen organizado se infiltre en las instituciones financieras y en las empresas legítimas y agrava la corrupción

en el gobierno. Una economía de mercado emergente puede estar tentada a arriesgar estos desastres por el flujo inmediato de efectivo a través de la economía. Sin embargo, tener una imagen como refugio para el lavado de dinero hará mucho más difícil desarrollar una reputación como un ambiente seguro y estable para la inversión[15].

Las empresas que trabajan con un socio extranjero, o aún con un socio nacional, deben estar conscientes de que los regímenes anti-lavado de dinero y la información de actividad sospechosa que se ha requerido por varios años se ha extendido a categorías adicionales de instituciones financieras. Bajo las regulaciones promulgadas, propuestas o pendientes del Tesoro de los Estados Unidos, las instituciones financieras a las que se requiere que tengan un programa anti-lavado de dinero incluyen no solamente bancos, asociaciones de ahorros y cooperativas de crédito sino también corredores y comercializadores de valores, casinos, operadores de sistemas de tarjeta de crédito, empresas dedicadas a la venta de vehículos, prestamistas, banqueros privados y otras entidades.

Mientras muchos países, incluidas las economías de mercado emergentes, tienen disposiciones similares anti-lavado de dinero, las disposiciones de los Estados Unidos pueden afectar las operaciones extranjeras a través de requisitos para una debida diligencia para las cuentas correspondientes y cuentas de la banca privada. Bajo estas regulaciones, múltiples y diversas instituciones financieras fuera de los Estados Unidos están sujetas a ejercer una debida diligencia bajo el sistema de anti-lavado de dinero de los Estados Unidos si mantienen una cuenta correspondiente en los Estados Unidos. Bajo algunas circunstancias de debida diligencia mejorada, es posible que se requiera que los Estados Unidos y otras instituciones financieras recojan información detallada antes de hacer negocios con empresas o individuos.

Aún cuando una RBE no es técnicamente una institución financiera, la regla básica de "conocer al cliente" es una conducta empresarial responsable. Esta regla es importante para una economía de mercado emergente, en particular para ganar una aceptación internacional. Por ejemplo, un cuerpo internacional que combate el lavado de dinero, Financial Action Task Force on Money Laundering, apoya las contramedidas que restringiría las transacciones financieras con algunos países. Hasta ahora este grupo ha recomendado o considerado tales restricciones para un número de países[16].

Protección del medio ambiente

Finalmente, cuando una empresa se dedica a negocios en un mercado extranjero, debe ser particularmente sensible a los problemas que implican la protección del medio ambiente. Como mínimo, una RBE respeta las leyes y regulaciones locales diseñadas para proteger el medio ambiente. Una empresa tiene una responsabilidad social de examinar el impacto que sus operaciones pueden tener en el medio ambiente local y adoptar las mejores prácticas globales para protegerlo.

Las mejores prácticas a escala mundial pueden ser más exigentes que las prácticas locales, pero en un ambiente global se espera que una RBE adopte

los requisitos de protección ambiental más rigurosos del gobierno anfitrión o de su gobierno natal. Hacerlo así a menudo requiere que una RBE se regule a sí misma porque en las economías de mercado emergentes el deseo de atraer la inversión directa extranjera puede alentar a los gobiernos a estar algo menos inclinados para hacer cumplir sus propios estándares.

RESUMEN

Los propietarios y gerentes responsables aplican todas las perspectivas, prácticas y principios desarrollados en los capítulos anteriores para satisfacer los desafíos que presentan sus mercados. Cinco puntos representan un desafío particular para las empresas en economías de mercado emergentes, aunque están presentes en todos los mercados.

1. Relaciones con funcionarios y entidades del gobierno
2. Relaciones con gobiernos y empresas extranjeras
3. Rol del sector privado en el proceso regulador
4. Contratación y adquisición del gobierno
5. Rol de acción voluntaria

Los líderes de las empresas comerciales y el gobierno deben trabajar juntos para desarrollar instituciones, leyes, reglamentos y prácticas que contribuyen a una buena autoridad pública y a mercados independientes. Debe prestarse particular atención a reducir la corrupción en las formas de soborno y extorsión. El gobierno debe reducir las oportunidades y motivaciones para la corrupción. Este objetivo puede lograrse tanto a través de una buena autoridad corporativa como una buena autoridad pública, mediante la aplicación de las lecciones de los capítulos 5 al 8 de este manual.

Una RBE está alerta a las oportunidades para mejorar el ambiente de negocios a través de su propia conducta empresarial responsable y de su asociación con otras empresas, la sociedad civil y el gobierno. Todas las decisiones y actividades de una empresa tienen como objetivo mejorar el rendimiento empresarial de la RBE, ayudar a construir el capital social en su economía, y trabajar con los líderes en la empresa comercial, el gobierno y la sociedad civil, para desarrollar el marco esencial legal orientado hacia el mercado y las instituciones judiciales seguras.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de verificación

1. ¿Cuál es nuestra política para trabajar con funcionarios y entidades del gobierno?
2. ¿Qué nos dice una evaluación de las políticas de nuestro gobierno?
3. ¿Hasta qué punto estamos comprometidos para trabajar con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil y el gobierno para mejorar las condiciones del mercado?

13 Hoja de trabajo sobre prácticas empresariales responsables

La hoja de trabajo 13 de una RBE proporciona una herramienta para ayudar a los propietarios y gerentes a considerar las prácticas empresariales responsables que se discutieron en este capítulo. La hoja de trabajo puede fotocopiarse para uso dentro de su organización. Los propietarios, gerentes y miembros de personal deben trabajar juntos para comparar y contrastar las prácticas actuales de la administración con los estándares, procedimientos y las expectativas de la empresa o los estándares de referencia que se discutieron en este capítulo. Anticipar concesiones mutuas significativas en cuanto a cuáles son realmente los estándares y las prácticas actuales pertinentes; esta discusión es parte del diálogo y proceso de compromiso que una RBE desea promover.

	Cumplimiento	Gestión de riesgos	Mejora de la reputación	Valor agregado
Relaciones con funcionarios y entidades del gobierno				
Rol del sector privado en el proceso regulador				
Contratación y adquisición del gobierno				
Rol de acción voluntaria				
Relaciones con gobiernos y empresas extranjeras				

V

Logro de la conducta empresarial responsable

Evaluación del programa y aprendizaje organizativo

10

Este manual concluye con la discusión de los conceptos básicos y las prácticas para evaluar un programa de ética empresarial como una parte integral del aprendizaje organizativo. El propósito de este capítulo es demostrar el poder de la evaluación del programa y enfatizar de nuevo el rol de la empresa individual como parte de la solución para los desafíos que enfrenta la empresa comercial en todos los mercados, especialmente en las economías de mercado emergentes.

- Asegurar el aprendizaje organizativo
- Importancia de la evaluación del programa
- Desarrollo de un plan de recopilación de datos
- Comunicación del rendimiento del programa
- Conclusión—y nuevo comienzo

Asegurar el aprendizaje organizativo

El aprendizaje organizativo es una parte integral de cómo una empresa comercial responsable (RBE) mejora su rendimiento comercial, genera ganancias y aumenta la prosperidad de su comunidad a través de sus decisiones y actividades. Para una RBE, un aprendizaje organizativo es un modo de vida que le permite adaptarse a las condiciones que enfrenta y aprender cómo "expandir continuamente su capacidad de crear el futuro que realmente desea vivir"[1]. El aprendizaje organizativo es esencialmente una característica de la cultura organizativa de una RBE, como se describe en el capítulo 4. Las organizaciones comparten esta información conscientemente en un nivel, la registran en documentos en otro nivel, pero en última instancia la guardan en sus culturas[2]. Si el incentivo para aprender no se ha desarrollado en la cultura organizativa, entonces las advertencias de la administración para generar, compartir o para tener acceso al conocimiento serán inútiles.

Este capítulo encara la última de las ocho preguntas fundamentales que los propietarios y gerentes deben hacerse: "¿Cómo debemos monitorear, rastrear y comunicar nuestro rendimiento como empresa y continuamente aprender de ello?"[3]

Un programa de ética empresarial es una parte integral de cómo una empresa aprende como organización. Es una forma de aprendizaje de acción —un proceso y cultura de aprendizaje al hacerlo[4]. Al evaluar el rendimiento del programa, una empresa determina:

- Cómo aprende lo que debe saber (contexto relevante y análisis interno)[5]
- Cómo recoge, guarda y comparte la información y el conocimiento (los estándares y procedimientos, la infraestructura, las comunicaciones, la evaluación del programa y el aprendizaje organizativo)[6]
- Cómo usa la información y aplica ese conocimiento en pos del propósito de la empresa y satisface las expectativas razonables de los partícipes (prácticas de alineamiento de la empresa)[7]

La meta de un programa de ética empresarial es ayudar a los propietarios, gerentes, empleados y agentes para que trabajen juntos en pos del propósito de la empresa y lograr sus metas y objetivos. Como arguye el autor citado en la Casilla 10.1, éste es un proceso esencial de la administración[8]. Para beneficiarse de un programa de ética empresarial, entonces, una RBE debe tener un entendimiento firme de cómo sus decisiones y actividades afectan a sus partícipes.

Los resultados específicos esperados del programa se desarrollaron en el capítulo 4 y se discuten más adelante en este capítulo. Una vez que el programa de ética empresarial se implementa por un período de tiempo, los propietarios y gerentes deben preguntarse cómo se desempeñó la empresa. Este manual recomienda que los propietarios y gerentes hagan un número de preguntas, incluyendo las siguientes:

- ¿Cómo enfrentamos las presiones de nuestro contexto relevante y qué presiones enfrentaremos en los años por venir?
- ¿Cómo se desempeñó nuestra cultura organizativa y cómo cambió a lo largo del período pertinente?
- ¿Establecimos y comunicamos adecuadamente los estándares y procedimientos apropiados para nuestros empleados y agentes, y los están siguiendo?
- ¿Promovimos y pudimos satisfacer expectativas razonables entre nuestros partícipes?
- ¿Nuestra infraestructura de ética empresarial apoya nuestras fortalezas y compensa por nuestras debilidades?
- ¿Nuestras prácticas de administración están alineadas con nuestras creencias fundamentales y concuerdan con nuestros estándares, procedimientos y expectativas?
- ¿Se hicieron realidad los resultados esperados de nuestro programa?

CASILLA 10.1

Medición del rendimiento

Un interrogante central de la medición del rendimiento es que las medidas de rendimiento más fácilmente calculadas y muchísimo más visibles son aquellas relacionadas con la creación histórica del valor del accionista; sin embargo, las medidas más importantes se relacionan con el futuro—esas que definen la posición competitiva de la firma y la capacidad para crear un valor a largo plazo—y son difíciles de calibrar y dependen de las acciones futuras de los empleados, clientes y competidores. Los líderes corporativos tienen la responsabilidad de asegurar que los procesos de administración logren un equilibrio entre las metas que refleje las prioridades encarnadas en el propósito corporativo y que contrarreste la tendencia de las metas financieras a corto plazo de dominar las estratégicas a plazo más largo.

Richard R. Ellsworth
Leading with Purpose

- ¿Qué aprendimos a través del programa de ética empresarial a lo largo del período pertinente?
- ¿De aquí adónde vamos?

Un programa eficaz de ética empresarial tendrá los mecanismos de recepción de comentarios y reacciones necesarios construidos dentro del programa a través de sus procesos de evaluación. Estos mecanismos permiten que una RBE recoja información nueva, integran esa información con las habilidades, el conocimiento, el entendimiento y las actitudes existentes y ponen en práctica lo que se ha aprendido. La medida del éxito para un programa de ética empresarial es una cultura organizativa comprometida plenamente con las creencias fundamentales, los estándares, los procedimientos y las expectativas de una empresa a medida que se desarrollan con el transcurso del tiempo.[9]

Importancia de la evaluación del programa

Una RBE emprende el diseño y la implementación de un programa de ética empresarial para realizar ciertos procesos y lograr ciertos resultados. Los propietarios y gerentes responsables evalúan y aprenden de estos procesos y resultados. Rastrean el correcto funcionamiento de los procesos, cuántos de los resultados esperados del programa se logran y qué aprende la empresa en el camino para justificar el tiempo, esfuerzo y recursos que la empresa pone dentro del programa. También están interesados en la calidad del compromiso del partícipe de la empresa[10].

Las empresas deben evaluar sus programas

Como asunto de buena administración, los propietarios y gerentes deben evaluar regularmente cualquier estrategia, programa o plan de acción que emprenden. Es irresponsable que la administración dedique atención y

NOTA PRÁCTICA

Definición de la obligación de rendir cuentas

Rendir cuentas de algo es explicar o justificar los actos, omisiones, riesgos, y dependencias por las cuales uno es responsable ante la gente con un interés legítimo.

Institute of Social and Ethical Accountability

recursos significativos a un programa sin evaluar su rendimiento para determinar si es un esfuerzo que vale la pena.

Los propietarios y gerentes pueden usar una evaluación basada en los resultados de un programa de ética empresarial de por lo menos cuatro maneras: para rendir cuentas a los partícipes, para monitorear y rastrear los cambios en la cultura organizativa, para mejorar la calidad del programa y para reasignar los recursos hacia programas más o menos intensivos.

Evaluación del programa y la pequeña y mediana empresa

Debido a limitaciones de recursos, la mayoría de las evaluaciones de programas en pequeñas y medianas empresas (PYME) serán informales. Los propietarios y gerentes podrán usar menos equipos y procesos formales para establecer objetivos y evaluar el rendimiento. Adaptarán los procesos que siguen para cumplir con sus circunstancias. Por ejemplo, a menudo hablarán con personas en quienes confiaban para establecer objetivos, en vez de convocar a un equipo. Trabajarán con grupos pequeños o individuos para evaluar el rendimiento.

La prueba para una evaluación eficaz no es si se sigue algún proceso específico, sino si se obtiene información adecuada y conocimiento esencial. Siempre y cuando los propietarios y gerentes hagan las preguntas que este manual recomienda y comprometan a sus partícipes tan eficazmente como sea posible, pueden estar seguros de que pueden trabajar con sus recursos y con su personal para tener una empresa lo más eficaz, eficiente y responsable que sea posible.

Medición del rendimiento del programa

Para mantener la confianza de los partícipes en cualquier programa de ética empresarial, una empresa debe evaluar el proceso y los resultados rutinariamente.

Evaluar los procesos de un programa contesta la pregunta, "¿Hicimos lo que dijimos que haríamos?" Evaluar los resultados de un programa añade la pregunta, ¿Ocurrieron los cambios que esperábamos que ocurrieran?"[11]

Los procesos de evaluación reflejan las mismas dinámicas encaradas para designar e implementar el programa de ética empresarial. Dependen del contexto relevante y de la cultura organizativa de la empresa y de las expectativas razonables de sus partícipes. Pueden ser de diversas intensidades. Pueden ser más o menos informales.

Definición del propósito de la evaluación del programa

El primer paso que deben tomar los propietarios y gerentes para evaluar un programa de ética empresarial es estar de acuerdo sobre las preguntas que desean que se contesten. En los primeros años del programa de ética empresarial, los propietarios y gerentes pueden estar preocupados principalmente por el proceso: "¿Está la empresa estableciendo estándares, procedimientos y expectativas?" "¿La capacitación se lleva a cabo eficazmente?" "¿Se reciben bien los informes para los partícipes?"

El propósito final de la administración al tener un programa de ética empresarial, sin embargo, no es simplemente tener un código de conducta o conducir una capacitación de ética, acatamiento y responsabilidad. Los propietarios y gerentes eventualmente van a querer saber las respuestas a las preguntas sobre los resultados[12]:

- ¿Hay menos mala conducta?
- ¿Pueden los empleados y agentes reconocer los problemas relacionados con una conducta empresarial responsable?
- ¿Con cuánta frecuencia hablan los empleados y agentes en términos de estándares, procedimientos y expectativas?
- ¿Con cuánta frecuencia se toman decisiones con referencia a estándares, procedimientos y expectativas?
- ¿Cuál es la disposición de los empleados y agentes para buscar asesoría?
- ¿Cuál es la disposición de los empleados y agentes para informar sobre sus preocupaciones?
- ¿Cuánta satisfacción tienen aquellos que informan sobre sus preocupaciones con la respuesta de la administración?
- ¿Qué nivel de compromiso tienen los empleados para con la empresa?
- ¿Cuánta satisfacción tienen los partícipes con la empresa?

Análisis del contexto relevante

Antes de proceder a determinar qué aspectos de los resultados del proceso y del programa se deben evaluar, los propietarios y gerentes deben llevar a cabo un análisis del contexto relevante de la empresa. Una parte significativa del proceso de análisis está involucrar a los partícipes y determinar sus demandas razonables de información. Solamente al estar alerta a las demandas de los partícipes puede la empresa determinar qué resultados deben evaluarse, qué indicadores serán más eficaces (y creíbles) y cómo y a quién informar sobre sus hallazgos. El marco de AA1000S, que se discute detalladamente al final de este capítulo, proporciona un estándar de calidad para involucrar a los partícipes.

Seguimiento de la cultura organizativa

Aunque una cultura organizativa cambiante no debe ser una razón para tener un programa de ética empresarial, por su propia naturaleza tal programa hará cambios sutiles a la cultura organizativa. Es más, ciertos aspectos culturales influirán en el proceso y sus posibilidades de tener éxito. Por ejemplo, hay una relación estrecha entre el éxito del programa y las percepciones de que los propietarios y gerentes se preocupan tanto acerca de la ética y los valores como del resultado económico final[13].

Por estas razones, es crítico que la empresa realice un seguimiento de un número de aspectos claves de la cultura organizativa. En la Casilla 10.2 hay ocho factores que pueden rastrearse rutinariamente. Factores tales como éstos pueden rastrearse con el uso de la hoja de trabajo proporcionada al final de este capítulo (hoja de trabajo 14).

Evaluación del proceso

La evaluación del proceso considera cómo funciona el programa: si los recursos se están usando bien, si se realizan las actividades asignadas y si se crean las producciones específicas.

Muchos modelos generales de evaluación de la administración, especialmente en el área del mejoramiento continuo de la calidad son modelos de proceso que incluyen los modelos de sistemas de administración de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO). La serie ISO 9000 para certificación de la calidad no define la calidad, sino que examina si se han seguido los procesos que se han mostrado para lograr bienes y servicios de calidad. Lo mismo es cierto para la serie ISO 14000 para la administración ambiental. No define qué es proteger el medio ambiente, sino que determina si se han implementado los sistemas de administración para proteger el medio ambiente.

En el área del informe social, la Global Reporting Initiative tampoco establece estándares sino que proporciona un marco global, casi exhaustivo, de lo que debe comunicarse[14]. AccountAbility, que se conoce formalmente como el Institute of Social and Ethical *AccountAbility*, tampoco establece estándares específicos para una empresa comercial responsable, pero proporciona un marco de planificación y comunicación diseñado para dar a los partícipes externos confianza en el informe (AA1000S)[15].

CASILLA 10.2

FACTORES MENSURABLES DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

A estos ocho factores puede dárseles seguimiento rutinariamente:

1. Percibir que el liderazgo se interesa por la ética y los valores tanto como por el resultado final
2. Sentirse seguro al dar malas noticias
3. Sentirse tratado justamente
4. Sentirse valorado como empleado
5. No sentir presión para comprometer los valores
6. Creer que el comportamiento ético se premia
7. Creer que el comportamiento poco ético se castiga
8. Reconocer si la empresa pone atención en el empleado, la comunidad o tiene un interés personal

La hoja de trabajo de la evaluación del proceso (Hoja de trabajo 15 de una RBE) al final de este capítulo puede ser utilizada por los evaluadores para desarrollar un plan para recoger y analizar información. Por ejemplo, cuando se comunican estándares y procedimientos en el proceso que evalúa la empresa, la hoja de trabajo 15 de la RBE ayuda a examinar algunas preguntas específicas: quién estuvo involucrado y quién se vio afectado, cuándo y dónde. Puede usarse para mirar los gastos de capacitación, el número de empleados capacitados por año, la satisfacción del participante con la capacitación y el desempeño en los planes de acción que siguen a la capacitación. La evaluación del proceso también conduce a la consideración de más indicadores subjetivos, tales como éxitos de la actividad, desafíos, desarrollos imprevistos y perspicacias.

DEFINICIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA

Los propietarios y gerentes deben definir los resultados que pueden medir.Como se discute en el capítulo 4, hay por lo menos nueve resultados comúnmente esperados por el tiempo y esfuerzo que los gerentes ponen dentro de un programa de ética empresarial (ver Casilla 10.3). Al final de este capítulo se encuentra una hoja de trabajo de evaluación de resultados (Hoja de trabajo 16 de la RBE) para ayudar a los propietarios y gerentes a desarrollar un plan de evaluación de resultados.

Algunos estándares globales emergentes que se discuten en el capítulo 2 establecen estándares específicos para que cumplan las empresas. Entre ellos están los *Principios para las empresas* de la "Caux Round Table", el Compacto Global de las Naciones Unidas, las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos Para Empresas Multinacionales, las Pautas Básicas para los Códigos sobre la Conducta en los Negocios del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, y la Interfaith Declaration *Principles for Global Corporate Responsibility*. De estos estándares la empresa responsable puede derivar resultados para su programa de ética empresarial.

CASILLA 10.3

Resultados mensurables del programa

1. Violar los estándares de la empresa
2. Estar consciente de los temas de ética, el cumplimiento y la responsabilidad
3. Hablar en términos de creencias fundamentales y estándares
4. Tomar decisiones en términos de creencias fundamentales y estándares
5. Estar dispuesto a buscar asesoramiento sobre los estándares
6. Estar dispuesto a informar sobre violaciones observadas o sospechosas
7. Estar satisfecho con las respuestas de la administración
8. Aumentar el compromiso del empleado con la empresa
9. Aumentar la satisfacción del partícipe con la empresa (que incluye un poder para el medio ambiente)

Desarrollo de un plan de recopilación de datos

Hay una variedad de métodos de recopilación de datos clásicos que los evaluadores deben considerar cuando recogen datos para el análisis del contexto relevante, el seguimiento de la cultura organizativa y la valoración del proceso y del resultado. Como se indica en la Tabla 10.1, estos métodos incluyen entrevistas (lo que incluye grupos de enfoque), encuestas, revisión de los documentos y observación directa. Cada uno tiene sus fortalezas, debilidades y demandas de recursos[16].

La preocupación principal es desarrollar un plan económico de recopilación que anime a los empleados y agentes a que sean comunicativos y les de a los evaluadores, propietarios y gerentes y a los partícipes una imagen clara de qué es lo que sucede en la empresa. Las encuestas y la

CASILLA 10.4

Preguntas del modelo de encuesta

- ¿Con cuánta frecuencia consultó usted el código de conducta empresarial responsable de esta compañía el año pasado?
- Si usted asistió a una capacitación sobre conducta empresarial responsable el año pasado, ¿qué utilidad le encontró?
- ¿Con cuánta frecuencia diría usted que esta compañía —como un todo— vive de acuerdo con sus propios valores? [Enumerar los valores]
- ¿Qué nivel de compromiso para vivir los valores de esta compañía diría usted que tiene el ejecutivo superior?
- Si usted tuviera preguntas acerca de si una selección o acción satisface los estándares, procedimientos o las expectativas de esta compañía sobre una conducta empresarial responsable, ¿adónde iría para asesoramiento? [Enumerar las fuentes disponibles]
- Si usted observó la conducta de un empleado o agente que violó la ley o el código de conducta empresarial responsable de esta compañía, ¿cuál fue ésta? [Enumerar los tipos principales de mala conducta]
- Si usted informó sobre sus preocupaciones acerca de una mala conducta, ¿cuánta satisfacción tuvo con la respuesta de la administración?

TABLA 10.1 Métodos de recopilación de datos comúnmente usados

Entrevistas (incluye grupos de enfoque)	Las entrevistas son una serie de preguntas—típicamente semi-estructuradas o no estructuradas—realizadas personalmente o por teléfono. Las entrevistas de grupos de enfoque son un método que aprovecha la dinámica de un grupo pequeño para llevar a cabo entrevistas con un grupo pequeño de gente (generalmente de ocho a 12 individuos). Las entrevistas son útiles para una información a fondo y son apropiadas particularmente para investigar temas sensibles.
Encuestas	Las encuestas son instrumentos escritos estandarizados que contienen varias preguntas acerca de los temas que se van a evaluar. Estas preguntas pueden incluir una combinación de diferentes tipos de preguntas—por ejemplo, preguntas individuales, directas; una serie de preguntas acerca del mismo tema y preguntas abiertas poco estructuradas. Las encuestas pueden llevarse a cabo por correo, en persona, por teléfono, a través de internet, o en una actividad centralizada como parte de un evento. Las encuestas por lo general se consideran una estrategia eficaz de recopilación de datos.
Revisión de documento	La revisión de documento es una revisión de los registros de la empresa que proporcionan tanto información descriptiva como evaluadora del proceso del programa y sus resultados. Estas revisiones pueden enfocarse en la frecuencia con que ocurren los comportamientos específicos.
Observación directa	La observación directa es observación de primera mano de las interacciones y eventos que proporcionan información descriptiva o evaluadora. Las observaciones son por lo general guiadas por protocolos predeterminados o guías de observación para enfocar la información recogida. Las observaciones serán valiosas en las situaciones en las cuales los auto-informes o datos existentes pueden no ser exactos o en las cuales es útil una opinión profesional.

Source: Adapted from Reisman and Mockler, A Field Guide to Outcome—Based Program Evaluation

revisión de los documentos son valiosas para recopilar datos estandarizados muy económicamente (la Casilla 10.4 enumera algunas preguntas de encuesta modelo)[17]. Sin embargo, no ofrecen ninguna oportunidad de seguimiento sobre la información recogida. Cuando los evaluadores necesitan la oportunidad de seguir el ejemplo obtenido de las impresiones o respuestas iniciales, las entrevistas, grupos de enfoque y observación directa son métodos mejores, aunque generalmente más caros. A menos que la gente fuera de la empresa esté involucrada en la recopilación de datos, es difícil asegurar el anonimato o confidencialidad que se requiere a menudo para asegurar respuestas cándidas.

Está más allá del alcance de este manual discutir los temas de validez; fiabilidad y sensibilidad cultural o cómo construir preguntas para encuestas y entrevistas, pero hay discusiones excelentes a disposición, incluyendo el trabajo en el que se basó esta subdivisión[18].

Comunicación del rendimiento del programa

A medida que desarrollan un plan para evaluar el rendimiento del programa de ética empresarial, los propietarios y gerentes deben determinar si la intención de la evaluación es solamente para consumo interno o para una distribución más amplia. Como la empresa no puede informar sobre el rendimiento que no ha evaluado, los propietarios y gerentes deben determinar los resultados de interés legítimo para los partícipes y los métodos de evaluación y de comunicación en que los partícipes van a confiar.

NOTA PRÁCTICA

Definición de inclusividad AA1000S

La inclusividad concierne el reflejo en todas las etapas del proceso de las aspiraciones y necesidades de todos los grupos de partícipes.

Las opiniones de los partícipes se obtienen a través de un proceso de compromiso que les permite expresarse completa y fielmente sin temor o restricción.

La inclusividad requiere la consideración de partícipes "sordos", que incluye a futuras generaciones y el medio ambiente.

AccountAbility

Comunicación a partícipes externos

Asociada con el aumentado activismo de la sociedad civil, existe una tendencia emergente entre las empresas a informar más sobre su impacto en la sociedad a más gente. Un término para esto *es divulgación* de triple resultado. La divulgación de triple resultado requiere que las empresas evalúen su rendimiento social y ambiental en el mismo grado que evalúan e informan sobre el rendimiento económico[19].

Comunicar sobre el rendimiento de una empresa y el impacto en la sociedad se está haciendo más común —y más esperado. Más allá de hacer público el rol de la empresa en la evolución económica, social y ambiental de su comunidad, la divulgación ampliada requiere que la empresa integre consideraciones sociales y ambientales dentro de su toma de decisiones estratégica y operacional. Considerar qué resultados medir e informar, qué indicadores medir, cómo analizar los datos y cómo informar sobre los datos puede producir sinergias que pueden ser bastante vigorizantes —a la larga— para la empresa.

Construcción de la credibilidad en la comunicación

No hay estándares generalmente aceptados para comunicar sobre el rendimiento del programa de ética empresarial, especialmente los temas de rendimiento social y ambiental. Un número de iniciativas internacionales está en camino para desarrollar tales estándares, pero tomará años para desarrollar un consenso, si es que fuera posible.

El marco de *AccountAbility's* AA1000S (por sus siglas en inglés) tiene el propósito de estandarizar los procesos y garantías de divulgación de la evaluación. No proporciona un marco preceptivo para la resolución de conflictos entre una empresa y sus partícipes (y conflictos entre sus partícipes), pero sí proporciona un proceso para que las empresas comiencen a involucrar a sus partícipes para encontrar un terreno común y construir la confianza.

CASILLA 10.5

Principios del proceso AA1000S

Principio fundamental

Responsabilidad (Obligación de rendir cuenta)

Principio operativo

Inclusividad

Alcance y naturaleza del proceso

Lo completo

Materialidad

Regularidad y lo oportuno

Lo significativo de la información

Garantía de la calidad

Accesibilidad

Calidad de la información

Administración del proceso sobre una base progresiva

Incrustación

Mejora continua

AccountAbility

AA1000S está basado en el principio fundamental de la responsabilidad ante los partícipes. A partir de ese principio fluyen algunos principios y procesos de evaluación. Los mismos se incluyen en la Casilla 10.5. Aunque AA1000S no tiene estándares de resultados en sí, el proceso mismo de compromiso del partícipe afectará a una RBE y a su comunidad.

Determinación del formato

La evaluación del programa es de mayor valor para una empresa y sus partícipes cuando se presenta en un formato útil y de alta calidad. Para redactar el borrador de la evaluación es importante recordar que mucha gente verá la evaluación de un programa como una amenaza porque puede que afecte adversamente en su desempeño. Los evaluadores deben esperar encontrar tal resistencia a menos que la empresa haya desarrollado una cultura organizativa de aprendizaje continuo y una participación de la información.

No hay un formato establecido para el informe de evaluación. Un formato típico se muestra en la Casilla 10.6[20]

Comunicación del contenido

El contenido de un informe de evaluación está impulsado por el propósito de la evaluación. La Global Reporting Initiative presenta un conjunto exhaustivo de elementos que las empresas pueden utilizar para informar, como se describe en la Casilla 10.7[21]. Pocas organizaciones, hasta las multinacionales más grandes, hacen público tal informe exhaustivo, pero este marco es una lista de verificación útil a los efectos de la planificación, incluso para las PYME.

CASILLA 10.6

Formato de modelo de informe

1. **Resumen ejecutivo.** Dar un resumen de una a cuatro páginas de los puntos claves del informe. Ya que mucha gente leerá solamente el resumen ejecutivo, es importante incluir todos los puntos importantes. Incluir información básica sobre el propósito de la evaluación, los hallazgos claves, cualquier recomendación e información de contacto. Referirse al cuerpo del informe para otra información.
2. **Propósito.** Explicar por qué se realizó la evaluación . ¿Cuáles son las preguntas amplias que la evaluación trata de contestar? ¿Quién la solicitó o inició?
3. **Antecedentes.** Proporcionar a los lectores información adecuada de los antecedentes acerca de la estructura, historia y metas y objetivos del programa. ¿Qué deben saber para entender la evaluación?
4. **Metodología.** Explicar el diseño de la evaluación, que incluye las herramientas de recopilación de datos y método de muestreo (incluir los instrumentos de recopilación de datos como anexos).
5. **Resumen de resultados.** Comenzar con el resultado final: ¿Cuáles son las conclusiones del resumen? ¿Cuáles son las respuestas a las preguntas claves que la evaluación expuso para contestar?
6. **Hallazgos principales.** Proporcionar más detalle sobre los hallazgos que apoyan las conclusiones del resumen. Esta sección probablemente incluirá gráficas o tablas que ilustran los hallazgos.
7. **Consideraciones o recomendaciones.** Obtener de los hallazgos sus implicaciones para el programa, la empresa, o sus partícipes.
8. **Anexos.** Incluir los anexos según corresponda.

Jane Reisman y Richard
A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation

Conclusión —y un nuevo comienzo

La pregunta "¿Cómo debemos monitorear, rastrear e informar sobre nuestro rendimiento como empresa y continuamente aprender de ello?" prueba la resolución de una RBE. A menudo los propietarios, gerentes y supervisores no tienen confianza o valentía suficiente para querer saber cómo les está yendo en realidad.

Aprendizaje organizativo

Una RBE mide su rendimiento como empresa por cuatro razones como mínimo:

Para proporcionar la obligación de rendir cuentas a los partícipes, para monitorear y rastrear cambios en la cultura organizativa, para mejorar la calidad del programa y para asignar recursos hacia programas más o menos intensivos.

Una RBE puede usar las hojas de trabajo en este manual para desarrollar un plan para monitorear, rastrear e informar sobre su rendimiento como empresa. El plan también debe encarar la calidad del proceso de evaluación en sí: cómo se planificó y ejecutó, si aseguró la información deseada, cómo se aseguró la información asegurada y cuál fue el impacto del proceso de evaluación en todos los partícipes.

CASILLA 10.7

Contenido del informe de iniciativa de divulgación global

1. **Visión y estrategia.** Descripción de la estrategia de divulgación de la empresa con relación la sostenibilidad, que incluye una declaración del director ejecutivo.
2. **Perfil.** Perspectiva general de la estructura de divulgación de la organización y operaciones y del alcance del informe (22 puntos).
3. **Estructura de autoridad y sistema de administración.** Descripción de la estructura organizativa, políticas y sistemas de administración, que incluye esfuerzos de compromiso del partícipe (20 puntos).
4. **Índice del contenido.** Una tabla proporcionada por la organización de divulgación que identifica dónde está ubicada la información incluida en las Sustainability Reporting Guidelines 2002 dentro del informe de la organización.
5. **Indicadores de rendimiento.** Las medidas del efecto de la organización de divulgación divididas en integrada, económica (10 fundamentales, 3 adicionales); ambiental (16 fundamentales, 19 adicionales); y los indicadores de rendimiento social (24 fundamentales, 25 adicionales).

Global Reporting Initiative
Sustainability Reporting Guidelines 2002

En el análisis final, sin embargo, una RBE se beneficia de aprender cómo tratar con los miles de cambios que enfrenta. A través de un programa de ética empresarial, una RBE se vuelve experta en los conocimientos de la organización. Aprende cómo influir su contexto relevante constructivamente, desarrollar su cultura organizativa, mejorar su rendimiento comercial, contribuir al capital social de su comunidad y trabajar con los líderes de la comunidad para fomentar el desarrollo de un marco legal orientado hacia el mercado y las instituciones judiciales seguras.

Nuevo comienzo

Una RBE usa su programa de ética empresarial para aprender cómo contribuir a un capital social en vías de desarrollo en economías de mercado emergentes, en vez de ser una parte del problema. Esto bien puede ser el valor más importante que cualquier ciudadano puede aportar a su comunidad.

Esperamos que este manual inspire a propietarios y gerentes a verse a sí mismos como parte de la solución a los problemas en sus economías. Les proporciona un proceso y un juego de herramientas para desarrollar un mapa de ruta que guíe a sus empleados y agentes y satisfaga las expectativas razonables de sus partícipes. Entonces, cuando hayan decidido qué tiene sentido para sus empresas en sus comunidades, pueden usar las hojas de trabajo 16 de una RBE y las mejores prácticas para desarrollar sus creencias fundamentales, estándares y procedimientos, infraestructura, comunicaciones y prácticas de administración. Al implementar un programa de ética empresarial , una RBE puede mejorar el rendimiento comercial, generar utilidades y contribuir al progreso económico en sus comunidades al cumplir las expectativas razonables de sus partícipes.

EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de verificación

1. ¿Qué procesos hemos implementado para determinar si se llevan a cabo los programas que hemos diseñado e implementado?
2. ¿Qué procesos hemos implementado para monitorear y rastrear nuestra cultura organizativa?
3. ¿Qué procesos hemos implementado para determinar si nuestro programa de ética empresarial ha logrado los resultados esperados del programa?

14 Hoja de trabajo de cultura organizativa

Los evaluadores pueden usar la hoja de trabajo 14 de una RBE, que puede fotocopiarse para uso dentro de su organización, para desarrollar un plan para monitorear, rastrear y medir la cultura organizativa. Los evaluadores trabajarán con partícipes de la empresa para determinar qué factores culturales podrían medirse y cómo podrían medirse. Por ejemplo, para medir si "se percibe que los líderes se preocupan por la ética y los valores tanto como por el resultado final", los evaluadores pueden determinar que se aplican tres indicadores:

1. Las percepciones del empleado acerca del liderazgo, determinadas a través de entrevistas, grupos de enfoque y una encuesta
2. Las declaraciones hechas por los líderes, determinadas a través de una revisión de las comunicaciones de liderazgo y de entrevistas en su departamento de comunicaciones
3. Las intenciones de los líderes, determinadas a través de entrevistas con un personal clave

	Entrevistas	Grupos de enfoque	Encuestas	Revisión del documento	Observación directa
Factor de cultura organizativa					
Indicador 1:					
Indicador 2:					
Indicador 3:					

15 Evaluación del proeso

Los evaluadores pueden usar la hoja de trabajo 15 de una RBE, que puede fotocopiarse para uso dentro de su organización, para desarrollar un plan de recopilación y análisis de la información acerca de un proceso específico, tales como estándares y procedimientos de comunicación o capacitación. La hoja de trabajo solicita un número de preguntas específicas, tales como quién estaba involucrado o afectado, qué se logró, cuándo y dónde. También pregunta acerca de los éxitos, desafíos, barreras, desarrollos inesperados y perspicacias. Al usar la hoja de trabajo, los evaluadores pueden determinar los mejores medios de contestar estas preguntas.

	Entrevistas	Grupos de enfoque	Encuestas	Revisión del documento	Observación directa
Quién: **Partícipes involucrados en la actividad** **Partícipes afectados por la actividad**					
Qué: **Actividades** **Rendimiento producido**					
Cuándo: **Línea de tiempo** **Hitos**					
Dónde: **Por ubicación** **Por división** **Por región**					
Desarrollos **Éxitos** **Desafíos** **Barreras** **Desarrollos inesperados** **Perspicacias**					

16 Evaluación de resultados

Los evaluadores pueden usar la hoja de trabajo 16 de una RBE, que puede fotocopiarse para uso dentro de su organización, para desarrollar un plan de recopilación y análisis de la información acerca de los resultados esperados del programa desarrollados a través del Modelo lógico de programa (Hoja de trabajo 1 de una RBE). Para cada resultado esperado del programa, los evaluadores deben trabajar con la empresa para determinar qué factores susceptibles de ser medidos indican hasta qué punto se ha hecho realidad. Cuando se hayan identificado los indicadores para cada resultado esperado del programa, los evaluadores pueden diseñar un plan con el uso de cinco métodos de recopilación de datos a través de la parte superior de la hoja de trabajo: entrevistas, grupos de enfoque, encuestas, revisión del documento y observaciones directas.

	Entrevistas	Grupos de enfoque	Encuestas	Revisión del documento	Observación directa
Resultado esperado del programa					
Indicador 1:					
Indicador 2:					
Indicador 3:					

Apéndices

A Modelo de muestra de toma de decisiones éticas

B Pacto ético empresarial de Panamá y principios básicos de ética empresarial

C Pacto de integridad de muestra

D Declaración de integridad en la conducta empresarial de muestra

E Cuestionario de muestra de administración de cadena de abastecimiento

F Información básica sobre la ley de los Estados Unidos de prácticas corruptas en el extranjero

G Luchar contra la corrupción y salvaguardar la integridad

H Extractos de U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations

I Extractos del código criminal australiano

J Autoevaluación empresarial

Apéndice A Modelo de muestra de toma de decisiones éticas

Este apéndice esboza un procedimiento paso por paso para la toma de decisiones éticas de la empresa comercial responsable. Está basado en diversos enfoques que se detallan en los trabajos citados al final de este apéndice.

Consideraciones preliminares

Hay por lo menos cinco temas que una persona a cargo de tomar decisiones debe tener en claro al comenzar el proceso formal de la toma de decisión de ética y política:

1. ¿Qué motivó la necesidad de una elección?
2. ¿La persona a cargo de la toma las decisiones está formulando una pregunta, desarrollando un argumento o decidiendo cómo actuar?
3. Para esta selección solamente, ¿qué se puede suponer razonablemente que es la verdad?
4. ¿Cuáles son las creencias, estándares, procedimientos y expectativas fundamentales?
5. ¿Qué va a constituir una sentencia o acción de calidad bajo estas circunstancias?

Toma de decisiones basadas en resultados

Paso 1: Identificar el resultado deseado

- ¿Una visión de un futuro deseado?
- ¿Una pregunta para proseguir?
- ¿Un argumento para apoyar una posición?
- ¿Una resolución de un dilema?
- ¿Una solución para un problema?

Describir el resultado deseado claramente. Si es solucionar un problema, se debe estar seguro de que es un problema, no solamente un síntoma.

Paso 2: Describir las condiciones o criterios que debe reunir el resultado para ser satisfactorio. Enumerar los criterios esenciales para un resultado exitoso, así como las otras condiciones que sería deseable que reúna un resultado:

- Entre los criterios esenciales mínimos se incluye que el resultado sea una opinión de calidad o acción de calidad que es viable, apropiada y de costo aceptable, específicamente teniendo en cuenta el costo de oportunidad.
- Un requisito organizativo esencial es que el resultado sea coherente con las creencias fundamentales de la empresa: su propósito, sus valores y un futuro previsto.

Incluir los estándares, procedimientos y las expectativas de una empresa específica que podría aplicarse en los cuatros niveles de identidad: cumplimiento, gestión del riesgo, mejora de la reputación y valor agregado.

Paso 3: Identificar a todos los partícipes —es decir, aquellos que están involucrados en, afectados por o en una posición para influir en el proceso de toma de decisiones o el resultado.

- Determinar sus relaciones.
- Analizar diferencias culturales mediante el uso de Hofstede u otro enfoque.
- Analizar diferencias de cultura organizativa.
- Si la decisión es una decisión organizativa o de comunidad, catalogar a los partícipes como o internos o externos.
- Priorizar entre los partícipes.

Paso 4: Buscar todos los resultados razonablemente promisorios y enumerarlos:

- Usar la técnica de lluvia de ideas (*brainstorming*)
- Considerar los puntos de vista de tantos partícipes como sean posibles.
- Usar diferentes marcos de referencia para desarrollar nuevas y mejores maneras de considerar la decisión.
- Preguntar, "¿Qué otra cosa es posible?"

Paso 5: Obtener todos los hechos pertinentes sobre el alcance hasta el cual cada una de las alternativas propuestas reuniría o no reuniría los criterios para un resultado aceptable —o es probable que lo hagan. Considerar los puntos de vista de los partícipes:

- ¿Cuáles son las perspectivas de los partícipes?
- ¿Cómo entienden los hechos?
- ¿Qué valoran concretamente y en lo abstracto?
- ¿Qué entienden que significan los conceptos claves?

Paso 6: Evaluar todas las alternativas mediante el examen en términos de criterios o condiciones que debe reunir un resultado (*esenciales*) y también en términos de aquellos que se consideran deseables (*deseables*):

- ¿Cuáles son las alternativas que mejor reúnen los criterios del resultado deseado?
- ¿Cuáles son los números detrás de las alternativas? ¿Cuánto costarán? ¿Cuánta probabilidad tienen? ¿Cuánto tiempo tomarán? ¿Cuánto tiempo durarán?
- ¿Son viables, apropiadas y sus costos aceptables?

Después de evaluar cada alternativa, preguntar, "¿Y entonces qué?" Esperar que haya por lo menos una consecuencia no querida. Estar preparado para apoyar sus evaluaciones con razones y justificaciones.

Paso 7: Comparar las alternativas y escoger la que mejor reúne los criterios esenciales y deseados:

- Primero, eliminar todas las alternativas que no reúnen las condiciones esenciales.
- Luego eliminar, progresivamente, las alternativas que reúnen las condiciones deseables de manera menos satisfactoria.
- Recordar que el objeto es hacer una buena selección con la información disponible, no hacer una selección perfecta.

Paso 8: Llevar adelante la selección:

- Compartir la visión
- Seguir con la pregunta.
- Probar el argumento.
- Actuar sobre la resolución.
- Comenzar a implementar la solución.

Las selecciones de ética y política suponen acción, aunque una decisión de no hacer nada cuando uno tiene el poder de actuar es también acción. Encontrar el coraje para actuar sobre las elecciones difíciles. Tomar responsabilidad por la elección, la acción que se requiere para llevarla adelante y las consecuencias. Estar dispuesto a hacerse responsable —y para responsabilizar a otros.

Paso 9: Reflexionar sobre las consecuencias de la selección y las acciones que las implementan. Aprender tanto de los procesos como de las consecuencias:

- ¿Qué preguntas se formulan?
- ¿Qué argumentos pueden presentarse a favor de mantener el curso o cambiarlo?
- ¿Qué hubiera podido hacerse mejor para llegar al resultado?
- ¿Qué hubiera podido hacerse mejor para implementar el resultado?
- ¿Qué aprendió usted de los procesos y de las consecuencias?

Trabajos consultados

Altier, William J. *The Thinking Manager's Toolbox: Effective Processes for Problem Solving and Decision Making*. Cambridge, Reino Unido: Oxford University Press, 1999.

Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: HarperBusiness, 1994.

Eccles, Henry E. *Logistics in the National Defense*. Westport, Conn.: Greenwood Publishing Group, 1981.

Hardin, Garrett. *Filters against Folly: How to Survive Despite Economists, Ecologists, and the Merely Eloquent*. Nueva York: Penguin Books, 1985.

Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Londres: McGraw-Hill, 1991.

Krolick, Sanford. *Ethical Decision-Making Style: Survey and Interpretive Notes*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Training Systems, 1987.

Leavitt, Harold. "Management and Management Education in the West: What's Right and What's Wrong?" In *The Management of Organizations: Strategies, Tactics, Analyses*, editado por Michael L. Tushman, Charles O'Reilly, and David A. Nadler. New York: Harper & Row, 1989.

Likert, Rensis, and Jamie Gibson Likert. *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill, 1976.

Paul, Richard W. *Critical Thinking: What Every Person Needs to Survive in a Rapidly Changing World*. 2nd rev. ed. Santa Ana, Calif.: Foundation for Critical Thinking, 1992.

Robertson, Chris, and Paul A. Fadil. "Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited," *Journal of Managerial Issues* 10, no. 4 (1998): 454, disponible en <http://www.questia.com>, accessed June 7, 2003.

Mises, Ludwig von. *Human Action: A Treatise on Economics*. 3rd rev. ed. Chicago: Contemporary Books, 1966.

Apéndice B Pacto ético empresarial de Panamá y principios básicos de ética empresarial

El Pacto Ético Empresarial de Panamá y Principios Básicos de Ética Empresarial se basan en las "Pautas Básicas para los Códigos de Conducta Empresarial" desarrolladas por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos junto con la Cámara Rusa de Comercio e Industria y el Comité de Desarrollo Empresarial de Estados Unidos-Rusia. El Pacto panameño y los Principios Básicos fueron desarrollados por la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE) y por miembros de la Comisión de Coordinación y Redacción del Pacto Ético Empresarial de Panamá.

Pacto ético empresarial de Panamá

Los abajo suscritos, en representación de gremios del sector privado, por considerar fundamental el reconocimiento y promoción de principios y valores éticos en las relaciones comerciales, nos comprometemos a trabajar en una propuesta integral de ética empresarial, desarrollando en conjunto una iniciativa medular compuesta por las siguientes siete (7) vertientes que confluyen y se complementan entre si*:

1.- Principios básicos de Ética Empresarial

Acogemos los principios básicos de ética empresarial -contenidos en documento anexo al presente Pacto, y que forma parte integral del mismo-, que consisten en principios y estándares generalmente aceptados que habrán de servir por si solos como referencia o parámetro para las empresas en Panamá en materia de conducta ética empresarial, o para que con base en ellos desarrollen sus códigos de conducta ética empresarial, o para que adecuen dichos códigos, en caso de que ya los tengan. Nos comprometemos a promover la adhesión de estos principios por parte de todas nuestras empresas agremiadas, así como también a promover su aceptación por parte de empresas no agremiadas. Así también, nos comprometemos a establecer como requisito para optar por la membresía en nuestros respectivos gremios, el que la persona o empresa acoja primero los Principios Básicos de Ética Empresarial.

* La Comisión de Coordinación y Redacción del Pacto Ético Empresarial de Panamá, durante sus varias reuniones convocadas desde la sede principal de la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE), ha aprovechado la facilitación ofrecida por la Red del Pacto Global-Panamá, que promovió el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), y cuenta con la colaboración del Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América, en función del "Programa de Buen Gobierno" que promueve este último.

2.- Diálogo y coordinación, permanente e incluyente.

En Panamá se han dado distintos eventos, conferencias, seminarios y foros sobre ética en el sector privado, que han logrado un nivel de reconocimiento general sobre la importancia de prácticas transparentes y éticas. Como un siguiente paso en la misma dirección, nos comprometemos a establecer un mecanismo para que se de un diálogo y consulta permanente dentro del sector privado, sobre el tema de la ética empresarial, en forma coordinada y cada vez más incluyente, a efecto de poder avanzar de la manera más eficaz en cuanto a la implementación de prácticas de ética empresarial; lo anterior incluirá el establecimiento o fortalecimiento de medidas concretas y efectivas que aseguren que el actuar ético prevalezca en el sector empresarial panameño.

3.- Capacitación en materia de Ética Empresarial

Reconocemos que para instaurar una cultura ética en forma sostenible y duradera, es necesaria la capacitación como resultado de la cual se ha de lograr el fortalecimiento de la habilidad en el sector privado para implementar programas de ética empresarial sostenibles en las distintas empresas. Con ello en mente, acogemos con beneplácito la colaboración ofrecida por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos y el PNUD-Panamá, en cuanto a la capacitación en materia de ética empresarial; se trata de un programa que se divide en dos, uno para "*Capacitar al Capacitador*", diseñado para enseñar a personas dinámicas los conocimientos y habilidades necesarias para construir y mantener un programa sobre ética en sus respectivas empresas, y el otro consistente en un programa de capacitación general en materia de ética empresarial, que persigue brindar a los participantes un curso rápido sobre los principios básicos para establecer un programa sobre ética en sus respectivos negocios u organizaciones empresariales.

4.- Desarrollo de un Manual de Ética Empresarial, y de otras herramientas de capacitación.

Reconocemos la conveniencia de contar con un Manual de Ética Empresarial para el fortalecimiento y vigencia permanente de una cultura ética en las empresas, y como una herramienta complementaria dentro de los procesos de capacitación y seguimiento.

5.- Coalición entre el sector público, la sociedad civil, y el sector privado.

Manifestamos nuestra anuencia y disposición de invitar al gobierno nacional, y a la sociedad civil, para que en forma conjunta con el sector privado se establezca una coalición y mecanismo de coordinación, implementación y monitoreo permanente, en torno al tema de la conducta ética en la sociedad panameña, el diagnóstico del problema en forma integral, y posibles soluciones concretas y efectivas, con efectos sostenibles y duraderos.

6.- Instaurar el actuar ético empresarial en una forma sostenible y duradera.

El "*actuar ético*" supone transparencia, y que en toda empresa se ejerza un verdadero liderazgo ético; que se le de el valor que corresponde a una conducta ética. Supone que los integrantes de una empresa, empleados y empleadores, actúen en el ejercicio o desempeño de sus funciones diarias teniendo siempre en mente preceptos éticos básicos, con base en lo que llamamos un buen "*gobierno corporativo*", que no es más que un conjunto de principios y actos mediante los cuales se planifican estratégicamente y se fijan los principales objetivos, estableciéndose los procesos de seguimiento sujetos a controles internos y externos, para la verificación de su efectiva ejecución.

Al hacer alusión a "*principios*", nos referimos a principios generales tales como la probidad; prudencia; justicia; templanza; idoneidad; responsabilidad; obediencia; y a principios particulares tales como la aptitud; capacitación; legalidad en la actuación; veracidad; discreción; transparencia; equidad; igualdad de trato; ejercicio adecuado de las funciones inherentes a cada cargo; uso adecuado de los bienes de la empresa; uso adecuado del tiempo de trabajo; colaboración; uso adecuado de la información; obligación de denunciar actos de corrupción; dignidad y decoro en la actuación; honor; tolerancia; equilibrio en el discernimiento, etc.

Nos comprometemos a desarrollar una iniciativa integral en materia de ética empresarial tendiente al reconocimiento y adopción de los referidos principios, y el fomento e implementación de un buen gobierno corporativo en las empresas, en forma sostenible y duradera.

7.- Mecanismo de evaluación y certificación de la conducta ética en las empresas.

La generación e implementación de nuevos paradigmas quedarían en el aire e incompletos sin procesos reeducativos, publicidad a lo interno y externo de la corporación, así como el establecimiento de registros y archivos, capaces de soportar una auditoria general ("*Auditoria Ética*", si se quiere) que abarque lo expuesto, ya sea ésta interna o externa, y la apropiada publicidad de resultados.

Entender, aplicar y aceptar el nuevo concepto de forma integral implica la anuencia a someterse formalmente y de manera pública, a un proceso de evaluación y certificación, sobre la forma como se adoptan las decisiones éticas en las distintas empresas, quién las adopta y cómo son las mismas revisadas dentro de una empresa. Lo anterior, sumado a la comprensión de que ello agrega valor y promueve beneficios tangibles a las empresas, sean del tamaño que sean, que desean diseminar de manera transparente su apego y valorización de aquello que abarcan, en todas sus dimensiones, particularmente en materia de actitudes y conductas estructuradas hacia el "*actuar ético*". La propuesta, según lo ha ideado y conceptualizado la APEDE, comporta una suerte de nueva norma tipo ISO, para la certificación de la vigencia, observancia, cumplimiento, eficiencia y eficacia del actuar ético empresarial.

En tal sentido, la estructuración, establecimiento y funcionalidad integral, sujeta a la debida credibilidad, de una entidad certificadora del actuar ético de las empresas que así se sometan a dicho proceso, es pertinente y necesaria. Tal como lo es el comprender y aceptar las ventajas y riesgos involucrados en tal aceptación, ya que la entidad autorizada para certificar, también lo estaría para sustraer la certificación.

Los abajo suscritos, en conclusión, trabajaremos en el desarrollo de una iniciativa sostenible en materia de ética empresarial, apoyando el establecimiento de mecanismos concretos y efectivos, según lo indicado en los párrafos anteriores.

EN FE DE LO CUAL, suscribimos el presente documento en la ciudad de Panamá, a los veintiún (21) días del mes de octubre de dos mil tres (2003).

Firmantes (sector privado): Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE); Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (CCIYAP); American Chamber of Comerse (AMCHAM); Colegio Nacional de Contadores Públicos Autorizados de Panamá; Asociación Bancaria de Panamá (ABP); Bolsa de Valores de Panamá (BVP); Asociación Panameña de Aseguradores (APADEA); Colegio Nacional de Periodistas; Sindicato de Industriales de Panamá (SIP); Unión Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (UNPYME); Asociación Nacional de Financieras (ANAFI); Asociación de Corredores de Bienes y Raíces (ACOBIR); Colegio Nacional de Abogados (CNA); Asociación Médica Nacional; Sociedad Panameña de Ingenieros y Arquitectos (SPIA); Consejo Empresarial Estados Unidos- Panamá (USPA); Asociación de Pequeños y Medianos Productores; Cámara Oficial Española de Comercio; Asociación de Usuarios de la Zona Libre de Colón; Consejo Nacional de Periodismo.

Testigos (sociedad civil): Consejo de Rectores de Panamá; Transparencia Internacional - Capítulo de Panamá; Fundación Panameña de Ética y Civismo; Compromiso Panameño Social (COMPASS); Club Rotario de Panamá; Club de Leones de Panamá; Club Kiwanis Panamá; Club Activo 20-30.

Testigos (iglesias históricas): Conferencia Episcopal Panameña; Comité Ecuménico de Panamá; Iglesia Católica; Iglesia Metodista del Caribe y las Américas; Iglesia Episcopal de Panamá; Iglesia Evangélica Metodista.

Testigos (sector público): Órgano Ejecutivo (Presidente de la República); Órgano Legislativo (Presidente de la Asamblea Legislativa); Órgano Judicial (Magistrado Presidente de la Corte Suprema de Justicia); Procuraduría General de la Nación; Procuraduría de la Administración; Defensoría del Pueblo; Superintendencia de Bancos; Comisión Nacional de Valores; Superintendencia de Seguros y Reaseguros.

Refrendado por: Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América; Embajada de los Estados Unidos en Panamá; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) - Panamá; Red del Pacto Global de Responsabilidad Social de las Empresas - Panamá.

Primer empresario en acoger el Pacto y adherirse a los Principios Básicos de Ética Empresarial, en nombre propio y de las empresas que representa: Señor D. Federico Humbert (Empresa General de Inversiones, S.A.).

ANEXO **G**

Principios básicos de ética empresarial

Los principios básicos son de aplicación a todo tipo y tamaño de empresas que desean desarrollar sus actividades internas y externas dentro del marco conceptual de una conducta o actuar ético, lo cual es fundamental en cuanto a su efectividad como empresa, así como en su condición de "ciudadano corporativo", recibiendo por ello el merecido respaldo de sus asociados, clientes o usuarios, y forjándose una larga y honorable trayectoria y un prestigio en cuanto a honestidad e integridad, dos valores fundamentales que alcanzarán un merecido reconocimiento, al igual que una garantía de éxito presente y futuro.

Sin la intención de puntualizarlos en forma completa, se trata de algunos principios éticos, prácticas de un buen gobierno corporativo y políticas generalmente aceptadas, que han de ser adoptados e implementados sector por sector, empresa por empresa, teniendo en cuenta la legislación y reglamentaciones aplicables, así como también circunstancias específicas, tales como el tamaño de la empresa:

1.- Gobierno corporativo y responsabilidad de rendir cuentas

Prácticas para la vigencia de un buen gobierno corporativo, incluyen entre otras las siguientes:

a.- Mecanismo de Consulta, Seguimiento y Auditoria Ética

El actuar ético no sólo debe ser una política crucial de la empresa; también la empresa podría establecer un mecanismo interno de consulta, seguimiento y auditoria ética, que involucre toda la estructura del gobierno corporativo de la empresa, para que sirva de consulta, revise y de seguimiento a las prácticas de auditoria interna de la empresa, a la vez que supervise otros aspectos de los sistemas de control y preparación de informes financieros, así como las políticas de ética empresarial.

b.- Informes acerca de infracciones

De la misma manera, todo representante de la empresa que crea que otra persona dentro de la empresa esté violando las políticas de la empresa o leyes locales, o esté por involucrarse en alguna actividad que podría afectar el prestigio de la empresa, debería comunicarlo inmediatamente según el mecanismo interno de consulta, seguimiento y auditoria ética que para ello cada empresa determine.

c.- Contabilidad y Controles Internos

Para controlar los asuntos de una empresa y mantener la precisión de sus informes financieros, es esencial registrar, en forma exacta, la información contable de todas las transacciones realizadas. La información precisa es el lenguaje que comparte la gerencia con las diversas funciones dentro de la

empresa y también debe ser la consigna común en comunicaciones con accionistas y otras audiencias.

El registro, conservación y elaboración de informes financieros debe cumplir con las disposiciones legales correspondientes, con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y con los lineamientos de control emitidos por cada empresa. En cuanto a las operaciones que implican un registro contable, tales registros se deben ingresar con precisión y honestidad, y respaldados en todo momento por documentación que sustente la transacción, que cumpla con los requisitos fiscales y que sea exacta. Para su preparación se requiere razonable detalle, registro en las cuentas contables y asientos en el momento que suceden las operaciones. Esta prohibido modificar o falsificar documentos, registros e informes, así como ocultar información que pueda alterar los registros financieros y afecte o pueda afectar a la empresa.

Esta responsabilidad no es exclusiva de los contadores que registran las transacciones realizadas, sino de prácticamente todo representante de la empresa que de alguna manera contribuya a la creación de los registros de la empresa mediante la confección de informes de gastos, registros de tiempo o de tareas realizadas, informes de actividades, etc.

La implementación de un sistema de auditoria eficaz ha de asegurar la conformidad con las políticas, procedimientos y controles establecidos, y contribuirá a identificar las deficiencias potenciales de control para que puedan ser corregidas con rapidez. Se considera que la función interna de auditoria en la empresa es un recurso esencial, que desempeña un papel fundamental al proporcionar a la gerencia evaluaciones sobre la efectividad de los controles internos de las funciones de contabilidad, operación y administración. Se requiere que todos los empleados presten su entera colaboración a los auditores. No se puede tolerar la realización de declaraciones falsas o engañosas a los auditores, sean éstos internos o externos, lo cual constituirá una falsificación de registros. Ningún empleado, ejecutivo ni directivo ha de interferir con el proceso de auditoria ni retener registros.

Todo representante de la empresa que tenga información o conocimiento sobre fondos o bienes no registrados o sobre cualquier acto prohibido, se debe sentir en libertad para comunicarlo según el mecanismo interno de consulta, seguimiento y auditoria ética que para ello cada empresa determine, para lo cual es recomendable que las empresas asignen la autoridad y funciones correspondientes a un Oficial de Cumplimiento.

Un Manual Interno sobre esta materia habría de contener información detallada sobre controles internos en cada sección de la empresa, y deberá ponerse a disposición de todos los empleados que desempeñan tareas de control interno.

D.- Conducta Fraudulenta

Los representantes de una empresa no pueden participar de ningún plan para estafar a persona alguna en cuestiones de dinero, posesiones o la prestación honesta de servicios. La empresa depende de sus controles internos y de la integridad personal de todas las personas que allí laboran para salvaguardar sus bienes contra daños, robos y otros usos no autorizados. Entre las irregularidades se cuentan las actividades deshonestas o fraudulentas, que conducen a la

apropiación indebida de bienes de la empresa con fines de lucro personal. Los representantes de una empresa que sospechen o tengan conocimiento sobre irregularidades de esta índole, deberán notificarlo de inmediato según el mecanismo interno de consulta, seguimiento y auditoria ética que para ello cada empresa determine.

E.- CONFLICTOS DE INTERESES, REGALOS Y PAGOS INADECUADOS

Los representantes de una empresa no han de utilizar sus puestos o las ventajas o influencias en la empresa con fines de lucro personal o de terceros. De igual manera no han de hacer ni prometer pagos ni obsequios a funcionarios o empleados de ningún cliente o gobierno.

La empresa ha de respetar la privacidad y los derechos individuales de sus empleados en lo que respecta a la conducción de asuntos personales. No obstante, cada uno tiene una responsabilidad fundamental para con la empresa y, por lo tanto, ha de evitar toda actividad que interfiera o aparente interferir con el cumplimiento de dicha responsabilidad. Si algún representante de la empresa realiza una actividad comercial externa o tiene otros intereses que afectan de manera desfavorable el desempeño de su trabajo, o podrían hacerlo, existe un conflicto de intereses.

Pueden surgir situaciones en las que las actividades de un representante de la empresa entren en conflicto con los intereses de la empresa y afecten desfavorablemente el prestigio de la compañía o sus relaciones con terceros, o bien interfieran con el cumplimiento de las responsabilidades laborales de tal representante de la empresa. Se debe establecer el mecanismo apropiado a efectos de asegurar que los representantes de una empresa tomen plena conciencia de que deben evitar dichas actividades tanto en el trabajo como fuera de él. Es responsabilidad del representante de una empresa evitar actividades de esta naturaleza así como asociaciones o intereses que interfieran o puedan interferir con el ejercicio del criterio independiente por parte de tal representante de la empresa, en cuanto al desempeño de sus responsabilidades con la empresa. También es responsabilidad del representante de la empresa evitar toda actividad que aparente causar un conflicto de intereses, independientemente de que exista o no conflicto alguno.

Ningún empleado, ejecutivo y directivo ha de recibir remuneración alguna aparte de la otorgada por la empresa, incluyendo comisiones u honorarios, por servicios prestados a ninguna persona u organización en nombre de ésta, ni aceptará regalos o servicios que excedan su valor nominal por parte de ninguna persona que realice negocios con ella, o quiera hacerlo. Cuando un representante de la empresa considere inadecuado en determinadas circunstancias rechazar un regalo que no deba ser aceptado, dicha persona deberá consultar según el mecanismo de consulta, seguimiento y auditoria ética que al efecto se determine, para determinar un curso de acción adecuado.

A continuación se detallan algunos ejemplos de actividades que han de estar prohibidas, debido a que podrían infringir la política de conflicto de intereses de la empresa; estos ejemplos se incluyen únicamente a manera de ilustración y con ellos no se pretende abarcar todos los casos posibles:

- Actividades externas de los empleados o ejecutivos, que si bien en sí mismas pueden no representar un conflicto de intereses, pero que afectan desfavorablemente el desempeño laboral cuando exigen demasiado tiempo por parte de ellos, en detrimento del cabal cumplimiento de las funciones que les son inherentes en función de sus respectivos cargos o posición dentro de la empresa para la cual laboran.
- Una relación de negocios con algún individuo o un interés considerable en alguna organización que operen, o quieran operar con ésta, en calidad de proveedor o cliente, o bien que compita con la empresa misma.
- La utilización o divulgación de los secretos comerciales de la empresa u otra información confidencial o de acceso restringido.
- La compra o venta de propiedades sobre la base de información interna, con fines de beneficio propio.

Si se tiene alguna duda respecto de alguna situación de conflicto de intereses real o potencial, se deberá consultar según el mecanismo de consulta, seguimiento y auditoria ética que cada empresa establezca.

f.- Gestión y protección de la información

Se trata de la manera en que se recoge, mantiene y divulga la información acerca de las personas afectadas, prácticamente a todos los individuos con quienes se relaciona la empresa. En tal sentido, la empresa debe respetar el carácter confidencial o restringido de la información, que incluye información computarizada relacionada con individuos tanto identificados como identificables. Con tal objeto, la política de la empresa habrá de consistir en prevenir la divulgación no autorizada o inadecuada de dicha información. De igual manera, la empresa no divulgará el salario de un empleado a una entidad bancaria o financiera donde el empleado haya solicitado un préstamo, sin el previo consentimiento explícito por escrito de éste.

Los activos de información de la empresa constituyen recursos importantes. Dichos recursos incluyen información en cualquier forma, ya sea obtenida de otros o desarrollada por ésta, y en cualquier sistema de almacenamiento, procesamiento o transmisión de información. La política de la empresa habrá de consistir en garantizar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de estos recursos de manera tal que sea consecuente con el riesgo y valor comercial.

Los representantes de una empresa han de tener la responsabilidad de entender el valor comercial de sus recursos de información; asimismo, de la obligación de conocer los riesgos asociados con la posibilidad de que se comprometa la disponibilidad, integridad y confidencialidad de dichos recursos. Todos han de ser responsables de tomar los recaudos necesarios para garantizar la protección de los recursos de la empresa según el riesgo y el valor comercial. La información de la empresa sólo debe utilizarse en procura de los intereses comerciales de la misma y ningún empleado, ejecutivo ni directivo deberá usar ni divulgar dicha información durante su período en la empresa ni después de él.

II.- Relación con los empleados

Las empresas tienen una responsabilidad importante frente a los empleados. A continuación algunos principios básicos que típicamente guían la actitud de empresas exitosas hacia sus empleados:

a.- Trabajo en equipo y trato equitativo y justo

La clave del éxito de muchas empresas es el trabajo en equipo de su personal, el respeto por los empleados en sus relaciones con la empresa, los programas de capacitación y promociones que faciliten el desarrollo humano.

Las políticas de la empresa deben estar orientadas al pago de salarios que sean lo suficientemente competitivos como para atraer y retener personal de alto calibre, brindar incentivo y retribuir el rendimiento de alto nivel, al tiempo de permitir al empleado una calidad de vida decorosa.

b.- Evitar la discriminación y el hostigamiento

Cada empresa habrá de comprometerse a cumplir las leyes que prohíben la discriminación en cuestiones laborales, por razones de cualquier tipo. La empresa deberá contar con una política positiva diseñada para brindar iguales oportunidades de empleo a todos, ante iguales condiciones, sin discriminación de ningún tipo.

Un aspecto esencial de dicho compromiso es ofrecer iguales oportunidades de empleo, y mantener un entorno de trabajo en el que los empleados puedan realizar sus tareas sin hostigamientos físicos ni verbales por razones de cualquier tipo.

c.- Mantener estándares adecuados de salud y seguridad

Las empresas habrán de proporcionar a sus empleados un lugar de trabajo sano y seguro, y establecer los parámetros de conducta apropiados, que esperan de sus respectivos empleados.

III.- Principios en las relaciones personales y profesionales

Ninguna Ley o norma contractual puede anticipar las posibles vicisitudes de la vida. Con frecuencia un empresario se ve ante la necesidad imperativa de tomar una decisión con base en el buen sentido y la conciencia. La clave radica en siempre aplicar principios éticos y morales en las relaciones personales y profesionales con respecto, entre otros, a los siguientes temas: Política de Abuso de Drogas y Sustancias Psicotrópicas, Violencia en el lugar de trabajo, Información Confidencial, Sistemas de computación y otros recursos técnicos (Internet, correo y correspondencia electrónica, acceso a archivos y programas), Privacidad en el lugar de trabajo, etc.

IV.- Relación con otras empresas y con el consumidor

Una relación de confianza mutua en la cual todas las partes se benefician, constituye el aspecto más significativo en las relaciones con otras empresas. La reputación de la empresa es su activo más valioso. Ello es que una vez queda maculada la reputación de una empresa, es muy difícil ganarse la confianza en las

relaciones con otras empresas. Algunos de los principios básicos que generalmente propician la confianza mutua en las relaciones empresariales incluyen el compromiso a la excelencia en cuanto a los productos y servicios; el compromiso de ganarse el respeto y la confianza en todas las relaciones comerciales; el respeto a la transparencia contractual; en caso de controversias de tipo comercial, la voluntad de negociar y lograr compromisos a efectos de llegar a una solución pacífica; y el respeto a la Ley, incluyendo el pronto acatamiento de las decisiones judiciales, arbitrales o de otros entes administrativos.

En adición a lo anterior, la sana relación con otras empresas y con el consumidor también ha de abarcar lo concerniente a las leyes antimonopolio y lo relativo a la competencia desleal.

El propósito de las leyes antimonopolio y de competencia desleal es asegurar un sistema de mercado justo, libre y competitivo. Si bien las empresas compiten, enérgicamente, en todas sus actividades empresariales, sus esfuerzos en este sentido deben realizarse según la letra y el espíritu de las leyes antimonopolio pertinentes y de competencia desleal existentes.

Las responsabilidades contra la monopolización tienen que ver con las relaciones con la sociedad, los competidores, clientes y proveedores, acuerdos y contactos con competidores. Algunas de las ofensas más graves contra las normas antimonopolio se producen entre competidores, tales como acuerdos para fijar precios o dividir clientes, territorios o mercados.

El propósito de cada empresa debe ser constituirse en la mejor opción para sus clientes, para lo cual deberán en todo momento comportarse con profesionalismo e integridad, al tiempo que suministra servicios y/o productos de calidad oportunamente y en el lugar acordado. Al escoger a sus clientes y/o mercados, las empresas no pueden establecer diferencias discriminatorias ni acuerdos previos entre competidores o potenciales competidores, sino que en todo momento sus decisiones de selección de mercado deberán estar basadas en criterios de negocios.

Los regalos, atenciones y otras cortesías para con competidores, clientes, actuales o potenciales, pueden justificarse por propósitos comerciales legítimos; en todos los casos, dichas deferencias deben ser legales. En cuanto a los gastos que ello suponga, deben registrarse en forma exacta y específica. Ha de estar prohibido solicitar o condicionar una negociación a la entrega de una atención, cortesía o regalo; han de exceptuarse los artículos promocionales y las atenciones u otras cortesías que sean legales, se apeguen a las prácticas comerciales usuales y no comprometan o aparenten comprometer la objetividad de la negociación o de la relación comercial.

V.- Relación con la comunidad global, y responsabilidad social

Así como una empresa es parte integral de la comunidad en la cual la misma desarrolla su actividad, una relación sólida con la comunidad es esencial. En tal sentido, las empresas han de atender lo referente a la protección de las personas y del medio ambiente.

Así, ha de ser política de la empresa proteger la seguridad, la salud de las personas y el medio ambiente. A tono con los valores de la empresa y sus metas, ha de ser

política de la empresa el lograr reconocimiento y admiración por su dedicación a la seguridad, salud y excelencia en materia del medio ambiente, llevando a cabo sus negocios de manera socialmente responsable y ética, y evitando hacer negocios con otras empresas que no mantengan estos principios o actitud.

La Responsabilidad Social de las Empresas comporta también el respeto y defensa de los derechos humanos fundamentales; contribuir de modo responsable al desarrollo de las comunidades; apoyar y alentar el apoyo a actividades educativas y a las personas más desfavorecidas; y apoyar los esfuerzos para eliminar la corrupción y delitos financieros.

VI.- Relación con autoridades gubernamentales

Las empresas bien administradas son empresas que acatan las leyes. A efecto de mantener relaciones sólidas con las autoridades gubernamentales, las empresas, empresarios y empleados han de pagar todos sus impuestos, acatar todas las reglamentaciones que les sean aplicables, y obtener todos los permisos, licencias y aprobaciones requeridos para desarrollar sus respectivas actividades comerciales, entre otros aspectos.

Los representantes de una empresa no deben a nombre de ésta pagar, prometer, ofrecer o autorizar el pago de cosa alguna de valor a funcionarios gubernamentales, partidos políticos, funcionarios de partidos políticos, candidatos a cargos públicos, funcionarios de organizaciones públicas, con el fin de obtener o retener réditos económicos. Pagos de esta naturaleza han de ser estrictamente contrarios a las finalidades éticas de la empresa, aun si la negación a realizar tales pagos puede ocasionar la pérdida de clientes. Tampoco habrán de ser permitidos pagos a funcionarios públicos para agilizar tramitaciones de naturaleza alguna.

VII.- Prevención de extorsión y soborno

Los principios relativos a la prevención de la extorsión y el soborno conllevan el establecimiento de un método de autorregulación por parte de las empresas. La aceptación voluntaria de estos principios por parte de las empresas no solamente promoverá elevados estándares de integridad en las transacciones comerciales, ya sea entre empresas y entre éstas y entes gubernamentales, sino que también protegerá a las empresas sujetas a intentos de extorsión.

La comunidad empresarial ha de objetar toda forma de extorsión y soborno. La prioridad máxima debe estar dirigida a erradicar la extorsión y el soborno que involucre a políticos y altos funcionarios gubernamentales. El soborno y la extorsión amenazan las instituciones democráticas y ocasiona graves distorsiones en la economía del país.

Ninguna persona o empresa debe en forma directa o indirecta pedir o aceptar un soborno, y debe rechazar cualquier insinuación de soborno.

VIII.- Contribuciones y actividades políticas

Ha de reconocerse y respetarse el derecho que tienen los representantes de una empresa para participar en actividades externas a la empresa, como es el caso de actividades de carácter político. En estos casos, tales actividades han de ser

legales y no interferir con los deberes y responsabilidades contraídos con la empresa, ni comprometerla.

Se entiende por contribución política la entrega de dinero, bienes, servicios, derechos o cualquier otro recurso, a partidos políticos, organizaciones y/o asociaciones de carácter político, así como a candidatos a ocupar algún puesto de elección popular. El personal de la empresa ha de estar en libertad de realizar contribuciones políticas, siempre y cuando sea a título individual y no relacione directa o indirectamente a la empresa.

Se entiende por actividad política el ejercicio o desarrollo de cualquier actividad personal de carácter político. Puede incluir no sólo la militancia en un partido, organización o asociación política, sino también la postulación como candidato, la participación en una campaña electoral, o el desempeño de un cargo público de naturaleza política o dentro de algún partido político. Las empresas han de respetar el ejercicio de las actividades políticas que libremente decida llevar a cabo su personal, siempre y cuando tales actividades no interfieran con el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, y se realicen estrictamente a título personal. Durante el ejercicio de alguna actividad política, no se debe involucrar o relacionar a la empresa ni usar el nombre, símbolos, logotipos o algún otro signo que pueda asociarse con la empresa.

No ha de estar permitido que el personal realice actividades políticas en las instalaciones de la empresa, o utilice recursos de la misma con este fin. La empresa no se puede responsabilizar, en ningún caso, de la actuación de su personal en el desempeño de actividades políticas.

IX.- Recomendaciones para la implementación de estos principios

Los Códigos de Conducta no han de constituir, como se está acostumbrado, un cuerpo legal conformado por capítulos y artículos; en el tratamiento de este tema ha de perseguirse, intencionalmente, escapar a criterios "*legalistas*", y basarse más bien en criterios superiores, cuya génesis en esencia pertenece a la Ley Natural. Se trata entonces más bien de una serie de preceptos y políticas que, en función de la realidad y hábitos negativos mundanos muy arraigados que se hacen evidentes en nuestro actuar, han de expresarse puntualmente en forma de narrativa, como filosofía ideal de toda empresa, teniendo como norte el deber ser del empresario ético.

Con estos Principios o los Códigos de Conducta por si solos no puede ni debe pretenderse brindar respuestas definitivas a todas las preguntas. Es por ello que en última instancia se tiene que confiar en el criterio individual respecto de lo que se necesita para cumplir con los altos estándares de la empresa, lo que incluye el buen sentido, para juzgar cuándo es oportuno buscar asesoramiento respecto de la conducta adecuada que se ha de adoptar.

Las políticas éticas de toda empresa deben fundamentar su fiel propósito de siempre cumplir enteramente tanto con el espíritu como con la letra de la Ley. Aparte de ello, deben las empresas llevar a cabo sus actividades comerciales según los más altos estándares de honestidad e integridad, donde sea que estén presentes o dentro de su esfera de acción o incidencia en el devenir nacional. Cuando la Ley no sea clara o parezca contradictoria, o bien cuando se encuentre

en una de esas situaciones indefinidas, deben desempeñarse de manera tal que les enorgullezca divulgar todos los hechos acontecidos.

X.- Instauración de una cultura que promueva estándares sólidos de ética empresarial

A menudo, la prueba no consiste en darse cuenta de qué es ilegal sino en saber qué es lo apropiado. Nunca se debe permitir que los atajos, las verdades a medias, los compromisos y los oportunismos, ocupen el lugar de lo que es ético y legal. Estos actos convenientes o aparentemente inofensivos pueden perjudicar a la empresa y dañar su prestigio, que constituye uno de los pilares del éxito. Es por ello que ninguna empresa deberá tolerar conductas inmorales por parte de sus representantes.

Entre otras acciones la empresa deberá:

- Formar un equipo responsable para publicar, promover y llevar estos Principios o sus respectivos Códigos de Conducta al conocimiento de todo el personal dentro de la empresa, desde su inserción, así como periódicamente.
- Estar dispuesta a acogerse a un proceso de certificación y de-certificación de la Conducta Ética Empresarial.
- Crear los estándares éticos y normas pertinentes, así como los manuales de control internos, donde éstos no existan.
- Establecer un proceso de reconocimiento, premiación y estímulo para fortalecer el comportamiento ético en las actividades de la empresa.
- Fomentar la transparencia en la actuación empresarial; es decir, publicar, en los medios internos de comunicación con accionistas, ejecutivos y personal de la empresa respecto de la vigencia de éste proceso y su periódico cumplimiento.

- Generar programas efectivos de capacitación y desarrollo del personal, así como un programa de meritos y promociones, que se caracterice por la objetividad y publicidad en su aplicación.

Independientemente de su importancia para efectos de una diligencia de certificación, el respeto a los preceptos y políticas contenidas en los distintos Códigos de Conducta con base en los presentes Principios, ha de ser obligante para los representantes de una empresa.

XI.- Verificación de decisión ética

La toma de decisiones éticas es esencial para el éxito de toda empresa. Diariamente, los representantes de éstas toman decisiones tanto grandes como pequeñas que, en conjunto, pueden tener un gran impacto en los resultados de nuestras operaciones comerciales y de nuestra cultura. Algunas decisiones son obvias y fáciles, pero otras no. Cuando uno enfrenta una decisión difícil, el cuestionario a continuación, para la "*Verificación de Decisión Ética*", puede resultar útil pues ha sido diseñado para ayudar a examinar las repercusiones éticas de las

decisiones. Definido con exactitud el problema y su origen, antes de llevar a cabo la decisión sería entonces preciso responder a todas las siguientes preguntas:

- ¿Es legal? Muy sencillo: si la acción es ilegal, es preciso abstenerse de realizarla. La empresa ha de desaprobar cualquier acto en contra de la Ley. Si se requiere información o aclaración acerca de las leyes aplicables, es menester consultar según el mecanismo interno de consulta, seguimiento y auditoria ética que cada empresa tenga a bien establecer.
- ¿Es consecuente con la política de la empresa? Si la acción propuesta no concuerda o no es coherente con las políticas de la empresa, no se debe llevar a cabo.
- ¿Beneficiará a todas o la mayoría de las personas involucradas? ¿Quiénes serán los afectados por la decisión? ¿Es lo mejor para ellos? ¿Es posible analizar el problema con las partes afectadas, antes de tomar la decisión?
- ¿Es consecuente con la filosofía de la empresa? ¿Concuerda con lo que se entiende por los valores fundamentales de la empresa?
- ¿Se podría revelar la decisión o actuación, sin escrúpulos, al gerente, ejecutivo principal de la empresa, a la junta directiva de la misma o a sus accionistas? ¿Podría la persona que enfrenta el dilema revelar la decisión o actuación a su familia, sin escrúpulos? ¿Se sentiría cómodo si fuera publicada en los diarios? Es preciso preguntarse si de todas maneras se realizaría la acción sabiendo que cada detalle aparecería en la portada del diario de mañana. En otras palabras, ¿cómo se sentiría?
- ¿Qué precedentes sienta la actuación, si es bien entendida? ¿Si la malinterpreta?

Es menester recordar que el mero hecho de que una acción no vaya directa o claramente en contra de la Ley o la política de la empresa, no significa necesariamente que sea ética. El proceso de evaluación para la toma de una decisión ética presupone, para cuestiones complejas, un ejercicio introspectivo de discernimiento que permita a la persona optar por la decisión correcta con base en el buen sentido, que es distinto del sentido común.

Para cualquier información adicional o consulta, favor contactar a:

Lcdo. Enrique Arturo de Obarrio

Tels. 227-3511 ó 225-3964 (APEDE)

eobarrio@obarriolaw.com

Apéndice C Pacto de integridad de muestra

Este apéndice contiene el texto de un pacto de integridad que fue escrito con la ayuda de Transparency International y posteriormente firmado con el gobierno de Colombia en junio de 2000. Su propósito era fortalecer la transparencia en el proceso de licitación para proyectos financiados por el gobierno.

Pacto de integridad para fortalecer la transparencia en el proceso de procuración No. 02/01 MDN-ARC para la adquisición de dos aviones de patrullas confinados al mar para el Ministerio de Defensa—Marina Nacional de Colombia

Ante la opinión pública nacional e internacional, nosotros, los abajo firmantes, por una parte, los Representantes legales y oficiales asociados de los licitadores participantes en el proceso de adquisición en cuestión actuando en nuestro propio nombre y en representación de las entidades legales que representamos como licitadores, así como en el nombre de todos los oficiales y asesores quienes han o (1) directamente, indirectamente, formalmente o accidentalmente determinado nuestra participación en el proceso de adquisición No. 01 /01 MDN-ARC para la adquisición de dos aviones patrulleros confinados al mar para el Ministerio de Defensa Nacional—Marina Nacional de Colombia (aquí referido como la "Adquisición en cuestión"); (2) intervenido en la preparación de nuestras propuestas para participar en la Adquisición en cuestión; o (3) evaluado a nuestros oficiales o compañías en la Adquisición en cuestión (de aquí en adelante referido individualmente o colectivamente como las "Entidades Participantes") y, por la otra parte, los Oficiales y asesores del ministerio colombiano de defensa, o de la marina y fuerza aérea colombiana, quienes directamente, indirectamente, formalmente o accidentalmente han participado en la estructuración técnica, económica y legal de la Adquisición en cuestión o en sus procedimientos, promoción, revisión y definición han juntos acordado suscribirse a este pacto de integridad, al haber considerado que en Colombia cualquiera y todas las formas de corrupción son ilegales y que el gobierno colombiano procesa y continuará procesando a los transgresores.

A pesar del debido cumplimiento con las leyes colombianas, este Pacto se concentra en un *compromiso de no soborno a los efectos de obtener o retener un contrato o alguna otra ventaja incorrecta. Esto incluye el compromiso de no confabularse con terceras partes a efectos de limitar la competencia en la concesión de este contrato, así como la obligación de no dedicarse a prácticas desleales y actos contrarios a la libre competencia y un premio objetivo dentro del proceso de adjudicación (de aquí en adelante referido como el* "Compromiso de no soborno"*).*

El Compromiso de no soborno incluye cualquier tipo de *pago*, *regalo u otro favor*, *ya sea que se ofrece o concede y ya sea*, *en una manera directa o indirecta o a través de terceros*, *para oficiales o asesores de* Ministerio colombiano de defensa, de la marina y fuerza aérea colombiana, a los efectos de:

1. Intentar tener el proyecto, o segmentos del mismo, estructurado de tal manera como para favorecer a una o más Entidad Participante;
2. Asegurar alguna ventaja excesiva a cualquier Entidad Participante en el proceso de evaluación y selección que lleve a la adjudicación del contrato;
3. Que se le adjudique el contrato:
4. Lograr cambios sustanciales en el contrato a través del ajuste de sus especificaciones, términos o cualquier otro componente material del mismo;
5. Hacer que los funcionarios públicos, asesores o el recibidor o supervisor del contrato (o su personal, asesores y subcontratistas) aprueben propuestas para (o acepten de otro modo) el rendimiento de parámetros por debajo del nivel requerido, que han sido propuestas por una Entidad Participante y aceptadas por el Ministerio colombiano de defensa
6. Hacer que los funcionarios públicos, asesores o el recibidor o supervisor del contrato (o su personal, asesores y subcontratistas) se abstengan de a) monitorear debidamente la implementación de proyectos, (b) denunciar las violaciones de especificaciones de contrato u otras formas de no cumplimiento en una forma oportuna, o c) hacer completamente responsables a los contratistas por el cumplimiento con sus obligaciones legales;
7. Evadir impuestos, derechos de aduana, gravámenes, derechos, licencias o cualquier otra obligación legal;
8. Inducir a cualquier funcionario público a romper sus deberes oficiales en alguna forma.

Dentro del marco mencionado y en total cumplimiento con las leyes colombianas, los abajo firmantes se comprometen enteramente a lo siguiente:

1. Las Entidades Participantes y el Ministerio colombiano de defensa dan importancia a la presentación de propuestas dentro de un ambiente libre, imparcial, competitivo y libre de abuso. Dentro de este ámbito, las Entidades Participantes se complacen en confirmar que:
   - **a.** No han ofrecido otorgar, otorgado o facilitado ningún incentivo incorrecto o recompensa ni han intentado ofrecer, otorgar o facilitar algún incentivo o recompensa incorrecta, ya sea directa o indirectamente a través de agentes o terceros, a ningún oficial o asesor del Ministro colombiano de defensa, la marina colombiana o la fuerza aérea colombiana, incluyendo a sus familiares o asociados de negocios, a efectos de que se les adjudique este contrato, o retenerlo o cualquier otro favor indebido, y
   - **b.** No han confabulado con otros, ni van a confabular para la limitación indebida de la competencia para la adjudicación de este contrato.
   - **c.** Las Entidades Participantes entienden la relevancia material de los compromisos anteriores para el Ministro colombiano de defensa and y su seriedad consiguiente.

En su propio nombre, los Oficiales y asesores del ministerio colombiano de defensa—de la marina y fuerza aérea colombiana confirman que ni han solicitado ni aceptado, ni solicitarán o aceptarán, ya sea directamente o indirectamente a través de terceros, ningún pago o favor de las Entidades Participantes en intercambio por estar a favor de ellos en la adjudicación del contrato o su retención. En este mismo sentido, los oficiales mencionados anteriormente declaran que el servicio tiene una necesidad presente y real para que los artículos reúnan las especificaciones técnicas precisas como se describe en la Adquisición Tema.

2. Las Entidades Participantes se comprometen por este medio a realizar sus actividades dentro de un marco de principios para un comportamiento ético y tomar todas las medidas necesarias para asegurar que todos sus gerentes y empleados observen este Compromiso de no soborno, así como todas las terceras partes que trabajan con la compañía en este proyecto, incluyendo sus agentes, consultores y subcontratistas. Este marco deberá registrarse en el código de conducta de cada Entidad Participante, el cual debe demostrar que cada entidad correspondiente trabajará bajo sistemas internos de cumplimiento capaz de detectar los riesgos de corrupción y prevenir el pago de sobornos. Como una condición de participación, cada Entidad Participante deberá presentar su código de conducta correspondiente ante el Ministerio colombiano de defensa.

3. Este compromiso se presenta en nombre de los Presidentes y / o Gerentes Generales de cada Entidad Participante. Todos aquellos que participan como un Consorcio ("consorcio", como se define en el artículo 7 de la Ley 80 de 1993) o sindicato temporal ("sindicato temporal", como se define en el artículo 7 de la Ley 80 de 1993) también se suscriben a este Pacto en su propio nombre y en nombre de cada uno y de todos los Presidentes y / o Gerentes Generales de las compañías asociadas.

4. Cada compañía internacional que participa en la Adquisición en cuestión por este medio asume este compromiso en el nombre y en nombre del Presidente y / o Gerentes Generales de las empresas matrices de la compañía, y este compromiso deberá incluir a todos los gerentes y personal de sus subsidiarias colombianas, si éstas existieran.

5. En lo que concierne a la presentación de licitaciones, las Entidades Participantes por este medio se comprometen a presentar una licitación seria, que incluye información segura, y a no presentar un precio artificialmente bajo que busca compensar tal precio durante la ejecución del contrato mediante el reclamo de pagos adicionales. Se entiende que este compromiso no limita la posibilidad de que se puedan aceptar adiciones a los contratos para otros artículos, siempre que sean justos y debidamente sustentados.

6. En lo que concierne a pagos relacionados con los negocios, las Entidades Participantes acuerdan que:

- **a.** Los pagos a agentes y otras terceras partes estarán limitados a una compensación razonable por los servicios claramente relacionados con el negocio.
- **b.** En caso de un reclamo relacionado con el incumplimiento del Compromiso de no soborno hecho en este Pacto y la existencia de

evidencia seria de tal incumplimiento evaluado para este propósito por el Árbitro designado bajo el número 10 del presente, las Entidades Participantes involucradas o exitosas por este medio se comprometen a proporcionar al Árbitro, si así se requiere, toda la información bajo su control, directa o indirectamente, sobre los (1) pagos relacionados con la preparación de la licitación y / o contrato, (2) beneficiarios del contrato y (3) toda otra documentación relacionada con el contrato.

c. Al finalizar la ejecución del contrato, el representante legal de la Entidad Participante exitosa formalmente certificará que no se ha pagado ningún soborno u otros honorarios ilegales para obtener o retener este contrato. La contabilidad final deberá incluir breves detalles de los bienes y servicios proporcionados suficientes para establecer la legitimidad de los pagos hechos.

7. En caso del incumplimiento con los compromisos éticos hechos aquí por los oficiales y las Entidades Participantes, el Árbitro, llamado el "Defensor de la transparencia de una licitación", deberá suministrar una decisión para lograr los propósitos de este Pacto. Las decisiones de esta persona deberán ser justas de conformidad con la Ley 446 de 1998.

El Árbitro deberá oír los asuntos mencionados anteriormente a solicitud del Gobierno, Transparency International o cualquiera de las Entidades Participantes.

El Árbitro mencionado anteriormente deberá cumplir con los requisitos previstos en la Constitución Nacional para mantener la posición de la Corte Suprema o del Tribunal de Justicia Constitucional y se deberá seleccionar de la lista de árbitros de la Cámara de Comercio de Bogotá, a través del sistema público de elección de un jurado.

8. Si el Árbitro suministrara una declaración de culpabilidad por el incumplimiento de cualquier Entidad Participante bajo su Compromiso de no soborno, se desencadenarán los siguientes efectos legales, además de todos los otros procesos contemplados bajo la legislación colombiana y bajo cualquier legislación correspondiente a la jurisdicción del proceso contractual:

a. Si la Entidad Participante de incumplimiento fuese la parte a quien se le adjudicó el contrato ("Contratista Incumplido"), cualquiera de las partes restantes a este Pacto tendrá el derecho de solicitar ante un Juez competente la nulidad total del contrato subyacente sobre la base de que carece de causa lícita;

b. Cuando la parte involucrada es un Contratista Incumplido, el contrato subyacente se rescindirá inmediatamente por una causa debida atribuible a esa parte. El Contratista Incumplido está por este medio obligado a aceptar, incondicionalmente e irrevocablemente, la rescisión del contrato por debida causa inmediatamente al declararse el incumplimiento por parte de los Árbitros. El Contratista Incumplido asumirá las consecuencias contractuales que deriven de tal terminación.

c. Se le requerirá a cualquier Entidad Participante incumplida que pague una reparación económica equivalente al diez por ciento (10,00%) del valor del contrato, como una estimación de los daños causados sobre las

Entidades Participantes que no han incumplido bajo sus Compromisos de no soborno. Si hubiera más de una Entidad Participante que cumple, la cantidad resultante deberá distribuirse igualmente entre ellas.

d. Cualquier Entidad Participante incumplida se abstendrá de participar en procesos de contratación de cualquier naturaleza con entidades públicas de la República de Colombia por un período de cinco (5) años.

Para asegurar la efectividad de las disposiciones mencionadas anteriormente, este Pacto deberá incluirse como una parte integral del contrato a firmarse por la Entidad Participante escogida. Los efectos legales contemplados en las letras a) y b) de este punto numeral deberán ser aplicables únicamente a la Entidad Participante adjudicada con el contrato. Los efectos legales previstos en las letras c) y d) deberán ser aplicables a la parte adjudicada o a cualquier otra Entidad Participante.

9. Todos los jefes del Ministerio colombiano de defensa, la marina y la fuerza aérea colombiana, deberán estar obligados a emprender todas y cada una de las acciones requeridas para asegurar que las entidades competentes promueven y realizan tales investigaciones como puede requerirse en la conducta de los oficiales de cualquier Entidad Participante, o de sus asesores externos, quienes pudieran haber actuado en incumplimiento de las disposiciones de este Pacto y de cualquier ley aplicable.

10. En caso de incumplimiento probado del Compromiso de no soborno, como se establece en el numeral 8 de este Pacto de Integridad, el Ministro colombiano de defensa debe excluir a la Entidad Participante incumplida de elegibilidad futura para su participación en procesos directos de contratación.

11. Las Entidades Participantes por este medio declaran públicamente que conocen y aceptan las condiciones de transparencia y equidad total, como se establece en los Documentos del proceso de Adquisición en cuestión y todas sus enmiendas. Así se comprometen a no buscar descalificar a otras Entidades Participantes con el uso de cualquier argumento sobre el incumplimiento de las condiciones no incluidas aquí específicamente, durante todo el período de evaluación de las propuestas.

12. Las Entidades Participantes por este medio aceptan que, durante todo el período de evaluación de las propuestas, los criterios usados favorecerán los aspectos de peso sobre los formales, siempre en la búsqueda de favorecer la libre competencia y la participación del número más grande posible de licitaciones en el proceso de Adquisición Tema.

13. Además, el Gobierno colombiano ha establecido el Programa de la Presidencia en contra de la Corrupción con el propósito de servir como un canal para procesar cualquier investigación en cualquier forma posible de extorsión o soborno a través de la contratación pública. Las Entidades Participantes deberán voluntariamente informar ante este Programa cualquier información sobre actividades irregulares de la cual tienen conocimiento, que lleva relación con el proceso de Adquisición en cuestión.

Como evidencia de aceptación de lo anterior, los oficiales del Ministerio colombiano de defensa, la marina y la fuerza aérea colombiana firman el presente documento el _____

Oficiales y asesores del ministerio colombiano de defensa

Aparecen las firmas del Ministro Colombiano de Defensa y de otros oficiales superiores.

Oficiales y asesores de la marina colombiana

A continuación los nombres y puestos vigentes de oficiales adicionales que firman.

Oficiales de la fuerza aérea participantes en el asesoramiento técnico del proyecto

A continuación los nombres y puestos vigentes de varios oficiales de la Fuerza Aérea.

Representantes legales y oficiales o entidades participantes firman el documento presente en la fecha de presentación de sus propuestas respectivas.

Testigos

Nombres y puestos de varios oficiales superiores del gobierno, el Director Ejecutivo de Transparencia por Colombia y el Director del Programa de la Presidencia En contra de la Corrupción.

Apéndice D Declaración de integridad en la conducta empresarial de muestra

Este apéndice reproduce una traducción del texto de la Declaración de integridad en la conducta empresarial en San Petersburgo, Rusia. El Centro para la ética empresarial y la autoridad corporativa desarrolló la Declaración con apoyo financiero de la U.S. Agency for International Development a través de la Fundación de Eurasia. Para más información acerca de la declaración, ver www.ethicsrussia.org/declaration.html.

Declaración de integridad en la conducta empresarial en San Petersburgo, Rusia

Principios

El representante abajo firmante del empresariado de San Petersburgo ("Parte de la Declaración") reconoce los siguientes principios internacionales de conducta empresarial como la base de esta Declaración de integridad en la conducta empresarial ("Declaración"):

Transparencia. El funcionamiento de una economía de mercado presume que cada participante de mercado lleva a cabo negocios con transparencia mediante el intercambio de información exacta con otros participantes de mercado sobre una base eficiente aunque respeta las normas de confidencialidad.

Inviolabilidad del contrato. Respeto por la inviolabilidad de un contrato y el cumplimiento con los compromisos verbales conducen a relaciones comerciales construidas en base a la buena voluntad, confianza y reputación de honestidad.

Competencia. Una economía competitiva proporciona reglas transparentes y oportunidades para los participantes de mercado, premia la calidad del rendimiento y desanima los métodos reprochables para obtener ventajas sobre otros participantes de mercado.

Repudio de prácticas corruptas. La corrupción provoca daño en las relaciones de mercado y en la economía como un todo. El repudio de la corrupción como método de negocios facilita el proceso de estabilizar el mercado.

Arreglo legal de disputas. Un mercado civil supone el rechazo de métodos ilegales y peligrosos para defender intereses económicos. Cualquier uso de violencia en contra de una persona en una disputa comercial, que incluye el uso de coacción física o psicológica, no es permisible.

Declaración

AHORA, EN CONSECUENCIA, para integrar los principios de la Declaración enteramente en la cultura de negocios de San Petersburgo, mediante la aplicación de los principios firmemente de común acuerdo con otros miembros del empresariado, cada Parte de la Declaración declara que:

Artículo I. Código de conducta empresarial

A. La Parte de la Declaración ha adoptado o deberá adoptar un Código de Conducta Empresarial basado en los principios presentados en esta Declaración ("Código").

B. La Parte de la Declaración, la cual ha adoptado un Código, deberá presentar al Secretario del Gobernador del Consejo sobre Inversión ("Depositario") una copia del Código al momento de firmar esta Declaración.

C. La Parte de la Declaración, la cual deberá adoptar un Código, deberá presentar al Depositario una copia del Código tan pronto sea factible pero a más tardar noventa (90) días después de firmar esta Declaración. Para asegurar que el Código cumple con los principios presentados en esta Declaración, cada Parte de esta Declaración que deberá adoptar un Código puede utilizar el Modelo de código de ética en conducta empresarial adjunto a esta Declaración.

D. La Parte de la Declaración deberá asegurar que los empleados de la Parte están familiarizados con las disposiciones del Código de la Parte y los sistemas de control que evitan acciones por los empleados que son contrarias a las disposiciones del Código de la Parte.

E. La Parte de la Declaración deberá presentar al Depositario una carta que afirma que la Parte ha llevado a cabo fielmente actividades comerciales de acuerdo con el Código de la Parte de manera anual.

Artículo II. Publicación

A. Al firmar la Declaración, la Parte de esta Declaración por este medio está de acuerdo en estar incluida en un Registro de las Partes de la Declaración ("Registro") que el Depositario deberá mantener y publicar. El Registro deberá incluir el nombre de la Parte de la Declaración y las fechas en que los representantes de la Parte firmaron esta Declaración.

B. El Depositario deberá actualizar el Registro regularmente de manera que incluya cada Parte nueva de la Declaración.

Artículo III. Misceláneo

A. La Parte de la Declaración firma y ejecuta la Declaración voluntariamente.

B. Dos representantes debidamente autorizados de la Parte de la Declaración deberán firmar y sellar dos (2) copias de esta Declaración. Una (1) copia deberá permanecer con la Parte de esta Declaración y la segunda deberá presentarse al Depositario.

APÉNDICE E CUESTIONARIO DE MUESTRA DE ADMINISTRACIÓN DE CADENA DE ABASTECIMIENTO

La compañía estadounidense Hewlett-Packard requiere que los proveedores contesten las preguntas planteadas en este cuestionario en lo que concierne a su cumplimiento con el Código de conducta del proveedor de la compañía. La compañía también requiere que sus proveedores llenen otros tres cuestionarios de auto-evaluación: un cuestionario ambiental, un cuestionario de salud y seguridad ocupacional y un cuestionario laboral y de empleo. (El texto reproducido es cortesía de Hewlett-Packard Company Supply Chain Operations.Para más información visite el sitio Web de Hewlett-Packard, www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/supplychain/index.html.)

Cuestionario de código de conducta del proveedor de HP

Se les solicita a los proveedores proporcionar respuestas francas a las siguientes preguntas. HP alienta a sus proveedores a identificar con precisión cualquier área en que sus operaciones no se ajustan a los requisitos del Código de conducta del proveedor de HP. Como se indica en el Código de conducta del proveedor de HP, HP espera trabajar en colaboración con sus proveedores para lograr estos estándares.

Fecha:	
Número(s) del contrato de HP, si corresponde:	
Nombre de la compañía:	Nombre de contacto:
Dirección:	Puesto:
Número de teléfono:	
Fax:	
Correo electrónico:	

Propósito del cuestionario
Este cuestionario es parte del informe de rendimiento anual para los proveedores bajo el Código de conducta del proveedor de HP y del Acuerdo de responsabilidad ambiental y social del proveedor. Proporciona un mecanismo para que HP pueda recoger información acerca de las prácticas ambientales, de salud y seguridad ocupacional, y laborales y de empleo y del desempeño de sus proveedores.

Alcance del cuestionario
Las preguntas que solicitan información acerca de la "compañía" deben contestarse para la compañía como un todo.

Las preguntas que solicitan información acerca de la "instalación" deben contestarse para cada instalación de la compañía en la que se fabrican los productos suministrados a HP.

1. ¿Tiene su compañía un representante de la compañía para Responsabilidad corporativa social y ambiental, o alguien que, de no ser así, tiene la responsabilidad de encarar en su compañía los requisitos expuestos en el Código de conducta del proveedor de HP?

❒ Sí ❒ No Si es "sí", por favor proporcione información de contacto a continuación.

Nombre: Puesto:

Dirección: Número de teléfono:

Fax:

Correo electrónico:

2. ¿Existen en su compañía procedimientos implementados que han sido diseñados para asegurar que se cumplen los requisitos expuestos en el Código de conducta del proveedor de HP?

❒ Sí ❒ No

2.1 2.1 Si es sí, por favor adjuntar copia de los procedimientos o proporcionar URL. Título de Anexo:
URL:

3. ¿Tiene su compañía procedimientos para el informe interno del incumplimiento con estos requisitos que pueden ocurrir dentro de su compañía? ¿Para corregir los incumplimientos según se los identifica en su compañía?

❒ Sí ❒ No

3.1 Si es sí, por favor adjuntar copia de los procedimientos o proporcionar URL. Título de Anexo:
URL:

4. ¿Tiene su Compañía un código de conducta o estándares similares a los cuales usted espera que se adhieran sus proveedores? ❒ Sí ❒ No
4.1 Si es sí, por favor adjuntar copia de los procedimientos o proporcionar URL. Título de Anexo: URL:
5. ¿Está su compañía actualmente sujeta a alguna acción de aplicación por parte de alguna autoridad gubernamental por incumplimiento con los requisitos ambientales, de seguridad o laborales en cualquier instalación en la cual se fabrican productos suministrados a HP? ❒ Sí ❒ No
5.1 Si es sí, por favor describa brevemente la naturaleza de la acción y qué pasos está tomando su compañía para resolverlo.

APÉNDICE F INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE LA LEY DE LOS ESTADOS UNIDOS DE PRÁCTICAS CORRUPTAS EN EL EXTRANJERO

Este material apareció como Apéndice A en Fighting Global Corruption: Business Risk Management, *un folleto publicado en mayo de 2001 por el Bureau for International Narcotics and Law Enforcement Affairs del Departamento de Estado de los EE.UU. (El texto completo del folleto está disponible en* www.state.gov/g/inl/rls/rpt/fgcrpt/2001.*) Para más información acerca de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, ver los sitios web del Departamento de Comercio de los Estados Unidos y del Departamento de Justicia de los Estados Unidos:* www.ita.doc.gov/legal;www.usdoj.gov/criminal/fraud.html.

Apéndice A: Ley de prácticas corruptas en el extranjero —Disposiciones Antisoborno (Departamento de Justicia de los Estados Unidos y Departamento de Comercio de los Estados Unidos)

La información siguiente tiene la intención de proporcionar una descripción general de la Ley de prácticas corruptas en el extranjero (FCPA por sus siglas en inglés) y no tiene la intención de sustituir el asesoramiento de un asesor jurídico privado sobre asuntos específicos relacionados con la FCPA. Además, esta información no tiene la intención de exponer las intenciones de aplicación actuales del Departamento de Justicia de los Estados Unidos, la Comisión de Valores y Bolsas de los Estados Unidos (SEC por sus siglas en inglés) o cualquier otra agencia del gobierno de los Estados Unidos con respecto a situaciones particulares de hecho.

INTRODUCCIÓN

La Ley Comercial de 1988 ordenó al Procurador General proporcionar orientación en lo que concierne a la política de aplicación del Departamento de Justicia con respecto a la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de 1977 ("FCPA"), 15 U.S.C. §§ 78dd-1, et seq., para exportadores potenciales y empresas pequeñas que son incapaces de obtener asesoramiento especializado sobre asuntos relacionados con la FCPA. La orientación está limitada a respuestas a las solicitudes bajo el Procedimiento de Opinión de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero del Departamento de Justicia (descritas a continuación) y a explicaciones generales de responsabilidades de cumplimiento y responsabilidades potenciales bajo la FCPA. La información siguiente constituye la explicación general del Departamento de Justicia de la FCPA.

Las empresas de los Estados Unidos que buscan hacer negocios en mercados extranjeros deben estar familiarizadas con la FCPA. En general, la FCPA prohíbe los pagos corruptos a oficiales extranjeros a los efectos de obtener o mantener un negocio. El Departamento de Justicia es la agencia de aplicación principal, con un papel coordinado representado por la Comisión de Valores y Bolsas (SEC). La Oficina del Consejero General del Departamento de Comercio también responde a las preguntas generales de los exportadores de los Estados Unidos en lo que concierne a los requisitos básicos y restricciones de la FCPA.

Antecedentes

Como resultado de las investigaciones de la SEC a mediados de 1970, más de 400 compañías de los Estados Unidos admitieron hacer pagos cuestionables o ilegales por encima de los $300 millones a oficiales de gobiernos extranjeros, políticos y partidos políticos. Los abusos cubrían toda la gama desde el soborno de altos oficiales extranjeros para asegurar algún tipo de acción favorable por un gobierno extranjero hasta los llamados pagos de facilitación que se hacían, según se dice, para asegurar que los funcionarios de gobiernos cumplieran con ciertas funciones ministeriales o administrativas. El congreso pasó la FCPA para poner fin al soborno de oficiales extranjeros y para restaurar la confianza pública en la integridad del sistema comercial norteamericano.

La intención de la FCPA era tener, y ha tenido, un impacto enorme en la manera en que las empresas americanas hacen negocios. Varias empresas que pagaron sobornos a oficiales extranjeros han sido el tema de demandas de aplicación criminal y civil, lo que tuvo como resultado multas grandes y suspensión e inhabilitación de la contratación federal de servicios de abastecimiento, y sus empleados y funcionarios han ido a la cárcel. Para evitar tales consecuencias, muchas empresas han implementado programas detallados de cumplimiento con la intención de evitar y detectar cualquier pago incorrecto por parte de empleados y agentes.

A raíz del pasaje de la FCPA, el Congreso se preocupó de que las compañías americanas operaran en desventaja en comparación con compañías extranjeras que pagaban sobornos rutinariamente y, en algunos países, se les permitía deducir el costo de tales sobornos como gastos de negocios en sus impuestos. En consecuencia, en 1988, el Congreso ordenó al Órgano Ejecutivo a comenzar negociaciones en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés) para obtener el acuerdo de los socios comerciales más importantes de los Estados Unidos para promulgar una legislación similar a la de la FCPA. En 1977, casi diez años más tarde, los Estados Unidos y otros treinta y tres países firmaron el Convenio de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales . Los Estados Unidos ratificaron este convenio y aprobaron implementar una legislación en 1998.

Las disposiciones antisoborno de la FCPA declaran ilegal que una persona de los Estados Unidos y ciertos emisores extranjeros de valores hagan un pago corrupto a un funcionario extranjero a efectos de obtener o retener el negocio para o con, o dirigir el negocio hacia, cualquier persona. Desde 1998 también se aplican a empresas extranjeras y personas que toman cualquier acción en respaldo de tal pago corrupto mientras están en los Estados Unidos.

La FCPA también requiere que las compañías que tienen sus valores inscriptos en la Bolsa en los Estados Unidos cumplan con sus disposiciones de contabilidad. Ver 15 U.S.C. § 78m. Estas disposiciones de contabilidad, que se diseñaron para operar conjuntamente con las disposiciones antisoborno de la FCPA, requieren que las corporaciones cubiertas por las disposiciones tengan y mantengan libros y registros que reflejen con precisión y equitativamente las transacciones de la corporación y deben crear y mantener un sistema adecuado de controles internos de contabilidad. La información a continuación habla solamente de las disposiciones antisoborno.

Aplicación

El Departamento de Justicia es responsable de toda aplicación criminal y civil de las disposiciones antisoborno con respecto a los asuntos nacionales y a las compañías extranjeras y nacionales. La SEC es responsable de la aplicación civil de las disposiciones antisoborno con respecto a los emisores.

Disposiciones antisoborno

Prohibiciones básicas

La FCPA hace ilegal sobornar a funcionarios de gobiernos extranjeros para obtener o retener un negocio. Con respecto a la prohibición básica, hay cinco elementos que se deben cumplir para constituir una violación de la Ley:

A. **Quién**—La FCPA se aplica potencialmente a cualquier individuo, firma, oficial, director, empleado o agente de una firma y a cualquier accionista que actúa en nombre de una firma. A los individuos y a las firmas se les puede penalizar también si ordenan, autorizan o ayudan a alguien a violar las disposiciones antisoborno o si conspiran para violar esas disposiciones.

   Bajo la FCPA, la jurisdicción de los Estados Unidos sobre pagos corruptos a funcionarios extranjeros depende de si el violador es un "emisor", "una empresa nacional", o un ciudadano o negocio extranjero.

   Un "emisor" es una corporación que ha emitido valores que se han registrado en los Estados Unidos o a la que se le requiere presentar informes periódicos con la SEC.

   Una "empresa nacional" es cualquier individuo que es un ciudadano, nacional, o residente de los Estados Unidos, o cualquier corporación, sociedad, asociación, sociedad anónima, consorcio comercial, organización no incorporada, o empresa poseída por una sola persona que tiene su lugar principal de negocio en los Estados Unidos, o que está organizada bajo las leyes de un estado de los Estados Unidos, o un territorio, posesión o mancomunidad de los Estados Unidos.

   La FCPA puede considerar responsable a los emisores y empresas domésticas bajo los principios de jurisdicción territorial o de nacionalidad. Por actos realizados dentro del territorio de los Estados Unidos, los emisores y empresas domésticas son responsables si toman una acción en respaldo de un pago corrupto para un funcionario extranjero mediante el uso de los correos de los Estados Unidos u otros medios u organismos de comercio entre estados.Tales medios u organismos incluyen llamadas telefónicas, transmisiones facsimilares, transferencias por cable y viajes interestatales o internacionales. Además, se puede responsabilizar a los emisores y empresas nacionales por cualquier acto en

respaldo de un pago corrupto realizado *fuera* de los Estados Unidos. De este modo, se puede considerar responsable a una compañía o ciudadano de los Estados Unidos por un pago corrupto autorizado por empleados o agentes que operan completamente fuera de los Estados Unidos, por medio del uso de dinero de cuentas de bancos extranjeros y sin ninguna participación de parte del personal ubicado dentro de los Estados Unidos.

Antes de 1998, las compañías extranjeras, con excepción de las que calificaban como "emisores", y ciudadanos extranjeros no estaban cubiertas por la FCPA. Las enmiendas de 1998 expandieron la FCPA para afirmar jurisdicción territorial sobre las compañías y los ciudadanos extranjeros. Una compañía o persona extranjera está ahora sujeta a la FCPA si causa, directamente o a través de agentes, un acto en respaldo del pago corrupto que tendrá lugar dentro del territorio de los Estados Unidos. No hay, sin embargo, ningún requisito de que tal acto haga uso de los correos de los Estados Unidos u otros medios u organismos de comercio entre estados.

Finalmente, se puede responsabilizar a las corporaciones madre de los Estados Unidos por los actos de subsidiarias extranjeras cuando hayan autorizado, ordenado o controlado la actividad en cuestión, del mismo modo que los ciudadanos o residentes de los de los Estados Unidos, ellos mismos "asuntos nacionales", que fueron empleados por o actuaron en nombre de tales subsidiarias incorporadas extranjeras.

B. Intención corrupta—La persona que hace o autoriza el pago debe tener una intención corrupta y el pago debe querer inducir al recibidor a emplear mal su posición oficial para dirigir el negocio incorrectamente al pagador o a cualquier otra persona. Usted debe observar que la FCPA no requiere que un acto corrupto *tenga éxito* en su propósito. La *oferta o promesa* de un pago corrupto puede constituir una violación del estatuto. La FCPA prohíbe cualquier pago corrupto con la intención de *influir* algún acto o decisión de un funcionario extranjero en su calidad oficial, de *inducir* al funcionario a hacer u omitir hacer cualquier acto en violación de su deber legal, de *obtener* alguna ventaja incorrecta o de *inducir* a un funcionario extranjero a usar su influencia incorrectamente para afectar o influir cualquier acto o decisión.

C. Pago—La FCPA prohíbe pagar, ofrecer, prometer pagar (o autorizar pagar u ofrecer) dinero o algo de valor.

D. Recibidor—La prohibición se extiende solamente a pagos corruptos a un *funcionario extranjero*, *un partido político extranjero o a un oficial de partido*, o a un *candidato* de una oficina política extranjera. Un "funcionario extranjero" significa un funcionario o empleado de un gobierno extranjero, una organización pública internacional, o un departamento o agencia de eso mismo, o una persona que actúa en calidad oficial.

Se recomienda considerar usar el Procedimiento de opinión de la Ley de prácticas corruptas del Departamento de Justicia para preguntas específicas en cuanto a la definición de un "funcionario extranjero", tales como si un miembro de una familia real, un miembro de un cuerpo legislativo, o un oficial de una empresa comercial de propiedad del estado se considerasen un "funcionario extranjero". Además, usted debe consultar la lista de organizaciones públicas internacionales cubiertas bajo la FCPA que está disponible en el sitio web de FCPA del departamento de Justicia.

La FCPA se aplica a pagos a *cualquier* funcionario público, independientemente del rango o puesto. La FCPA se centra en el *propósito* del pago en vez de las funciones en particular del funcionario que recibe el pago, oferta o promesa de pago y hay excepciones a la disposición de antisoborno por "facilitar pagos para acción gubernamental de rutina" (ver a continuación).

E. **Prueba de propósito** —La FCPA prohíbe pagos hechos para ayudar a la firma a *obtener* o *retener el negocio* para o con, o *dirigir el negocio* para, cualquier persona. El Departamento de Justicia interpreta "obtener o retener el negocio" ampliamente, tal que el término abarca más que la mera concesión o renovación de un contrato. Debe observarse que el negocio que se va a obtener o retener no necesita ser con un gobierno extranjero u organismo de un gobierno extranjero.

Pagos a terceros

La FCPA prohíbe pagos corruptos a través de intermediarios. Es ilegal hacer un pago a un tercero mientras se sabe que la totalidad o una porción del pago irá directa o indirectamente a un funcionario extranjero. El *término "saber" incluye indiferencia consciente e ignorancia deliberativa. Los elementos de una ofensa son esencialmente los mismos como se describe anteriormente*, excepto que en este caso el "recibidor" es el intermediario quien está haciendo el pago al "funcionario extranjero" requerido.

Los intermediarios pueden incluir socios o agentes de empresas conjuntas. Para evitar ser responsable de pagos a terceros, se incentiva a las compañías de los Estados Unidos a que procedan con debida diligencia y que tomen todas las precauciones necesarias para asegurar que han formado una relación comercial con socios y representantes de buena reputación y calificados. Tal debida diligencia puede incluir hacer investigaciones sobre representantes extranjeros potenciales y socios de empresas conjuntas para determinar si en realidad están calificados para la posición, si tienen vínculos personales o profesionales con el gobierno, el número y reputación de su clientela y su reputación con la Embajada o Consulado de los Estados Unidos y con banqueros locales, clientes y otros socios comerciales.

Además, para negociar una relación comercial, la firma de los Estados Unidos debe estar consciente de las llamadas "banderas rojas", es decir, hábitos de pago inusuales o arreglos financieros, una historia de corrupción en el país, un rechazo del socio o representante de la empresa conjunta extranjera para proveer una certificación de que no tomará ninguna acción en apoyo de una oferta, promesa o pago ilegal a un funcionario público extranjero y no realizar ningún acto que causaría que la firma de los Estados Unidos esté en violación de la FCPA, comisiones extraordinariamente altas, falta de transparencia en los gastos y registros de contabilidad, falta aparente de calificaciones o recursos de parte del socio o representante de la empresa conjunta para realizar los servicios ofrecidos y si el socio o representante de la empresa conjunta ha sido recomendado por un funcionario del cliente gubernamental potencial.

Usted debe buscar el asesoramiento de un asesor jurídico y considerar utilizar el Procedimiento de opinión de la Ley de prácticas corruptas en el extranjero del Departamento de Justicia para preguntas específicas relacionadas con pagos a terceros.

Pagos permisibles y defensas afirmativas

La FCPA contiene una excepción explícita a la prohibición de sobornos para "facilitar pagos" para una "acción gubernamental de rutina" y proporciona defensas afirmativas que pueden usarse para defenderse de violaciones alegadas de la FCPA.

Facilitar pagos para acciones gubernamentales de rutina

Hay una excepción para la prohibición antisoborno por pagos para facilitar o agilizar la ejecución de una "acción gubernamental de rutina". El estatuto enumera los ejemplos siguientes: obtener permisos, licencias u otros documentos oficiales; procesar papeles gubernamentales, tales como visas y órdenes de trabajo; proporcionar protección de la policía, recolección y entrega de correo; proporcionar servicio telefónico, provisión de electricidad y agua, cargar y descargar carga, o proteger productos perecederos; y programar inspecciones asociadas con la ejecución de contrato o tránsito de artículos a través del país.

Acciones "similares" a éstas están también cubiertas por esta excepción Si usted tiene una pregunta acerca de si un pago cae dentro de la excepción, debe consultar con un asesor jurídico. Usted también debe considerar si utilizar el Procedimiento de opinión de prácticas corruptas en el extranjero del Departamento de Justicia, que se describe a continuación.

Una "acción gubernamental de rutina" no incluye ninguna decisión de un funcionario extranjero de conceder un negocio nuevo o de continuar negocios con un partido en particular.

Defensas afirmativas

Una persona acusada de una violación de las disposiciones antisoborno de la FCPA puede afirmar como defensa que el pago fue legal bajo las leyes escritas del país extranjero o que el dinero se gastó como parte de la demostración de un producto o de ejecutar una obligación contractual.

La licitud de un pago bajo las leyes escritas del país extranjero puede ser difícil de determinar. Usted debe considerar buscar el asesoramiento de un asesor jurídico o utilizar al Procedimiento de opinión de la Ley de prácticas corruptas en el extranjero del Departamento de Justicia.

Es más, debido a que estas defensas son "defensas afirmativas", se requiere que el acusado muestre en primer lugar que el pago cumplió estos requisitos. La acusación no lleva el peso de demostrar en primer lugar que los pagos no constituyeron este tipo de pago.

Sanciones contra el soborno

Criminal

Se pueden imponer las siguientes penas criminales por violaciones de las disposiciones antisoborno de la FCPA: las corporaciones y otras entidades comerciales están sujetas a una multa de hasta $2.000.000; los oficiales, directores, accionistas, empleados y agentes están sujetos a una multa de hasta

$100.000 y prisión de hasta cinco años. Es más, bajo la Ley de multas alternativas, estas multas pueden en realidad ser bastante altas—la multa real puede ser hasta dos veces del beneficio que el acusado buscó obtener al hacer el pago corrupto.

Civil

El Procurador General o la SEC, según corresponda, puede presentar una demanda civil por una multa de hasta $10.000 en contra de cualquier firma así *como* de cualquier oficial, director, empleado, o agente de una firma, o accionista que actúa en nombre de la firma, que viola las disposiciones de antisoborno. Además, en una acción de aplicación de la SEC, el tribunal puede imponer una multa adicional que no exceda el más grande de (i) la cantidad bruta de la ganancia pecuniaria del demandado como resultado de la violación, o (ii) una limitación especificada en dólares. Las limitaciones especificadas en dólares están basadas en la gravedad de la violación, que oscilan entre los $5.000 y los $100.000 para una persona natural y entre los $50.000 y los $500.000 para cualquier otra persona.

El Procurador General o la SEC, según corresponda, también puede iniciar una demanda civil para prohibir cualquier acto o práctica de una firma cuando aparece que la firma (o un oficial, director, empleado, agente o accionista que actúa en nombre de la firma) está en violación (o cerca de estar) de las disposiciones antisoborno.

Otras acciones gubernamentales

Bajo las pautas expedidas por la Oficina de Administración y Presupuesto, se puede prohibir a toda persona o firma que se encuentra en violación de la FCPA hacer negocios con el gobierno Federal. *La acusación sola puede conducir a una suspensión del derecho de hacer negocios con el gobierno.* . El Presidente ha ordenado que ninguna agencia ejecutiva deberá permitir que una parte o individuo participe en cualquier actividad de adquisición o de no adquisición si alguna agencia ha prohibido, suspendido, o de otra forma excluido a esa parte o individuo de su participación en alguna actividad de adquisición o no adquisición.

Además, a toda persona o firma a la que se encuentra culpable de violar la FCPA puede dictaminársele inelegible para recibir licencias de exportación; la SEC puede suspender o disuadir a personas del negocio de valores e imponer penas civiles sobre personas que están en el negocio de valores por violaciones de la FCPA; la Comisión de Comercio a futuro para mercancías en general y la Corporación de Inversión Privada en el Extranjero prevén la posible suspensión o prohibición de los programas de la agencia por violación de la FCPA; y un pago que se haya hecho a un funcionario de un gobierno extranjero que es ilegal bajo la FCPA no puede deducirse bajo las leyes fiscales como un gasto comercial.

Causa privada

La conducta que viola las disposiciones de antisoborno de la FCPA puede también ocasionar una causa privada por daños triples bajo la Ley RICO (Racketeer Influenced and Corrupt Ortanizations Act), o acciones bajo otras leyes federales o estatales. Por ejemplo, una acción que se podría traer bajo RICO sería la de un competidor que alega que el soborno causó que el acusado obtuviera un contrato extranjero.

Orientación del gobierno

El Departamento de Justicia ha establecido un Procedimiento de Opinión de la Ley de Prácticas corruptas en el extranjero por el cual cualquier compañía o ciudadano de los Estados Unidos puede solicitar una declaración de las intenciones de aplicación actual del Departamento de Justicia bajo las disposiciones antisoborno de la FCPA en lo que concierne a alguna conducta empresarial propuesta. Los detalles del procedimiento de opinión se pueden encontrar en 18 CFR Parte 80. Bajo este procedimiento, el Procurador General suministrará una opinión en respuesta a una averiguación específica de una persona o firma dentro de los treinta días de la solicitud. (El período de treinta días no corre hasta que el Departamento de Justicia haya recibido toda la información que requiere para suministrar la opinión.) La Conducta por la cual el Departamento de Justicia ha suministrado una opinión donde declara que la conducta se ajusta a la política de aplicación actual tendrá derecho a una presunción, en cualquier acción de aplicación posterior, de conformidad con la FCPA.

APÉNDICE G LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y SALVAGUARDA DE LA INTEGRIDAD

Este material apareció como Apéndice C de Fighting Global Corruption: Business Risk Management, *una guía publicada en mayo de 2001 por el Bureau for International Narcotics and Law Enforcement Affairs del Departamento de Estado de los Estados Unidos. (El texto completo del folleto está disponible en* www.state.gov.*)*

Apéndice C: Principios rectores para luchar contra la corrupción y salvaguardar la integridad entre los oficiales de justicia y de seguridad

Los siguientes Principios Anticorrupción fueron desarrollados y aprobados por el Gobierno de los Estados Unidos en la preparación del Primer Foro Global sobre la Lucha contra la corrupción y salvaguarda de la integridad entre oficiales de justicia y de seguridad, que se celebró en Washington, D.C., en febrero de 1999. La discusión en esta Conferencia, entre los muchos participantes de todo el mundo, trató la mayoría de estos principios. Hoy continúan sirviendo como una lista de control eficaz en la lucha contra la corrupción y salvaguarda de la integridad entre funcionarios del gobierno.

NOTA: Versión anotada. En este documento, a continuación de cada una de las prácticas hay una letra o letras entre paréntesis que indica(n) de qué fuente o fuentes se obtuvo la declaración de la práctica, que incluye acuerdos, documentos y otras fuentes en literatura internacional existente o experiencia en lo que concierne a corrupción, integridad pública o asuntos relacionados del crimen. Las fuentes que incluyen los de ONU, OECD, OAS, GCA, EU y COE están identificadas en el listado al final de este documento.

La corrupción, deshonestidad y el comportamiento poco ético entre funcionarios públicos representan amenazas serias para los principios y valores básicos de gobierno al debilitar la confianza pública en la democracia y amenazar el gobierno de ley. El objetivo de estos Principios rectores es promover la confianza pública en la integridad de los funcionarios dentro del sector público mediante la prevención, detección y acusación o sanción de la corrupción oficial y del comportamiento ilegal, deshonesto o poco ético.

Se anticipa que estos principios rectores serán implementados por cada gobierno de manera apropiadamente adaptada a las circunstancias políticas, legales, económicas y culturales del país. Debido a las diferentes funciones y misiones de diferentes funcionarios judiciales, de justicia y de seguridad, no todas las prácticas son aplicables en todas las categorías. Este documento no prescribe una solución específica para la corrupción entre funcionarios de justicia y de

seguridad, sino más bien ofrece una lista de prácticas de lucha contra la corrupción potencialmente eficaces, para consideración.

La lista de prácticas, que se pueden aplicar a otros sectores del gobierno además de los funcionarios de justicia y de seguridad tienen la intención de ayudar a guiar y asistir a los gobiernos para desarrollar medios eficaces y apropiados para mejor lograr sus fines específicos de integridad pública.

1. **Establecer y mantener sistemas de contratación en el gobierno de funcionarios de justicia y de seguridad que garanticen franqueza, equidad y eficiencia y promuevan la contratación de individuos de los niveles más altos de competencia e integridad.**

   Prácticas eficaces incluyen:

   - Sistemas para una compensación equitativa adecuada para sostener medios de existencia apropiados sin corrupción (I, K, O);
   - Sistemas para la contratación y el ascenso abierto y basado en el mérito con estándares objetivos (C, I, J);
   - Sistemas que proporcionan seguridad de una jubilación digna sin recurso para la corrupción (I, K, O);
   - Sistemas para la investigación minuciosa de antecedentes de todos los empleados para puestos de absoluta confianza (M);
   - Sistemas para períodos de prueba después de la contratación inicial (M);
   - Sistemas que integran principios de derechos humanos con medidas eficaces para prevenir y detectar la corrupción (M).

2. **Adoptar medidas de administración pública que promueven y mantienen la integridad de los oficiales de justicia y de seguridad.**

   Prácticas eficaces incluyen:

   - Una institución imparcial y especializada del gobierno para administrar códigos de conducta ética (C, D, I, J, K);
   - Capacitación y asesoramiento de funcionarios para asegurar el entendimiento correcto de sus responsabilidades y las reglas éticas que determinan sus actividades así como su propio profesionalismo y competencia (C);
   - Capacitación encarada a asuntos de brutalidad y otras violaciones de derechos civiles que a menudo establecen una correlación con actividad corrupta entre funcionarios de justicia y de seguridad (O literatura internacional sustancial relacionada con termas de derechos humanos);
   - Mecanismos gerenciales que aplican estándares de conducta éticos y administrativos (B, D, H, I, J, K);
   - Sistemas para reconocer a los empleados que demuestran una integridad personal alta o contribuyen a los objetivos de anticorrupción de su institución (O);
   - Sistemas de personal que incluyen una rotación regular de asignaciones para reducir la insularidad que promueve la corrupción (B, D, J, K, O);

- Sistemas para proporcionar la vigilancia apropiada de las decisiones discrecionales y de personal con autoridad para tomar decisiones discrecionales (B, D, J, K, O);
- Sistemas que responsabilizan a los supervisores de control de corrupción (B, D, J, K, O);
- Liderazgo positivo que practica activamente y promueve los estándares más altos de integridad y demuestra un compromiso para evitar y detectar la corrupción, deshonestidad y el comportamiento poco ético (I, O);
- Sistemas para promover el entendimiento y la aplicación de valores éticos y los estándares de conducta requeridos (I, O);
- Mecanismos para apoyar a los funcionarios en el sector público donde hay evidencia de que han sido acusados injustamente o falsamente (O).

3. **Establecer códigos de conducta éticos y administrativos que proscriben conflictos de intereses, aseguran el uso correcto de recursos públicos y promueven los niveles más altos de profesionalismo e integridad.**

   Prácticas eficaces incluyen:

   - Prohibiciones o restricciones que gobiernan a funcionarios que participan en asuntos oficiales en los que tienen un interés sustancial financiero directo o indirecto (I, J, O);
   - Prohibiciones o restricciones en contra de funcionarios que participan en asuntos en que personas o entidades con quien negocian para empleo tienen un interés financiero (I, J, O):
   - Limitaciones sobre las actividades de funcionarios precedentes para representar intereses privados o personales ante sus agencias o departamentos gubernamentales precedentes, tales como prohibir la participación de tales funcionarios en casos para los cuales funcionarios precedentes fueron responsables personalmente, representar intereses privados por su uso incorrecto de influencia en su agencia o departamento gubernamental precedente, o usar conocimiento o información confidencial adquirido durante su empleo anterior como un funcionario en el sector público (O);
   - Prohibiciones y limitaciones en el recibo de regalos u otras ventajas (F, I, J, O);
   - Prohibiciones en el uso personal incorrecto de propiedad y recursos del gobierno (C, F, O).

4. **Establecer leyes y sanciones criminales eficazmente mediante la prohibición del soborno, del mal uso de la propiedad pública y otros usos incorrectos de la oficina pública para beneficio privado.**

   Prácticas eficaces incluyen:

   - Leyes que criminalizan el dar, ofrecer o prometer por cualquier parte o individuo (”activo”) y el recibo de solicitación por algún funcionario (“pasivo”) de un soborno y criminalizar o sancionar el dar o recibir una propina incorrecta o regalo incorrecto (A, C, E, F, G, J, otros);
   - Leyes que criminalizan o sancionan el uso ilegal de información del gobierno por parte de funcionarios (C, F);

- Leyes que afirman que todos los funcionarios de justicia y de seguridad tienen un deber de proporcionar servicios honestos al público y criminalizar o sancionar las violaciones de ese deber (J);
- Leyes que criminalizan el uso incorrecto del poder o puesto oficial, o para el detrimento del gobierno o para enriquecimiento personal.

5. **Adoptar leyes, prácticas de administración y procedimientos de auditoría que hacen la corrupción más visible y de ese modo promover la detección y denuncia de la actividad corrupta.**

   Prácticas eficaces incluyen:

   - Sistemas para promover la transparencia, tales como a través de la revelación de las circunstancias financieras de oficiales superiores (C, I, J, K).
   - Medidas y sistemas para asegurar que los funcionarios denuncien los actos de corrupción, y proteger la seguridad, los medios de existencia y la situación profesional de quienes lo hacen, que incluye la protección de sus identidades hasta el grado posible bajo la ley (F, I, J);
   - Medidas y sistemas que protegen a ciudadanos privados quienes, de buena fe, denuncian actos de corrupción oficial (C, D, E, F, I, J, M);
   - Sistemas de recolección de ingresos del gobierno que impiden la corrupción, en particular al negar la deducción del impuesto por sobornos u otros gastos relacionados con ofensas de corrupción (B, C, D, K);
   - Organismos responsables de prevenir, detectar y erradicar la corrupción y de castigar o disciplinar a funcionarios corruptos, tales como defensores del pueblo independientes, inspectores generales u otros organismos responsables de recibir e investigar las acusaciones de corrupción (B, D, I, J);
   - Procedimientos apropiados de auditoría aplicables a la administración pública y al sector público (D, K, J, K);
   - Procedimientos transparentes de manera apropiada para la adquisición pública que promueven la competencia justa e impiden la actividad corrupta (B, C, D, F, I, K).
   - Sistemas para llevar a cabo evaluaciones regulares de amenazas sobre actividad corrupta (O).

6. **Proporcionar poderes y recursos suficientes y apropiados a investigadores y acusadores criminales para revelar y enjuiciar eficazmente los crímenes de corrupción.**

   Prácticas eficaces incluyen:

   - Otorgarle poderes a los tribunales u otras autoridades competentes para ordenar que los registros bancarios, financieros o comerciales estén disponibles o sean confiscados y que el secreto bancario no evite tal disponibilidad o confiscación. (C, E, K, L, M);
   - Autorizar el uso, bajo supervisión legal responsable, de escuchas telefónicas o de otra intercepción de comunicación electrónica o de dispositivos de grabación para la investigación de ofensas de corrupción (E, F, K, M);

- Autorizar, cuando corresponda, la admisibilidad de evidencia electrónica u otra evidencia grabada en los procesos penales relacionados con las ofensas de corrupción (E, F, K, M);
- Emplear, cuando corresponda, sistemas por medio de los cuales las personas acusadas de corrupción o de otras ofensas criminales relacionadas con la corrupción pueden asegurarse un tratamiento más ventajoso en reconocimiento por ayudar en la revelación y procesamiento por las ofensas de corrupción (E, F, L, M);
- El desarrollo de información apropiada que reúne mecanismos para prevenir, detectar y refrenar la corrupción y deshonestidad oficial (O).

7. **Asegurar que los investigadores, fiscales y el personal judicial son lo suficientemente imparciales para hacer cumplir las leyes contra la corrupción con justa y eficazmente.**

   Prácticas eficaces incluyen:

   - Sistemas de personal para atraer y retener investigadores de corrupción de alta calidad (O);
   - Sistemas para promover la especialización y profesionalización de personas y organizaciones a cargo de luchar contra la corrupción (D, E, K);
   - Establecimiento de un mecanismo independiente dentro de las agencias judiciales y de seguridad con el deber de investigar acusaciones de corrupción con el poder de forzar declaraciones y obtener documentos de todo el personal de la agencia (I, O);
   - Códigos de conducta u otras medidas que requieren que los investigadores contra la corrupción, fiscales y jueces se recusen de cualquier caso en que sus intereses políticos, financieros o personales podrían razonablemente plantear preguntas acerca de su capacidad de ser imparciales (O);
   - Sistemas que permiten el nombramiento, cuando corresponda, de autoridades o comisiones especiales para manejar o supervisar las investigaciones y prosecución de corrupción (O);
   - Estándares que determinan la iniciación de investigaciones de corrupción, para asegurar que funcionarios públicos no son objeto de investigación por razones políticas (O).

8. **Asegurar que la ley criminal y civil prevea sanciones y remedios suficientes para refrenar eficaz y apropiadamente la actividad corrupta.**

   Prácticas eficaces incluyen:

   - Leyes que proveen multas criminales sustanciales para el lavado de lo recaudado de las violaciones de corrupción pública (A, C, E, K, M);
   - Leyes que proveen una encarcelación sustancial y confiscación de bienes como una pena potencial para las ofensas de corrupción serias (A, C, E, G, otros);
   - Disposiciones para apoyar y proteger a los denunciantes y a las partes privadas ofendidas (B, D, I, K).

9. **Asegurar que el público en general y los medios tienen libertad para recibir e impartir información sobre asuntos de corrupción, sujetos solamente a limitaciones o restricciones que son necesarias en una sociedad democrática.**

   Prácticas eficaces incluyen:

   - Establecer requisitos de comunicación pública para las agencias de justicia y de seguridad que incluyen la revelación acerca de los esfuerzos para promover la integridad y combatir la corrupción (D, H, J, K);
   - Promulgar leyes u otras medidas que proporcionan un derecho público significativo de acceso a información sobre la actividad corrupta y las actividades de control de corrupción (D, H, I, J, K).

10. **Desarrollar en la medida más amplia posible la cooperación internacional en todas las áreas de la lucha contra la corrupción.**

    Prácticas eficaces incluyen:

    - Sistemas para la extradición rápida y eficaz de modo que los funcionarios públicos corruptos puedan hacer frente a un proceso judicial (A, C, E, G, I, M, otros);
    - Sistemas para mejorar la asistencia legal internacional a gobiernos que buscan investigar y procesar las violaciones de corrupción (A, C, E, G, I, M, otros);
    - Sistemas para facilitar y acelerar el embargo internacional y repatriación de bienes confiscables asociados con violaciones de corrupción (A, C, E, F, G, I, M, otros);
    - Inclusión de disposiciones para combatir la corrupción en instrumentos apropiados bilaterales y multilaterales (I, O).

11. **Promover, animar y apoyar la investigación continuada y la discusión pública en todos los aspectos del problema de mantener la integridad y prevenir la corrupción entre funcionarios de justicia y de seguridad y otros funcionarios públicos cuyas responsabilidades se relacionan con mantener el gobierno de la ley.**

    Prácticas eficaces incluyen:

    - Nombramiento de comisiones independientes u otros organismos para estudiar e informar sobre la efectividad de los esfuerzos para combatir la corrupción en agencias particulares involucradas en asuntos de la justicia y seguridad (O);
    - Apoyar los esfuerzos de las organizaciones multilaterales y no gubernamentales para promover la integridad pública y prevenir la corrupción (O);
    - Promover los esfuerzos para educar al público sobre los peligros de la corrupción y la importancia de la participación pública en los esfuerzos del gobierno de controlar la actividad corrupta (C, I, J, K, O).
    - Leyes que proveen multas criminales sustanciales para el lavado de lo recaudado de las violaciones de corrupción pública (A, C, E, K, M);

12. **Fomentar las actividades de organizaciones regionales y otras organizaciones multilaterales en los esfuerzos de anticorrupción.**

    Prácticas eficaces incluyen:

    - Hacerse parte, según corresponda, de los instrumentos legales multilaterales aplicables que contienen disposiciones para tratar la corrupción (I);
    - Cooperar para llevar a cabo programas de seguimiento sistemático para monitorear y promover la implementación total de medidas apropiadas para combatir la corrupción, a través de la evaluación mutua por parte de los gobiernos de sus medidas legales y prácticas para combatir la corrupción, como lo establecen los acuerdos internacionales pertinentes (A, E, L, I, O);
    - Participar activamente en conferencias internacionales futuras sobre promover la integridad y combatir la corrupción entre funcionarios de justicia y de seguridad.

Listado de fuentes para principios rectores

A. Convenio de Lucha contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales de la OECD.

B. OECD Council Recommendations Against Corruption, mayo de 1997.

C. Convención Interamericana contra la Corrupción de OAS.

D. Council of Europe Committee of Ministers 20 Recommendations against Corruption, noviembre de 1997.

E. Council of Europe Criminal Law Convention on Corruption.

F. Council of Europe Conclusions of the Second European Conference of Specialized Services in the Fight Against Corruption, octubre de 1997.

G. European Union Convention on Corruption of EU or Member Officials, mayo de 1997.

H. European Parliament Resolution on Combating Corruption in Europe, 1995.

I. Global Coalition for Africa, Principles to Combat Corruption in African Countries, febrero de 1999.

J. United Nations Secretariat Manual: Practical Measures against Corruption, julio de 1990.

K. United Nations Commission on Crime Prevention and Criminal Justice: Report of Expert Group on Action against Corruption and Bribery, marzo de 1997.

L. United Nations Convention Against Illicit Trafficking in Narcotic Drugs or Psychotropic Substances.

M. United Nations Convention against Transnational Organized Crime, 2000.

N. Financial Action Task Force, 40 Recommendations.

O. Experiencia observada de gobiernos (“sentido común”).

APÉNDICE H EXTRACTOS DE U.S. FEDERAL SENTENCING GUIDELINES FOR ORGANIZATIONS

Estas pautas de sentencia para demandados de la organización se publicaron como Capítulo 8, "Sentencing of Organizations", en United States Sentencing Commission Guidelines Manual *(Washington, D.C.: U.S. Sentencing Commission, noviembre de 2002). El texto completo del manual puede encontrarse en* www.ussc.gov/2002guid/TABCON02.htm.

Capítulo 8: Sentencia de Organizaciones

COMENTARIO INTRODUCTORIO

Las pautas y declaraciones de la política en este capítulo se aplican cuando el demandado convicto es una organización. Las organizaciones pueden actuar solamente a través de agentes y, bajo el derecho penal federal, generalmente son responsables indirectamente por ofensas cometidas por sus agentes. Al mismo tiempo, los agentes individuales son responsables por su propia conducta criminal. Los enjuiciamientos federales de las organizaciones, por lo tanto, involucran frecuentemente codemandados individuales y de la organización. Los agentes individuales convictos de las organizaciones son sentenciados de acuerdo con las pautas y declaraciones de la política en los capítulos que preceden. Este capítulo está diseñado de modo que las sanciones impuestas en las organizaciones y sus agentes, tomadas juntas, proporcionarán un castigo justo, una disuasión adecuada e incentivos para que las organizaciones mantengan mecanismos internos para prevenir, detectar y denunciar una conducta criminal.

Este capítulo refleja los siguientes principios generales: Primero, el tribunal debe, cuando sea factible, ordenar a la organización que remedie cualquier daño causado por la ofensa. Los recursos agotados para remediar el daño no deben verse como castigo, sino como un medio de compensar a las víctimas por el daño causado. Segundo, si la organización operó principalmente con un propósito criminal o principalmente por medios criminales, la multa debe fijarse lo suficientemente alta como para despojar a la organización de todos sus bienes. Tercero, el nivel de multa para cualquier otra organización debe basarse en la seriedad de la ofensa y la culpabilidad de la organización. La seriedad de la ofensa generalmente estará reflejada por lo más alto de la ganancia pecuniaria, la pérdida pecuniaria o la cantidad en una tabla de multa por nivel de ofensa. La culpabilidad generalmente se determinará por los pasos que toma la

organización antes de la ofensa para evitar y detectar la conducta, el nivel y alcance de participación en o tolerancia de la ofensa por cierto personal y las acciones de la organización después de que se ha cometido una ofensa. En cuarto lugar, la libertad condicional es una sentencia apropiada para un demandado de la organización cuando es necesaria para asegurar que otra sanción será completamente implementada, o para asegurar que se tomarán los pasos dentro de la organización para reducir la probabilidad de una futura conducta criminal.

Sección 8A1.2 Instrucciones de aplicación—Organizaciones

Comentario

Notas de aplicación:

3. A continuación se brindan las definiciones de términos que se usan frecuentemente en este capítulo:

. . .

(b) "Personal de alto nivel de la organización" significa individuos que tienen un control sustancial sobre la organización o quienes tienen un papel sustancial en la preparación de las políticas dentro de la organización. El término incluye: un director, un oficial ejecutivo, un individuo a cargo de un negocio principal o de una unidad funcional de la organización, tal como ventas, administración o finanzas y un individuo con un interés de propiedad sustancial.

(c) "Personal de autoridad sustancial" significa individuos que dentro del campo de su autoridad ejercen una medida sustancial de discreción para actuar en nombre de una organización. El término incluye personal de alto nivel, individuos que ejercen una autoridad sustancial de supervisor (por ejemplo, un gerente de planta, un gerente de ventas) y cualquier otro individuo que, aunque no es parte de la administración de una organización, ejerce discreción sustancial cuando actúa dentro del campo de su autoridad (por ejemplo, un individuo con autoridad en una organización para negociar o fijar niveles de precio o un individuo autorizado para negociar o aprobar contratos significativos). Debe determinarse caso por caso si un individuo entra en esta categoría.

(d) "Agente" significa cualquier individuo, incluyendo un director, un oficial, un empleado, o un contratista independiente autorizado para actuar en nombre de la organización.

(e) Un individuo "aprobó" una ofensa si el individuo sabía de la ofensa y no tomó los pasos razonables para prevenir o poner fin a la ofensa.

(f) "Mala conducta similar" significa una conducta anterior que es similar en naturaleza a la conducta subyacente a la ofensa inmediata, sin consideración sobre si tal conducta violó la misma disposición establecida por la ley. Por ejemplo, el fraude anterior de Medicare sería una mala conducta similar a una ofensa inmediata que involucra otro tipo de fraude.

. . .

(k) Un "programa eficaz para prevenir y detectar violaciones de la ley" significa un programa que ha sido diseñado razonablemente, implementado y reforzado de modo que generalmente será efectivo para prevenir y detectar una conducta criminal. El no prevenir o detectar la ofensa inmediata, en sí mismo, no significa que el programa no fue eficaz. El sello distintivo de un programa eficaz para prevenir y detectar violaciones de la ley es que la organización ejerza debida diligencia para buscar, prevenir y detectar conducta criminal por sus empleados y otros agentes. La debida diligencia requiere al mínimo que la organización debe haber tomado los siguientes tipos de pasos:

(1) La organización debe haber establecido estándares y procedimientos de cumplimiento para que lo sigan sus empleados y otros agentes que pueden reducir la posibilidad de conducta criminal.

(2) Se debe haber asignado a individuo(s) específico(s) dentro del personal de alto nivel de la organización responsabilidad total para supervisar el cumplimiento de tales estándares y procedimientos.

(3) La organización debe haber empleado el debido cuidado para no delegar una autoridad discrecional sustancial a individuos sobre quienes la organización tenía conocimiento, o debía haber tenido conocimiento a través del ejercicio de debida diligencia, de que tenían una propensión para dedicarse a actividades ilegales.

(4) La organización debe haber tomado pasos para comunicar eficazmente sus estándares y procedimientos a todos los empleados y otros agentes, por ejemplo, mediante el requerimiento de la participación en programas de capacitación o la difusión de publicaciones que explican lo que se requiere de una manera práctica.

(5) La organización debe haber tomado pasos razonables para lograr el cumplimiento con sus estándares, por ejemplo, mediante la utilización de sistemas de monitoreo y auditoría razonablemente diseñados para detectar una conducta criminal de sus empleados y otros agentes y tener en su lugar apropiado y publicar un sistema de comunicación por medio del cual los empleados y otros agentes pudieran denunciar la conducta criminal de otros dentro de la organización sin temor de castigo.

(6) Los estándares deben haber sido reforzados de manera constante a través de mecanismos disciplinarios apropiados, que incluye, según corresponda, la disciplina de individuos responsables del hecho de no detectar una ofensa. La disciplina adecuada de individuos responsables de una ofensa es un componente necesario de aplicación; sin embargo, la forma de disciplina que apropiada dependerá del caso específico.

(7) Después de que se ha detectado una ofensa, la organización debe haber tomado todos los pasos razonables para responder apropiadamente a la ofensa y prevenir más ofensas similares —incluyendo cualquier modificación necesaria a su programa para prevenir y detectar violaciones de la ley.

Las acciones precisas necesarias para que un programa eficaz pueda prevenir y detectar violaciones de la ley dependerán de diversos factores. Entre los factores relevantes se encuentran:

(i) **Tamaño de la organización**—El grado requerido de formalidad de un programa para prevenir y detectar violaciones de la ley variará con el tamaño de la organización: cuanto más grande sea la organización, tanto más formal el programa deberá ser típicamente. Una organización más grande generalmente debe haber establecido políticas escritas que definen los estándares y procedimientos que deben seguir sus empleados y otros agentes.

(ii) **Probabilidad de que ciertas ofensas pueden ocurrir debido a la naturaleza de sus negocios**—Si debido a la naturaleza del negocio de una organización hay un riesgo sustancial de que pueden ocurrir ciertos tipos de ofensas, la administración debe haber tomado pasos para prevenir y detectar esos tipos de ofensas. Por ejemplo, si una organización maneja sustancias tóxicas, debe tener estándares y procedimientos establecidos diseñados para asegurar que esas sustancias se manejen correctamente en todo momento. Si una organización emplea personal de ventas que tiene flexibilidad para fijar precios, debe tener estándares y procedimientos establecidos diseñados para prevenir y detectar la fijación incorrecta de precios. Si una organización emplea personal de ventas que tiene flexibilidad para representar las características materiales de un producto, debe tener estándares y procedimientos establecidos diseñados para prevenir el fraude.

(iii) **Historia anterior de la organización**—La historia anterior de una organización puede indicar tipos de ofensas para las que ha debido tomar acciones para prevenir. La repetición de mala conducta similar a la que una organización ha cometido anteriormente pone en duda si se tomaron todos los pasos razonables para prevenir tal mala conducta.

El hecho de no incorporar y seguir la práctica aplicable de una industria o los estándares que son requeridos por un reglamento gubernamental aplicable pesa en contra del hallazgo de un programa eficaz para prevenir y detectar violaciones de la ley.

Sección 8C2.5 Puntaje de culpabilidad

(a) Comenzar con 5 puntos y aplicar las subdivisiones b) hasta (g) a continuación.

(b) Participación en o tolerancia de la actividad criminal

Si se aplica más de uno, usar el mayor:

(1) Si —

(A) la organización tenía 5.000 o más empleados y

(i) un individuo dentro del personal de alto nivel de la organización participó en, aprobó o voluntariamente ignoró la ofensa; o

(ii) la tolerancia de la ofensa por parte de personal de autoridad sustancial penetró en toda la organización; o

(B) la unidad de la organización dentro de la cual se cometió la ofensa tenía 5.000 o más empleados y

(i) un individuo dentro del personal de alto nivel de la organización participó en, aprobó o ignoró voluntariamente la ofensa; o

(ii) la tolerancia de la ofensa por parte de personal de autoridad sustancial penetró en toda la organización; o

. . .

(f) Programa eficaz para prevenir y detectar violaciones de la ley

Si la ofensa ocurrió a pesar de un programa eficaz para prevenir y detectar violaciones de la ley, restar 3 puntos.

Siempre que, esta subdivisión no se aplica si un individuo dentro del personal de alto nivel de la organización, una persona dentro del personal de alto nivel de la unidad de la organización dentro de la cual se cometió la ofensa donde la unidad tenía 200 o más empleados, o un individuo responsable de la administración o aplicación de un programa para prevenir y detectar violaciones de la ley participó en, aprobó, o voluntariamente ignoró la ofensa.

Siempre que, *además*, esta subdivisión no se aplica si, después de tomar conocimiento de una ofensa, la organización demoró injustificadamente en denunciar la ofensa a las autoridades gubernamentales apropiadas.

APÉNDICE I EXTRACTOS DEL CÓDIGO CRIMINAL AUSTRALIANO

Aquí se reproducen las secciones del Código Criminal Australiano relacionadas con la responsabilidad criminal corporativa. El texto completo, preparado por Office of Legislative Drafting,Attorney-General's Department, Canberra, está disponible en www.ausimm.com/ohs/crimcode.pdf.

Parte 2.5 Responsabilidad criminal corporativa: División 12

12.1 PRINCIPIOS GENERALES

(1) Este Código se aplica a organismos corporativos de la misma manera que se aplica a individuos. Se aplica así con tales modificaciones como se exponen en esta Parte y tales otras modificaciones necesarias por el hecho de que se impone la responsabilidad criminal sobre organismos corporativos en vez de individuos.

(2) Un organismo corporativo puede encontrarse culpable de cualquier ofensa, incluyendo encarcelamiento.

12.2 ELEMENTOS FÍSICOS

Si un empleado, agente u oficial de una persona jurídica que actúa dentro del campo real o aparente del empleo de él (ella), o dentro de la autoridad real o aparente de él (ella), comete un elemento físico de una ofensa, el elemento físico también debe atribuírsele a la persona jurídica.

12.3 ELEMENTOS DE FALTA APARTE DE NEGLIGENCIA

(1) Si la intención, conocimiento o imprudencia es un elemento de falta en relación con un elemento físico de una ofensa, ese elemento de falta debe atribuírsele a una persona jurídica que expresamente, tácitamente o implícitamente autorizó o permitió la comisión de la ofensa.

(2) El medio por el cual puede establecerse tal autorización o permiso incluye:

(a) probar que la junta directiva de la persona jurídica intencionalmente, a sabiendas o imprudentemente llevó a cabo la conducta relevante, o expresamente, tácitamente o implícitamente autorizó o permitió la comisión de la ofensa; o

(b) probar que un alto agente directivo de la persona jurídica intencionalmente, a sabiendas o imprudentemente se dedicó a la conducta

relevante, o expresamente, tácitamente o implícitamente autorizó o permitió la comisión de la ofensa: o

(c) probar que existía una cultura corporativa dentro de la persona jurídica que dirigió, fomentó, toleró o llevó al no cumplimiento con la disposición relevante; o

(d) probar que la persona jurídica no creó o mantuvo una cultura corporativa que requería cumplimiento con la disposición relevante.

(3) El párrafo (2)(b) no se aplica si la persona jurídica prueba que ejerció debida diligencia para prevenir la conducta o la autorización o permiso.

(4) Factores relevantes para la aplicación del párrafo (2)(c) o (d) incluyen:

(a) si la autoridad para cometer una ofensa del mismo carácter o similar había sido dada por un alto agente directivo de la persona jurídica; y

(b) si el empleado, agente u oficial de la persona jurídica que cometió la ofensa creyó por motivos razonables, o tuvo una expectativa razonable de que un alto agente directivo de la persona jurídica hubiera autorizado o permitido la comisión del acto.

(5) Si la imprudencia no es un elemento de falta en relación con un elemento físico de una ofensa, la subdivisión (2) no permite que el elemento de falta sea probado al probar que la junta directiva, o un alto agente directivo, de la persona jurídica imprudentemente se dedicó a la conducta o imprudentemente autorizó o permitió la comisión de la ofensa.

(6) En esta sección:

Junta directiva significa el organismo (llamado por cualquier nombre) que ejerce la autoridad ejecutiva de la persona jurídica.

Cultura corporativa significa una actitud, política, regla, curso de conducta o práctica existente dentro de la persona jurídica generalmente o en la parte de la persona jurídica en que las actividades relevantes tienen [sic] lugar.

Alto agente directivo significa un empleado, agente u oficial de la persona jurídica con deberes de tal responsabilidad que se puede suponer que su conducta representa la política de la persona jurídica.

12.4 Negligencia

(1) La prueba de negligencia para una persona jurídica es la que se expone en la sección 5.5.

(2) Si:

a) negligencia es un elemento de falta en relación con un elemento físico de una ofensa, y

(b) ningún empleado, agente u oficial individual del cuerpo político tiene ese elemento de falta;

ese elemento de falta puede existir en la parte de la persona jurídica si la conducta de la persona jurídica es negligente cuando se mira como un todo (es decir, al agregar la conducta de cualquier número de sus empleados, agentes u oficiales).

(3) Negligencia puede evidenciarse por el hecho de que la conducta prohibida era atribuible sustancialmente a:

(a) la administración corporativa, el control o la supervisión inadecuada de la conducta de uno o más de sus empleados, agentes u oficiales; o

(b) el hecho de no suministrar sistemas adecuados para transmitir información relevante a personas relevantes en la persona jurídica.

12.5 Error de hecho (responsabilidad estricta)

(1) Una persona jurídica puede solamente basarse en la sección 9.2 (error de hecho [responsabilidad estricta] con respecto a una conducta que constituiría, aparte de esta sección, una ofensa en su parte si:

(a) el empleado, agente u oficial de la persona jurídica responsable por la conducta tenía una creencia errónea pero razonable sobre hechos que, si hubieran existido, hubieran significado que la conducta no hubiera constituido una ofensa; y

(b) la persona jurídica prueba que ejerció debida diligencia para prevenir la conducta.

(2) El hecho de no ejercer debida diligencia puede evidenciarse por el hecho de que la conducta prohibida era atribuible sustancialmente a:

(a) administración corporativa, control, o supervisión inadecuada de la conducta de uno o más de sus empleados, agentes u oficiales; o

(b) el hecho de no suministrar sistemas adecuados para transmitir información relevante a personas relevantes en la persona jurídica.

12.6 Conducta o acontecimiento interpuesto

Una persona jurídica no puede basarse en la sección 10.1 (conducta o acontecimiento interpuesto) con respecto al elemento físico de una ofensa que trajo otra persona si la otra persona es un empleado, agente, u oficial de la persona jurídica.

Apéndice J Autoevaluación Empresarial

Estas preguntas fueron desarrolladas por los miembros del Pacto Ético Comercial (PEC). El PEC es un acuerdo desarrollado y firmado por empresas de Paraguay y se basa en el Pacto Ético Empresarial de Panamá y en las Pautas Básicas para los Códigos de Conducta Empresarial del Departamento de Comercio de los Estados Unidos. Los signatarios del PEC acuerdan cumplir los 12 principios del PEC. Una vez que una empresa firma el PEC, debe certificar el cumplimiento del PEC respondiendo las siguientes preguntas. Las respuestas y la documentación de apoyo son revisadas por el comité de certificación del PEC, el cual es responsable de garantizar el cumplimiento del acuerdo. Asimismo, estas preguntas pueden usarse como referencia por parte de cualquier empresa que desee evaluar su programa de ética. Para obtener más información, visite http://www.pactoetico.com.py/.

Cámara de Comercio Paraguayo Americana
Cámara de Anunciantes del Paraguay
Embajada de los Estados Unidos

Formulario de Autoevaluación Empresarial

Instrucciones y Requisitos Respaldatorios

1. Este documento consta de cuatro (4) páginas, las cuales no deben ser separadas y deben ser completadas en todas ellas por el **Nombre de la Empresa y el Representante o solo éste último en caso de ser Firmante Individual, y el número telefónico** en caso de cualquier consulta nuestra.
2. Todas las preguntas deben ser contestadas con un **SI** o un **NO**, para ello marcarán la casilla de su elección.
3. El formulario completo deberá ir respaldado por los siguientes documentos:

   Comprobantes de pagos regulares al IPS en donde demuestre cumplimiento de las normas laborales y afines.

   Comprobantes de pagos en el cumplimiento de las obligaciones tributarias y otras que las leyes requiere según la naturaleza del rubro de su empresa o profesión.

   Todos los antecedentes financieros posibles, que puedan demostrar confiabilidad crediticia.
4. Completo el formulario y reunidos los documentos arriba mencionados, **introducirlos en sobre cerrado** y enviarlos a la **Cámara de Comercio Paraguayo Americana sito en la calle 25 de mayo 2090 e/ Mayor Bullo a la Atención del Coordinador General del PEC.**
5. Para proteger la confidencialidad de sus documentos, no se recibirán ni se tomarán en cuenta documentos que no retornen en la forma mencionada arriba, por lo tanto **no se aceptarán el envío por fax ni por correo electrónico.**
6. Solicitamos sea enviado este formulario y sus documentos respaldatorios en la brevedad posible, no más tardar al 1 de marzo de 2006.
7. Toda la información recibida conservará su carácter de **confidencial** en todo momento y será de uso exclusivo del PEC para el proceso de certificación, no pudiendo ser revelada a terceros.

AUTOEVALUACIÓN EMPRESARIAL

I.- PRINCIPIO EN LAS RELACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES

1.1. ¿Existen en la empresa normas expresas en cuanto a la prohibición y sanciones sobre consumo de drogas o alcohol, hechos de violencia u otros actos que atenten contra la moral y las buenas costumbres?
❒ Sí ❒ No

1.2. ¿Es política de la empresa respetar la propiedad intelectual, no utilizando softwares ilegales, no fotocopiando libros o utilizando marcas sin la debida autorización?
❒ Sí ❒ No

II.- AMINISTRACIÓN CORPORATIVA Y RESPONSABILIDAD DE RENDIR CUENTAS

2.1. ¿Se hace un seguimiento de los criterios de trabajos y conductas que puedan atentar contra el buen nombre de la Empresa?
❒ Sí ❒ No

2.2. ¿Se juzgan y se sancionan aquellas infracciones que son detectadas?
❒ Sí ❒ No

2.3. ¿Los informes que se proporcionan a Bancos, Entidades Financieras u otras instituciones públicas o privadas reflejan la realidad de la Empresa?
❒ Sí ❒ No

2.4. ¿Los Estados contables y los informes cumplen con todos los requisitos legales?
❒ Sí ❒ No

2.5. ¿Los ejecutivos o personas responsables de la Empresa tienen una conducta intachable y no han estado involucrados en hechos fraudulentos, debidamente comprobados?
❒ Sí ❒ No

2.6. ¿Utiliza la Empresa algún sistema de regalos o incentivos no éticos con funcionarios públicos, con proveedores o clientes (Sub o sobre facturaciones)?
❒ Sí ❒ No

2.7. ¿Se protege la confidencialidad de la información sobre clientes, proveedores o personas relacionadas con la Empresa?
❒ Sí ❒ No

III.- RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS

3.1. ¿Existen indicios de discriminación o acoso en la Empresa?
❒ Sí ❒ No

3.2 ¿Es política de la empresa que el trato con los empleados sea equitativo, justo y objetivo?
❒ Sí ❒ No

3.3. ¿Se pagan sueldos y cargas sociales correctamente?
❒ Sí ❒ No

3.4 ¿Los sistemas de salubridad y seguridad se tienen reglamentados y se respetan a cabalidad?
❒ Sí ❒ No

IV. - Relación con otras empresas y con el consumidor

4.1. ¿Existe algún tipo de emprendimientos conjuntos con otras empresas? ¿Se ajusta la relación con otras empresas y consumidores a las normas éticas generalmente aceptadas?

Existe ❒ Sí ❒ No Se ajusta ❒ Sí ❒ No

√V. - Relación con la comunidad y responsabilidad social

5.1. ¿Tiene la empresa acciones sociales con el entorno o comunidades menos favorecidas?
❒ Sí ❒ No ❒ n/a

5.2. ¿Tiene la empresa acciones de atención y apoyo a familiares de sus empleados?
❒ Sí ❒ No ❒ n/a

Si la empresa es industrial:

5.3. ¿Existen en la Empresa programas de protección ambiental?
❒ Sí ❒ No ❒ n/a

5.4. ¿Tiene la empresa sistemas de tratamiento de residuos o aguas servidas?
❒ Sí ❒ No ❒ n/a

√VI. Relaciones con el gobierno

6.1. ¿Es política de la empresa cumplir con las leyes tributarias, ambientales u otras relacionadas a la misma?
❒ Sí ❒ No

6.2. ¿Es política de la empresa el NO utilizar de "incentivos" para funcionarios gubernamentales?
❒ Sí ❒ No

√VII. Contribuciones a actividades políticas

7.1. ¿Contribuye la empresa a actividades de partidos políticos?
❒ Sí ❒ No

7.2. ¿Participan directivos, con el apoyo corporativo en actividades políticas partidarias?
❒ Sí ❒ No

NOTAS

NOTAS DEL CAPÍTULO 1

[1] Peter F. Drucker, "The Delusion of 'Profits': A Company That Loses Money Is Socially Irresponsable," *Opinion Journal* (2 de junio de 2003).

[2] Ver, por ejemplo, Richard R. Ellsworth, *Leading with Purpose: The New Corporate* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2002), y James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 2002).

[3] Ellsworth, Leading *with Purpose*, p. 122.

[4] Los cuatro niveles de identidad se desarrollan con mayor detalle en el Capítulo 3

[5] Ver, por ejemplo, SustainAbility, *Developing Value*, disponible en http://www.sustainability.com.

[6] Declaración de Maria Livanos Cattaui, Secretaria General de la Cámara de Comercio Internacional, "Responsible Business Conduct in a Global Economy," 2003 disponible en http://www.iccwbo.org.

[7] Ver, por ejemplo, Muhammad Musleh-Ud-Din, *Economics and Islam*, 2da ed. (Lahore, Pakistán: Islamic Publications, 1980).

[8] Ver, por ejemplo, Bodo B. Schlegelmilch y Diana G. Robertson, "The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the U.S. and Europe," *Journal of International Business Studies* 26, no. 4 (1995).

[9] Para una discusión sobre *usura*, "exceso sobre el principal," y *mudaraba*, un tipo de relación en una agencia, ver Musleh-Ud-Din, *Economics and Islam*, pp. 66–69.

[10] See, Organization for Economic Co-Operation and Development, White Paper on Corporate Governance in Latin America, 2003, page 9

[11] Cattaui, "Responsible Business Conduct."

[12] Existen muchas definiciones de una PYME, especialmente pequeña empresa. La definición del Banco Mundial de una pequeña empresa es la que tiene menos de 300 empleados, por cuanto la Administración de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos fija el limite a 500 empleados. En Nicaragua, por otro lado, define una *microfirma (de hasta 5 empleados); la pequeña empresa (que no exceda 20* , *y una mediana empresa* (menos de 100) *y una grande empresa* (mas de 100). Ver Fuente: Directorio Económico urbano INEC/MIFIC/GTZ, Febrero/1998.

[13] Ver, por ejemplo, Judith Kenner Thompson y Howard L. Smith, "Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research," *Journal of Small Business Management*, 29, no. 1 (1991).

[14] Ibíd., p. 23.

[15] Hubbards Foods Ltd., "CEO's Statement," Triple Bottom Line Report, Agosto de 2001.

[16] Ver, Banco Mundial, Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth and the Inter-American Development Bank, One Year of the Business Climate Initiative.

[17] *Mark K. Dietrich*, *Legal and Judicial Reform in Central Europe and the Former Soviet Union: Voices from Five Countries* (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2000), disponible en <http://www.worldbank.org>.

[18] Ver, por ejemplo, ibíd.

[19] Ibíd., p. 21.

[20] Departamento de Comercio de los Estados Unidos, *Handbook on Commercial Dispute Resolution in the Russian Federation*, (Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, 2000), p. 1.

[21] Banco Mundial, Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth, página 3.

[22] Banco Mundial, *Anticorruption in Transition*, p. xvii.

[23] Banco Mundial, World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone, página 40.

[24] Ludwig von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, 3º ed. rev.(Chicago: Contemporary Books, 1963), pp. 257–59.

[25] Ver la discusión en Estrin, "Competition and Corporate Governance in Transition," pp. 16–17; Michael Camdessus, "Challenges Facing the Transition Economies of Central Asia," discurso en la conferencia sobre "Challenges to Economies in Transition." (Bishkek, Kyrgyz Republic, May 27, 1998).; y Carana Corporation, *The Environment for Business in Tajikistan—A Disincentive to Private Sector Growth and Investment* (Arlington, Va., Marzo de 2001).

[26] Banco Mundial, *Anticorruption in Transition*, p. 25.

[27] Ver también Ellsworth, Leading with Purpose, pp. 30–34.

[28] Estrin, "Competition and Corporate Governance in Transition," p. 1.

[29] Stanley Kober, "The Purpose of NGOs," disponible en <http://www.civil.org/journal/issue6/ ftskober.htm>, consultada el 23 de mayo de 2003.

[30] E. Neil Brady, Ethical Managing: Rules and Results (Nueva York y Londres: Macmillan, 1990). pp.2-3.

Notas del capítulo 2

[1] Existen muchas variables en la empresa para que los investigadores descubran conclusivamente que el ser una empresa responsable, como lo hemos definido, conduce a que la misma se torne más rentable. Sin embargo, Paine ha llevado a cabo un amplio examen de los estudios que exploran varios aspectos de la ética y del rendimiento empresarial. Ver Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003), CapÍtulos 2 y 3.

[2] Ver, por ejemplo, Anita Roddick, "A Third Way for Business, Too," New Statesman (3 de abril de 1998).

[3] Paine, Value Shift, p. 8, citando a Association of Certified Fraud Examiners, "Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse 1996." Ver también Joseph T. Wells, "Protect Small Business: Small Companies without Adequate Internal Controls Need CPAs to Help Them Minimize Fraud Risk," *Journal of Accountancy* 195, no. 3 (2003).

[4] Paine, *Value Shift*, p. 36. Paine también nota la actividad de los clientes como es registrada por el Millennium Poll. Ver pp. 110–11.

[5] Gap Inc., "Our Code of Vendor Conduct" disponible en <http://www.gapinc.com >.

[6] Linda K. Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," California Management Review 41 (Invierno de 1999): 131–51, en pp. 142–43.

[7] Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2000), pp. 42–44.

[8] Estos niveles de identidad social están adaptados de Kenneth W. Johnson, "Ethical Complexity or Ethical Chaos? A Prescription for Integrating Applied Ethics," *Ethical Management* 7 (Agosto de 1997): 1, 3–4.

[9] Susan A. Aaronson y James T. Reeves, *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy* (Washington, D.C.: National Policy Association, 2002), p. 2.

[10] Komatsu Ltd., "Komatsu Code of Worldwide Business Conduct."

[11] Ver, por ejemplo, Muhammad Musleh-Ud-Din, *Economy And Islam*, 2da ed. (Lahore, Pakistan: Publicaciones Islámicas, 1980), pp. 77–79.

[12] Stephen S. Cohen y Gary Fields, "Capital Social and Capital Gains in Silicon Valley," *California Management Review* 41 (Invierno de 1999): 108–130.

[13] Sociólogo James Coleman como es citado en Francis Fukuyama, Trust: *The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (Nueva York: Free Press, 1995), p. 10. Ver también Robert D. Putnam, "The Prosperous Community: Social Capital and Public Life," *American Prospect* 13 (Primavera de 1993): 37–38.

[14] Fukuyama, *Trust*, p. 31.

[15] Paine, *Value Shift*, pp. 42–43.

[16] Ludwig von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, 3ra ed. rev. (Chicago: Contemporary Books, 1963), p. 165; Paine, *Value Shift*, p. 79 ("una comunidad confiada es un paraíso para los ladrones").

[17] *Empresa*, como se utiliza en esta guía, significa tanto una entidad legal (tal como una empresa, compañía, firma u organización) como una empresa individual o pequeña.

[18] Caux Round Table, Principles for Business, disponible en <http://www.cauxroundtable.org>.

[19] Cámara de Comercio Internacional, sitio Web disponible en <http://www.iccwbo.org>.

[20] Coalition for Environmentally Responsible Economies, "CERES Principles" disponible en <http://www.ceres.org>.

[21] International Electrical and Electronic Engineers, "Code of Ethics" disponible en <http://www.ieee.org >.

[22] International Electrical and Electronic Engineers, "Software Engineering Code of Ethics and Professional Practice."

[23] *An Interfaith Declaration: A Code of Ethics on Internal Business for Christians, Muslims and Jews*, (1993).

[24] Task Force on Churches and Corporate Responsibility, "Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks for Measuring Business Performance."

[25] Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines, sitio web disponible en <http://www.globalreporting.org/>.

[26] Social Accountability International, sitio web disponible en < http://www.sa-intl.org>.

[27] "Global Sullivan Principles," disponible en http://www.globalsullivanprinciples.org

[28] International Corporate Governance Network, sitio web disponible en <http://www.icgn.org>.

[29] Institute of Directors in Southern Africa, sitio web disponible en <http://www.iodsa.co.za>.

[30] Institute of Social and Ethical AccountAbility, sitio web disponible en <http://www.AccountAbility.org.uk>.

[31] Organización Internacional del Trabajo, sitio web disponible en <http://www.ilo.org/>.

[32] Para mayor detalle, ver Kathryn Gordon, *The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison* disponible en <http://www.oecd.org>\ y David Grayson y Adrian Hodges, *Everybody's Business: Management Risks and Opportunities in Today's Global Society* (Londres y Nueva York: DK Publishing, 2002), p. 294. Una tabla de estándares de responsabilidad corporativa global mantenida por el Centro de Integración de Ética y Política mantenida por la Asociación de Funcionarios de la Ética la cual es actualizada periódicamente y está disponible en http://www.epic-online.net.

[33] La Tabla 2.2 es suministrada por cortesía de Kenneth W. Johnson, sitio web disponible en <http://www.epic-online.net>. Excelente guía para la teoría del cambio organizativo desde una perspectiva de sistemas.

Notas del capítulo 3

[1] Parece haber un componente cultural importante en el establecimiento de metas y objetivos además de la toma de decisiones éticas. Vea, por ejemplo, Geert Hofstede y otros, "What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries," *Journal of International Business Studies* 33, no. 4 (2002).

[2] Ver, por ejemplo, Judith Kenner Thompson y Howard L. Smith, "Social Responsibility and Small Business" Suggestions for Research," *Journal of Small Business Management 29*, no. 1 (1991). Thompson y Smith analizaron la relativamente escasa investigación sobre la responsabilidad social de las PYME.

[3] Las hojas de trabajo para la RBE son cortesía de Kenneth W. Johnson, Ethics & Policy Integration Centre.

[4] Linda K. Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," *California Management Review* vol. 41 (Invierno de 1999): 131-51 p. 131.

[5] Ibíd., pp. 141 (coherencia) y 143-144 (sistemas de recompensa).

[6] Ibíd., p. 139.

[7] Ver, por ejemplo, Diana E. Murphy, "The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics," 87 Iowa L. Rev. 697 (2002), disponible en < http://www.ussc.gov >.

[8] Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance," pp. 135-38.

[9] Ibíd., 139.

[10] El Departamento de Justicia de los Estados Unidos considera específicamente si una corporación tiene un "programa de cumplimiento corporativo." A través de un memorándum enviado a sus abogados con fecha del 20 de enero de 2003, les ordena hacer dos preguntas: (a) "¿Está bien diseñado el programa de cumplimiento corporativo de la empresa?" y (2) "¿Funciona el programa de cumplimiento corporativo de la empresa?" Mientras que el Department no tiene pautas formales para el cumplimiento corporativo, hace referencia específicamente a "Guideline for Sentencing Organizations" de la United States Sentencing Commission, *Guidelines Manual*, § 8A1.2, Commentary. (n.3(k)) (Nov. 1997). Consulte también U.S.S.G. § 8C2.5(f).

[11] Lori Tansey, "Corporate Compliance Programs: International Implications," Corporate Conduct Quarterly, Vol. 4, No. 2. (1995). Citado en Dove Izraeli y Mark S. Schwartz, "What Can We Learn from the U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizational Ethics," disponible en <www.itcilo.it>.

[12] Ver, por ejemplo, Diana E. Murphy, "The Federal Sentencing Guidelines for Organizations."

[13] La empresa también debe revelar de manera voluntaria cualquier violación a la agencia que corresponda. Se alienta pero no se exige cooperación. FSGO tiene otros requisitos más específicos, pero éstos han pasado a definir el significado de un programa eficaz.

[14] Código Criminal Australiano [Ley de derecho criminal 1994, Parte 2.5, División 12, Sección 12.3(2) (c y d)]. Australia también estableció el Estándar de Cumplimiento AS 3086.

[15] Dawn-Marie Driscoll y W. Michael Hoffman, Ethics Matter: *How to Implement Values-Driven Management* (Waltham, Mass.: Center for Business Ethics, 2000).

[16] Linda K. Trevino y Katherine A. Nelson, Managing *Business Ethics: Straight Talk About How To Do It*, 2º ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1999), pp. 33-35, 144-45.

[17] Ver, por ejemplo, cinco trabajos recientes: Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003); Sandra Waddock, *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added* (Boston: McGraw-Hill, 2002); y Simon Zadek, *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship* (Londres y Sterling, VA: Earthscan Publishing, 2001); David Grayson y Adrian Hodges, *Everybody's Business Managing risks and opportunities in today's global society* (Londres y Nueva York: DK Publishing, 2002); y Malcolm McIntosh, et al., *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies* (Londres: Financial Times Management, 1998).

[18] John Carver con Caroline Oliver, *Corporate Boards that Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), pp. xxi-xxii.

[19] Frances Hesselbein, "When the Roll Is Called in 2010," *On Creativity, Innovation, and Renewal*, eds. Frances Hesselbein y Rob Johnson (San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Company, 2002), p. 2; James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 2002); James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don't* (Nueva York: HarperBusiness, 2001).

[20] David L. Bradford y Allan R. Cohen, *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1998) citado en Janet Zich, "Ideas: We're All in this Together," sitio web de Stanford Graduate School of Business, disponible en <http://www.gsb.stanford.edu >.

[21] Archie B. Carroll y Ann K. Buchholtz, *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4º ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2000).

[22] Robert C. Solomon, *A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success* (Nueva York & Oxford: Oxford University Press, 1999), p. 46. Consulte también R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Nueva York: Basic Books, 1984); Brian K. Burton y Craig P. Dunn, "Feminist Ethics as

[23] This approach to business ethics program design and implementation is an application of three of the better works in the field: David A. Nadler, *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998). Nadler's work is a very good guide to the theory of organizational change from a systems perspective. Tony Grundy, *Implementing Strategic Change* (London: KoganPage, 1993), which is a very good practical guide to organizational change. And, Robert W. Jacobs, *Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1994) suggests a process for involving an entire organization in strategic change.

Notas del capítulo 4

[1] Joshua Joseph, "Integrating Business Ethics Programs: A Study of Ethics Officers in Leading Organizations," *Business and Society Review* (Otoño de 2002): 309-47 at p. 310.

[2] Ibíd., pp. 310-11.

[3] Geert Hofstede, Cultures and Organizations: *Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (Nueva York: McGraw-Hill, 1997), p. 3.

[4] Kenneth W. Johnson, "The role of culture in achieving Organizational Integrity, and managing conflicts between cultures," disponible en <www.EthicalEdge.com>.

[5] Esta lista se basa en la experiencia del autor principal. Algunos de los elementos se discuten en mayor detalle en Linda K. Trevi*f*o y otros, "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," *California Management Review* 41 (Invierno de 1999), 131-51, at pp. 141-51; y Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2003* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003).

[6] Estos resultados del programa son una adaptación y extensión de los utilizados en Trevino, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance," y Joseph, "National Business Ethics Survey 2000 (Washington, DC: Ethics Resource Center, 2003).

[7] Joseph, National Business Ethics Survey 2003, pp. 27-28.

[8] Un plan de acción y acontecimientos importantes los integra en pasos específicos e incluye el elemento cuándo.

[9] Esta discusión de modelos lógicos de programa fue adaptada de University of Missouri Extension and Outreach, "Program Planning & Development—Program Logic Model," disponible en <http://outreach.missouri.edu>. 10. Bong-Ahn Yoo, "Korea's Police Anti-Corruption Plan," en *Progress in the Fight against Corruption in Asia and the Pacific* (Manila: Asian Development Bank, 2001), pp. 93-96.

[10] Bong-Ahn Yoo, "Korea's Police Anti-Corruption Plan," en Progress in the Fight against Corruption in Asia and the Pacific (Manila: Asian Development Bank, 2001), pp. 93-96.

[11] Ver, por ejemplo, Chris Robertson y Paul A. Fadil, "Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited," *Journal of Managerial Issues* 10, no. 4 (1998): 454.

[12] Ver, por ejemplo, Miroslav Prokopijevic, editor, *Two Years of Reform in Serbia: A Wasted Opportunity* (Belgrado: Free Market Center Team, 2002), p. 8.

[13] Zygmunt J. B. Plater, Robert H. Abrams, y William Goldfarb, *Environmental Law and Policy: Nature, Law, and Society* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1992).

[14] Hofstede, Cultures and Organizations, pp. 13-14, 164-65. Consulte también Christopher J. Robertson y James J. Hoffman, "How Different Are We? An Investigation of Confucian Values in the United States," *Journal of Managerial Issues* 12, no. 1 (2000): 34.

[15] Ver, por ejemplo, Richard D. Lewis, *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures* (Londres: Nicholas Brealy, 1996).

[16] Esta tabla se actualiza periódicamente y está disponible en <http://www.epic-online.net>.

[17] Ver, por ejemplo, James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarpersBusiness, 2002), pp. 46-47.

Notas del capítulo 5

[1] Esta pregunta se desarrolla en detalle en los capítulos 2 y 4.

[2] Ver, por ejemplo, las hojas de trabajo en el capítulo 4.

[3] Ver también Dawn-Marine Driscoll y W. Michael Hoffman, *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management* (Waltham, Mass.: Center for Business Ethics, 2000), p. 78.

[4] John Carver con Caroline Oliver, *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), página 22. Referido aquí como autoridad responsable, el enfoque asegura que todas las políticas de operación, decisiones y acciones establecidas, hechas y tomadas por los empleados de la empresa se ajustan a las creencias fundamentales de la empresa. Ver también Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003), página 142.

[5] Carver con Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, página 23 (Adjunto 2.2).

[6] Las declaraciones de las políticas en las Casillas 5.1 hasta 5.4 son cortesía de John Carver y Caroline Oliver. Estas declaraciones se exponen en más detalle en Carver con Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, páginas 40-41 (Adjunto 3.2).

[7] Cortesía de John Carver y Caroline Oliver. Ver Carver con Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, página 53, extracto de Adjunto 4.1, Política de Delegación de Junta Directiva-Administración, "Delegation to the CEO".

[8] Ibíd., p. 63.

[9] Ibíd.

[10] Ibíd.

[11] Ibíd., p. 74-75.

[12] Ibíd., p. 61-62.

[13] Ibíd., p. 66-67.

[14] Ibíd., p. 67.

[15] Ver, por ejemplo, Chris Robinson y Paul A. Fadil, "Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited", *Journal of Managerial* 10, no. 4 (1998): 454.

[16] James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York:Harper Business, 2002), p. 219-39.

[17] Ibíd. , p. 234.

[18] Ibíd., p. 226-27.

[19] Ibíd., Capítulo 11.

[20] "Guided by Values", disponible en <http://www.novonordisk.com>.

[21] Collins y Porras, Built to Last, p. 237.

[22] El término *código de conducta* se refiere a una guía escrita para empleados y agentes que expone los estándares que han de cumplir para tomar decisiones y para actuar en representación de la empresa con respecto a las creencias fundamentales de la empresa, los compromisos para los partícipes y los

requisitos de cumplimiento específicos. Tal guía puede describirse con términos tales como *estándares de conducta*, *código de ética*, *credo corporativo o código de conducta empresarial*.

[23] Royal Dutch/Shell, "Statement of General Business Principles", disponible en <http://www.shell.ca>. Estos principios se aumentan por "manuales de administración" que "ofrecen antecedentes en compromisos claves hechos en los [principios] y guías sobre cómo aplicarlos".

[24] U.N. Global Compact, disponible en <http://www.unglobalcompact.org>.

[25] Royal Dutch / Shell, "Statement of General Principles".

[26] Ibíd.

[27] Ibíd.

[28] Ibíd.

[29] Estos conceptos de responsabilidad social para los negocios se desarrollan en detalle en el Capítulo 2.

[30] Royal Dutch / Shell, "Statement of General Principles".

[31] Amnistía Internacional y Pax Christi, Países Bajos, publicación de prensa, "Shell's Revised 'Statement of General Business Principles': A Significant but First Step Ahead", disponible en <http://www.shell.ca>.

[32] Chiquita Brands International, "Corporate Responsibility: Living Our Core Values", disponible en <http://www.Chiquita.com>.

[33] United Technologies Corporation, "Our Commitments", disponible en <http://www.utc.com>.

[34] Caux Round Table, "Principles for Business" Disponible en <http://www.cauxroundtable.org>.

[35] Este tema está más allá del alcance de esta guía, pero adoptar un código es a menudo un asunto que debe negociarse bajo un contracto de trabajo individual o un consejo de trabajo (Unión Europea) o con obreros sindicatos (Estados Unidos). Para consideraciones de la Unión Europea, ver "Lori Tansey Martens y William Miller, "Ethics and Compliance: European Update", *Etbikos* (Julio/agosto de 1999): 4-5. Para consideraciones de los EE.UU., ver American Electric Power Co., Decisiones de la Junta Nacional de Relaciones Laborales, 302 NLRB No. 161 (1991).

[36] Ver, por ejemplo, M. Cash Mathews, *Strategic Intervention in Organizations: Resolving Ethical Dilemmas* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1988); *Joshua Joseph*, *National Business Ethics Survey 2003* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003); y Linda K. Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts", California Management Review 41 (Invierno de 1999): 131-51.

[37] Phil Watts, director administrativo en Royal Dutch / Shell, citado en Ronald E. Berenbeim, *Global Corporate Ethics Practices: A Developing Consensus* (Nueva York: Junta de Conferencias, 1999).

[38] Para una matriz que cubre muchas de las legislaciones e iniciativas europeas sobre la responsabilidad social corporativa a partir de octubre de 2002, ver United States Council for International Business, "Corporate Responsibility Initiatives in Europe", disponible en <http://www.uscib.org/docs/EUCSRMatrix.pdf>, consultado el 25 de junio de 2003.

[39] Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE por sus siglas en inglés), "Final NYSE Corporate Governance Rules", disponible en <http://www.nyse.com>. Al demostrar la relación estrecha entre el reglamento del gobierno y los mercados libres, estas reglas reflejan los requisitos de la legislación reciente en los Estados Unidos conocida como la Ley Sarbanes-Oxley de 2002.

[40] NTT Group, "NTT Group Ethical Code on Environmental Issues", 1999.

[41] Ver, por ejemplo, Robertson y Fadil, "Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms", p. 454.

[42] W. Michael Hoffman, "Writing a Company's Code of Ethics," Perspectives on the Professions. Vol 19, No. 1, Fall 1999.

[43] WMC Resources Ltd., "Code of Conduct", disponible en <http://www.wmc.com.au>.

[44] NTT Group, "NTT Group Ethical Code on Environmental Issues".

[45] Guardsmark LLC, "Ethics", disponible en <http://www.guardsmark.com>.

[46] HCA Inc., "Introduction to Ethics, Compliance and Corporate Responsibility", disponible en <http://www.hcahealthcare.com>.

[47] United Technologies Corporation, "Welcome to Social Responsibility", disponible en <http://www.utc.com >.

[48] Para más detalle acerca de estilos de códigos, ver Driscoll y Hoffman, Ethics Matters, Capítulo 8.

[49] Ronald E. Berenbeim, "Codes of Conduct", en *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability* editado por Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy; y Winthrop M. Swenson (Deerfield, Illinois, Nueva York y Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993-2003), Capítulo 7, § 7.4.

[50] William P. Birkett, "Ethical Codes in Action", en "Atricles and Speeches", International Federation of Accountants (Federación Internacional de Contadores), disponible en http://www.ifac.org

[51] HCA Inc., "Code of Conduct", disponible en http://ec.hcahealthcare.com. Las políticas de HCA pueden descargarse del sitio.

[52] Ver también Stephen B. Page, *Establishing a System of Policies and Procedures* (Mansfield, Ohio: Bookmasters, 1998).

[53] Estas muestras se incluyen como ejemplos representativos. Cada empresa debe decidir por sí misma qué disposiciones específicas incluir en sus códigos y políticas.

[54] Motorola, "Code of Business Conduct", disponible en <http://www.motorola.com>.

[55] Ver, por ejemplo, "Berenbeim, "Codes of Conduct", § 7.5.

[56] Carver con Oliver, Corporate Boards That Create Value, p. 66-67.

Notas del capítulo 6

[1] Esta pregunta se desarrolla detalladamente en los capítulos 2 y 4.

[2] HCA Inc., "Ethics and Compliance Web Site", disponible en <http://ec.hcahealthcare.com>.

[3] Lori Tansey Martens y William Miller, "Ethics and Compliance: European Update," *Ethikos* (Julio/agosto de 1999): 4–6.

[4] Joseph T. Wells, "Protect Small Business: Small Companies without Adequate Internal Controls Need CPAs to Help Them Minimize Fraud Risk," Journal of Accountancy 195, no. 3 (2003).

[5] Linda K. Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," California Management Review 41 (Verano de 1999): 131–51, en pp. 141–42.

[6] En una opinión de 1996, *In re Caremark*, (C.A. 13670), la División de la Corte Suprema de Delaware afirmó que "La obligación de un director incluye la obligación de procurar de buena fe garantizar una información corporativa y un sistema de reporte…. que existe y que el no hacerlo así bajo algunas circuntancias puede ahcer que un director sea responsable por las pérdidas ocasionadas por el no-cumplimiento de los estándares legales aplicables." Este estándar ha sido adoptado por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos al decidir si se debe procesar a una empresa por una mala conducta por parte de sus empleados o agentes. Memorando del Departamento de Justicia, "Principles of Federal Prosecution of Business Organizations," fechado el 20 de enero de 2003.

[7] La U.S. Securities and Exchange Commission ha publicado las regulaciones que rigen la conducta del comité de auditoría y un código de ética para oficiales financieros principales. Securities and Exchange Commision, "Final Rule: Disclosure Required by Sections 406 and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, 17 CFR Parts 228, 229, and 249, Release Nos. 33-8177; 34-47235."

[8] Otros comités que pueden ser designados incluyen comités de compensación y de designación.

[9] La Casilla 6.2 es una declaración sobre la política adaptada de una comunicación vía correo electrónico con John Carver, autor (con Caroline Oliver) de *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Board* "(San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

[10] Ver, por ejemplo, International Corporate Governance Network. Este principio se aplica también a los comités de compensación y designación. Disponible en <http://www.icgn.org>.

[11] Adaptado de Christopher Martin Bennett y Graydon R. Wood, "Assigning Compliance Responsibility," en *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, editado por Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy, y Winthrop M. Swenson (Deerfield, Ill., Nueva York, y Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993–2002), Capítulo 8, §§ 8.1–8.5. Ver también Joshua Joseph, "Integrating Business Ethics and Compliance Programs: A Study of Ethic Officers in Leading Organizations," Business and Society Review (Otoño de 2003): 309–47.

[12] Esta también es una responsabilidad específica bajo las Pautas de Sentencia Federal para las Organizaciones.

[13] Bennett y Wood, "Assigning Compliance Responsibility" § 8.4.

[14] Bajo Federal Sentencing Guidelines for Organizational Defendants, la persona responsable a alto nivel puede ser un director, pero eso empaña la distinción llevada a cabo en esta guía entre la autoridad y la administración.

[15] Adaptado de Richard P. Kusserow y Andrew H. Joseph, *Corporate Compliance Policies and Procedures: A Guide to Assessment and Development* (Marblehead, Mass.: Opus Communications, 2000), p. 20. Ver también HCA Inc., "Policy on Business Ethics Offices," disponible en <http://ec.hcahealthcare.com>>.

[16] Joseph, "Integrating Business Ethics and Compliance Programs pp. 323–24.

[17] Ibíd., pp. 330–31.

[18] Bennett y Wood, "Assigning Compliance Responsibility § 8.8. Ver también Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance" pp. 146–47.

[19] Si el concejo sobre la ética profesional trata los asuntos que son de esencia de una RBE, una mejor práctica es la de diseñar dos concejos separados—la ética general, el cumplimiento y el concejo de responsabilidad y el concejo sobre la responsabilidad superpuesta y el concejo más especializado sobre la ética profesional—cada uno con una membresía superpuesta y que reporta independientemente a la administración principal y a la junta.

[20] Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance," pp. 142–43.

[21] 2003.

Notas del capítulo 7

[1] Lyuba Zarsky, "Beyond Good Deeds: For Multinational Corporations to Adopt Socially Responsible Business Practices, Voluntary Measures Are Not Enough", *Forum for Applied Research and Public Policy* 16, no. 4 (2002).

[2] Estas preguntas se desarrollan en detalle en los capítulos 2 y 4.

[3] Ver discusión en los capítulos 4 y 10.

[4] The Work Foundation. "Corporate Recruiters Face the 'Enron Effect," PR Newswire, 19 diciembre de 2002.

[5] Un ejemplo es Better Banana Project of the Rainforest Coalition and Chiquita Brands: Rainforest Alliance, "Profiles in Sustainable Development Partnerships: Chiquita Reaps Better Bananas," disponible en http://www.rainforest-alliance.org.

[6] Jon Entine, "Shell, Greenpeace and Brent Spar: The Politics of Dialogue", en Case *Histories in Business Ethics*, editado por Chris Megone y Simon J. Robinson (Londres y Nueva York: Routledge, 2002), páginas 59-95. Este estudio bien documentado incluye esta cita de un informe nacional del Environmental Research Council.

[7] British Broadcasting, "World: Europe Brent Spar Gets Chop", 25 de noviembre de 1998.

[8] British America Tobacco, "Corporate Social Responsibility," disponible en http://www.bat.com.

[9] Estos dispositivos estándares de recopilación de datos se describen en el capítulo 10.

[10] Los resultados esperados del programa se discuten en los capítulos 4 y 10.

[11] Global Reporting Initiative, disponible en <http://www.globalreporting.org/>. AA1000, desarrollado por AcccountAbility en el Reino Unido está disponible en <http://www.accountability.org.uk>.

[12] Para consideraciones de la Unión Europea, ver "Ethics and Compliance: European Update", de Lori Tansey Martens y William Miller, *Ethikos* (Julio/agosto de 1999): 4-6. Para consideraciones de los Estados Unidos, ver American Electric Power Co., Decisiones de la Junta Nacional de Relaciones de Trabajo, 302 NLRB No. 161 (1991).

[13] Michael J. Marquardt, *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning* (Palo Alto, California:Davies-Black, 1999), páginas 57-67.

[14] Ver, por ejemplo, Michael MacDonald, "A Framework for Ethical Decision-Making;" Josephson Institute of Ethics, "The Seven Step Path to Ethical Decisions", disponible en http://www.josephsoninstitute.org; y Kenneth W. Johnson, "An Ethics and Policy Decision Making Tool," disponible en http://www.epic-online.net/

[15] "Primary Sources," *Atlantic Monthly* 290, no.4:46, citando la Institución Brookings: "The Bigger They Are, the Harder They Fall: An Estimate of the Costs of the Crisis in Corporate Governance", por Carol Grahah, Robert Litan, y Sandip Sukhtankar, disponible en http://www.brookings.edu.

[16] Lori Tansey Martens, "Transatlantic Perspectives on Business Ethics Training", documento de trabajo no publicado del International Business Ethics Institute.

[17] Varios juegos de ética se describen en *Managing Business Ethics* de Linda K. Treviño y Katherina E. Nelson, segunda edición (Nueva York: John Wiley & Sons, 1999), páginas 265-67.

[18] Ver, por ejemplo, "Boeing Ethics Challenge"

[19] Ver, por ejemplo, Martens, "Transatlantic Perspectives on Business Ethics Training."

[20] Joshua Joseph, National Business Ethics Survey 2000 (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2001), páginas 22-23. Ver también Lori Tansey Martens y Amber Crowell, "Whistleblowing: A Global Perspective" (Parte I), *Ethikos* (Mayo/junio de 2002): 6-8.

[21] Christine A. Wardell y Jacqueline P. Minor, "Protecting Whistleblowers from Retaliation: The Corporate Ombuds Office", en *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, editado por Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy y Winthrop M. Swenson (Deerfield, Illinois, Nueva York, y Rochester, Nueva York: Clark Boardman Callaghan, 1993-2002), Capítulo 13, § 13.1.

[22] Joshua Joseph, National Business Ethics Survey (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003), página 42. Los cuatro elementos usados para diferenciar entre los programas de ética en los negocios se discuten en Joseph, National Busienss Ethics Survey, Capítulo 2. Estas asociaciones positivas entre tener un programa sobre la ética en los negocios y los resultados esperados del programa fueron ciertos para los siguientes resultados del programa, también: menos sentimiento de presión para comprometer los estándares, más satisfacción con la respuesta de la administración para los asuntos que han sido informados, más sentido de que los gerentes y supervisores son responsabilizados y más satisfacción con la empresa como un todo.

[23] Guy Dehn, citado en Lori Tansey Martens y Amber Crowell, "Whistleblowing: A Global Perspective (Parte II)", *Ethikos* (Julio/agosto 2002): 9-12, en la página 10.

[24] Joseph, National Business Ethics Survey *2000*, páginas 23-24.

[25] Para una discusión de enfoques globales para proteger a los denunciantes, ver Martens y Crowell, "Whistleblowing: A Global Perspective (Part II)".

[26] Ver, por ejemplo, Kenneth W. Johnson, "Confidentiality, Privilege, and an Effective Ethics Program".

[27] Para más información acerca del defensor del pueblo de la organización, visitar el sitio web de la Asociación del Defensor del Pueblo en http://www.ombuds-toa.org.

[28] Anita Roddick, "A Third Way for Business, Too", *New Statesman* 3 (abril de 1998).

Notas del capítulo 8

[1] Ver, por ejemplo, Larry Bossidy y Ram Charan, Execution: *The Discipline of Getting Things Done* (Nueva York: Crown Business, 2002); James C. Collins y Jerri I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: Harper Business, 2002), páginas 201-18; Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2000* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2001); y Linda K. Treviño, et al, "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts", *California Management Review 41* (Invierno de 1999): 131-51, en las páginas 141-44.

[2] Estas preguntas se desarrollan en detalle en los Capítulos 2 y 4.

[3] Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance", páginas 141-42.

[4] Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2003* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003), página 31. Los elementos usados para diferenciar entre las acciones éticas de la alta gerencia, supervisores y colaboradores se discuten en Joseph, *National Business Ethics Survey 2003*, Capítulo 3.

[5] Ibíd., página 31. Estas asociaciones entre las acciones relacionadas con la ética de gerentes y supervisores y los resultados esperados del programa son válidas para sentir presión para comprometer estándares (página 37), satisfaciéndose con la respuesta de la administración a los negocios reportados (página 48), un sentido de que se responsabiliza a los gerentes y supervisores (página 54), y la satisfacción del empleado con la empresa (página 57).

[6] James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap… and Others Don't* (Nueva York: Harper Business, 2001), página 50.

[7] Treviño y otros, "Managing Ethics and Legal Compliance"

[8] Joseph, National Business Ethics Survey 2000, pp. 22-23.

[9] Treviño, et al, "Managing Ethics and Legal Compliance" pp. 136-39. Más dañina, en conformidad con la investigación de los autores, es una cultura organizativa de no cuestionar la obediencia a la autoridad, Ver las pp. 136-37 y las 143-44.

[10] Joseph L. Badarocco Jr., *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 11.

[11] Antón R. Valukas y Robert R. Stauffer, "Investigation and Disclosure of Violations," en *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, editado por Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy y Winthrop M. Swenson (Deerfield, Ill., Nueva York y Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993-2003), § 14.16.

[12] Lynn Sharp Paine, "Managing for Organizational Integrity," *Harvard Business Review*, (Marzo/abril de 1994): 106-117, en la p. 109.

[13] Un enlace a su credo está prominentemente fijado en la página de inicio de Johnson & Johnson y es accesible mediante el idioma internacional desde Argentina a Zimbabwe. Disponible en http://www.jnj.com.

[14] Paine, "Managing for Organizational Integrity," p. 109

Notas del capítulo 9

[1] Departamento de Estado de los EE.UU., "Recognizing and Making Anticorruption Issues Part of the Business-Government Dialogue", *en Fighting Global Corruption: Business Risk Management*.

[2] Joel S. Hellman y otros, "Measuring Governance, Corruption, and State Capture: How Firms and Bureaucrats Shape the Business Environment in Transition Economies," Documento de Trabajo 2312 de Investigación de Política (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2000), página 36.

[3] También se le proporcionó servicios legales a varios negocios en los cuales hubo abuso de sus derechos. En Azerbaiján, a varias empresas comerciales, incluida the Entrepeneuriship Development Foundation y the Confederation of Entrepreneurs (Employees), presionadas por limitación del número de tipos de actividades autorizadas. A partir del 1 de enero de 2003, el número de tales actividades se redujo de 240 (que incluye la planta silvestre y recoger fresas) a 30.

[4] Ver, por ejemplo, Juliette Bennett, "Multinational Corporations, Social Responsibility, and Conflict," *Journal of International Affairs* 55, no. 2 (2002).

[5] Joel Hellman y Daniel Kaufmann, "Confronting the Challenge of State Capture in TransitionEconomies," *Finance & Development* (septiembre de 2001): 31.

[6] Ver, por ejemplo, Joel Hellman, Geraint Jones y Daniel Kaufmann, "Seize the State, Seize the Day", Documento de Trabajo 2444 de Investigación de Política (Washington, D.C.: Instituto del Banco Mundial, 2000); Joel Hellman, Geraint Jones, Daniel Kaufmann y Mark Schankerman, "Measuring Governance and State Capture: The Role of Bureaucrats and Firms in Shaping the Business Environment," Documento de Trabajo 2312 (Washington, D. C,: Instituto del Banco Mundial, 2000); y Hellman y Kaufmann, "Confronting the Challenge of State Capture in Transition Economies."

[7] Barry Z. Posner y Warren H. Schmidt, "The Values of Business and Federal Government Executives: More Different Than Alike," *Public Personnel Management* 25, no. 3 (1996).

[8] Ion Antón, "From Entrepreneurship Education to Policy Advocacy", 23 de mayo de 2003.

[9] Michael H. Wiehen, "Citizens against Corruption: Calling Government to Account", en *No Longer Business as Usual: Fighting Bribery and Corruption* (París: Publicaciones OECD, 2000), páginas 199-213.

[10] Ibíd., páginas 199-200.

[11] Banco Mundial, "World Bank Procurement Policy" disponible en <http://www.worldbank.org/html/opr/propage.html>, consultado el 6 de junio de 2003. Ver también European Investment Bank, "Guide to Procurements," disponible en <http://www.eib.org/Attachments/thematic/procure_en.pdf>, consultado el 21 de julio de 2003.

[12] El GPA puede encontrarse en <http://www.wto.org>.

[13] Para un tratamiento más detallado del pacto de integridad, ver Wiehen, "Citizens against Corruption", páginas 206-8.

[14] Para más información acerca del pacto de integridad, ver "The Integrity Pact: The Concept, the Model,and the Present Applications—As of 31 December 2002," disponible en http:/www.transparency.org,

[15] Ver, por ejemplo, "A New Development Agenda: Outlining the Challenges to Development in the 21st Century," A Conversation with Louise Fréchette, *Harvard International Review* (Primavera de 2003): 40-41, página 40.

[16] Vijay Pothukuchi, et al., "National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance," *Journal of International Business Studies* 33, no. 2 (2002).

[17] Financial Action Task Force on Money Laundering, "Basic Facts about Money Laundering," disponible en http://www.oecd.org.

[18] Ver Todd Doyle, "Cleaning Up Anti-Money Laundering Strategies: Current FATF Tactics Needlessly Violate International Law," *Houston Journal of International Law* 24, no.2 (2002).

[19] Lyuba Zarsky, "Havens, Halos, and Spaghetti: Untangling the Evidence about Foreign Direct Investment and the Environment," Nautilus Institute for Security and Sustainable Development."

Notas del capítulo 10

[1] Peter M. Senge, *The Fifth Discipline:* The Art and Practice of the Learning Organization (Nueva York: Doubleday/ Currency, 1990), página 14.

[2] Peter Kline y Bernard Saunders, *Ten Steps to a Learning Organization*, 2º ed. rev. (Arlington, Va.: Great Ocean Publishers, 1998), página 23.

[3] Esta pregunta se desarrolla detalladamente en los capítulos 2 y 4.

[4] Ver, por ejemplo, Michael J. Marquardt, *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning* (Palo Alto, California: Davies-Black, 1999) y Richard P. Nielsen, *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life* (Nueva York: Oxford University Press, 1996).

[5] Se discute detalladamente en el capítulo 5.

[6] Se discute detalladamente en los capítulos 6 y 7.

[7] Se discute detalladamente en los capítulos 8 y 9.

[8] Richard R. Ellsworth, Leading with Purpose: The New Corporate Realities (Stanford, California: Stanford University Press, 2002), página 129.

[9] Ver Kline y Saunders, Ten Steps to a Learning Organization, página 24.

[10] Simon Zadek, "The Era of Stakeholder Engagement, "Ethical Corporation Magazine (Febrero de 2003): 10-12.

[11] Jane Reisman y Richard Mockler, A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation (Seattle, Washington: Evaluation Forum 1994), página 10. El enfoque que tomamos para la evaluación de un programa basado en resultados está basado en este trabajo y los trabajos de su compañero, cortesía del editor. Una fuente que encara el proceso de informar con responsabilidad es AccountAbility (Responsabilidad) AA1000S, el marco de partícipe. Ver AA1000S, desarrollado por AccountAbility en el Reino Unido, en http://www.accountability.org.uk.

[12] Estos temas se desarrollan en el capítulo 4.

[13] Linda K. Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," California Management Review 41 (Invierno de 1999): 131-51, en la página 141.

[14] Global Reporting Initiative, disponible en http://www.globalreporting.org, consultado el 23 de mayo de 2003.

[15] AccountAbility, AA1000S, disponible en http://www.globalreporting.org, consultado el 23 de mayo de 2003.

[16] Tabla 10.1 está adaptada de Reisman y Mockler, A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation, página 41, cortesía del editor.

[17] Se proporciona la casilla 10.4, cortesía de Kenneth W. Jonson, Centro de Integración de Ética y Política.

[18] El Foro de Evaluación, Seattle, Washington, tiene una serie excelente sobre evaluación del programa: Reisman y Mockler, A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation; Jane Reisman y Judith Clegg, Resultados para el Éxito (Seattle, Washington: Servicios de Investigación Organizacional y Clegg & Asociados, 1999); y Marc Bolan, Kimberly Francis y Jane Reisman, How to Manage and Analyze Data for Outcome-Based Evaluation (Seattle, Washington: Organizational Research Services, 2000).

[19] Una recopilación excelente de informes de responsabilidad social puede encontrarse en el sitio web de CSR Wire, disponible en http://www.csrwire.com.

[20] Reismn y Mockler, A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation, cortesía adaptada de los autores.

[21] La casilla 10.7 está adaptada de Global Reporting Initiative, "Part C: Report Content," en Sustainability Reporting Guidelines 2002.

GLOSARIO

Autoridad corporativa La autoridad corporativa se refiere al sistema que una corporación establece para estructurar las relaciones entre gerentes, directores y accionistas y entre la empresa y la sociedad civil. Tales medidas de autoridad son necesarias cuando los estatutos des gobierno proporcionan responsabilidad limitada a los accionistas, que separan la propiedad de la empresa de la responsabilidad para las operaciones diarias. Las prácticas de la autoridad corporativa están construidas sobre la premisa ética de que los líderes de una empresa tienen la obligación de ser justos, transparentes y responsables en su conducta hacia los accionistas y la sociedad civil.

Buena autoridad corporativa Una buena autoridad corporativa es el proceso por el cual el liderazgo de una empresa, especialmente una empresa de responsabilidad limitada, establece estándares y procedimientos para los empleados y agentes, promueve expectativas razonables entre los partícipes y cumple esas expectativas. Una buena autoridad corporativa se expresa a sí misma a través de un conjunto sólido de creencias fundamentales, estándares y procedimientos y expectativas. Requiere entender el contexto relevante de la empresa, su cultura organizativa y sus fortalezas y debilidades. Una buena autoridad corporativa ejerce esas fortalezas y reforma las debilidades a través de una infraestructura, que incluye un programa de ética empresarial. Una buena autoridad corporativa es más probable cuando hay una relación transparente entre el gobierno y el sector privado.

Buena autoridad pública Una buena autoridad pública, en el contexto de este manual, es el proceso por el cual el liderazgo de un país toma e implementa las decisiones sobre el mercado. Hay ocho características de una buena autoridad: consenso, participación de todo interés, contabilidad, transparencia, receptividad, efectividad y eficacia, igualdad e inclusividad y, finalmente, la vigencia de la ley. Una buena autoridad pública ocurre cuando hay una relación transparente entre el gobierno y el sector privado.

Capital social El capital social es la confianza mutua y los valores compartidos entre individuos dentro de una organización y entre una organización y los partícipes externos, que le permite a esas partes trabajar juntas sobre una base de cooperación. El capital social se acumula a través del rendimiento en el nivel de base dentro de una empresa y a través de la creación de organizaciones de la sociedad civil, tales como grupos comerciales, asociaciones comerciales, clubes de servicio, organizaciones de beneficencia y no gubernamentales.

Captura del estado La captura del estado es el esfuerzo de una empresa de formar las leyes, políticas y reglamentos del estado para su propia ventaja mediante

el suministro de ganancias privadas ilícitas, ilegítimas y no transparentes a los funcionarios públicos.

Código de ética Un código de ética es un plan para desarrollar una cultura de valores en una organización. Consiste de un conjunto de pautas escritas y manifestadas claramente que los gerentes, empleados y agentes de una organización deben seguir. Un código de ética es una herramienta de referencia que proporciona orientación tanto a los empleados como a los gerentes sobre cómo implementar y practicar la ética empresarial en el lugar de trabajo. Debe incorporar tanto los estándares de negocios (tales como satisfacción del cliente, una alta calidad de productos, seguridad y derechos del empleado) como los valores (tales como mutua confianza, respeto y honestidad).

Comité de auditoría En gran escala, las empresas complejas y recientemente, como un asunto de la ley de sociedad por acciones, la junta directiva a menudo crea un comité de auditoría para asegurar la integridad financiera de una empresa. Un comité de auditoría investiga los registros financieros de una empresa y se asegura de que sus operaciones financieras se están haciendo en una base transparente y precisa. El comité proporciona a los miembros de la junta directiva información sobre las operaciones financieras y comerciales de la empresa. Esta información permite que la junta directiva supervise la implementación del plan financiero y de negocios de la empresa y que asegure la eficiencia de sus sistemas de control interno y gestión de riesgos — dos componentes claves de cualquier programa de ética empresarial.

Comité de ética En empresas complejas, de gran escala, a menudo se crea un comité de ética y se le asigna responsabilidad total por el programa de ética y de cumplimiento. El comité de ética ayuda a desarrollar e implementar el programa de ética y el código de ética de una empresa. El comité se asegura de que los estándares éticos, reguladores y de política se han establecido dentro de la empresa y que se comunican ampliamente y de manera sistemática a todos. El comité también monitorea y mejora los procesos del programa de ética y trabaja estrechamente con todas las partes responsables de supervisar y administrar el programa de ética, que incluye la oficina de ética, el oficial de ética y la junta directiva.

Conducta empresarial responsable Una conducta empresarial responsable refleja un entendimiento del contexto relevante de la empresa, su cultura organizativa y las expectativas razonables de sus partícipes. En un sentido, la conducta empresarial responsable es muy práctica y está radicada en la situación particular del individuo y de la empresa. En otro, sin embargo, una conducta empresarial responsable es un reconocimiento de que todos estamos en esta situación juntos y de que uno no cesa de ser un miembro de una comunidad simplemente porque uno inicia un negocio.

Conflicto de intereses Un conflicto de intereses ocurre cuando los intereses privados de un individuo que trabaja para una empresa interfieren o parecen interferir de alguna manera con los intereses de la empresa en su conjunto. Un conflicto surge cuando un empleado, oficial, o director de una empresa desempeña una acción que interferirá con la capacidad de ese individuo de desarrollar sus funciones oficiales.

Contexto relevante Todas las empresas se esfuerzan por cumplir las metas y objetivos en un contexto de elementos legales, económicos, políticos, ambientales, socio-culturales y tecnológicos. Cada elemento en el "contexto relevante" de una empresa puede causar amenazas, oportunidades, demandas, restricciones e incertidumbres que los propietarios, gerentes, trabajadores y agentes deben reconocer y encarar.

Corrupción La corrupción es una elección o acción hecha o tomada que viola intencionalmente las expectativas razonables de los partícipes de una empresa para el provecho o beneficio de alguien responsable hasta cierto punto de cumplir esas expectativas. La corrupción en el sector público es fácil de reconocer cuando un político o burócrata acepta grandes sumas de efectivo para otorgar un contrato de gobierno a una empresa en particular. Sin embargo, la corrupción también se da cuando un propietario o gerente elige conscientemente no cumplir las expectativas razonables del partícipe para beneficio personal. El daño hecho a la reputación de la empresa y al capital social de su comunidad puede ser tan severo como la corrupción en el sector público. Ver **Enron** y **WorldCom.**

Cultura organizativa La cultura organizativa puede entenderse de la misma manera que la cultura de una sociedad, nacionalidad o país. La cultura organizativa está forjada por el origen y la historia de la empresa, así como por los valores, las normas y actitudes de sus líderes y partícipes. La cultura se refleja en la toma de decisiones y los procedimientos de comunicación, los métodos de producción y las políticas de la organización en lo que concierne al servicio a los consumidores y clientes. La cultura organizativa es el principal mecanismo de predicción del éxito o fracaso del programa de ética empresarial. Hay varios elementos mensurables de cultura que deben ser parte de la evaluación regular del programa de ética empresarial por parte de los propietarios y gerentes.

Declaración de integridad Una declaración de integridad es un acuerdo público entre empresas comerciales en una industria o localidad de que van a acatar un conjunto de normas, valores y estándares acordados con vistas a mejorar el clima de negocios de la industria o comunidad. Este término difiere de un **pacto de integridad** en que el gobierno no está involucrado necesariamente y el acuerdo tiene una aplicación más amplia que con una adquisición del gobierno. Tal declaración, sin embargo, no tiene el riesgo inmediato de pérdida de la capacidad

de licitar en un contrato que caracteriza a un **pacto de integridad**. Una declaración de integridad podría ser particularmente valiosa cuando una fundación de una comunidad intenta financiar un proyecto de desarrollo impulsado por la comunidad.

Declaración de propósito Las razones fundamentales para la existencia de una empresa más allá de las utilidades se observan en la declaración de propósito. Un propósito, a diferencia de una visión de un futuro deseado, es amplio, esencial, duradero y hasta espiritual. Un propósito inspira y guía a los empleados y agentes. Se persigue pero nunca se captura completamente. Los investigadores sugieren que la manera de hacer aparecer el propósito de una empresa es describir qué hace la empresa, o qué intenta hacer, y preguntar, "¿Por qué eso es importante?" cinco veces.

Declaración de valores Una declaración de valores expone en una forma clara y constante los valores fundamentales que hacen a una empresa especial en el mercado. Cada valor se explica en el contexto relevante y en la cultura de la empresa. El proceso de establecer los valores fundamentales requiere que los líderes de una empresa consideren los valores y expectativas de los partícipes internos y externos.

Declaración de visión Una declaración de visión expresa una opinión de cómo se verá el éxito de la empresa. Esta declaración incorpora los objetivos de la empresa a corto y largo plazo y proporciona a la empresa la oportunidad de declarar públicamente su papel en el mercado y en la sociedad civil y establecer un estándar que espera cumplir.

Defensor del pueblo La oficina del defensor del pueblo está diseñada para que sea completamente independiente de la administración de la empresa y para proporcionar un lugar seguro donde los empleados y agentes pueden buscar asesoramiento e informar sobre los problemas. El puesto de un defensor del pueblo de la organización en un programa de ética empresarial ha evolucionado hasta ser una posición independiente, neutral y diferente. El puesto es independiente porque el defensor del pueblo no es una parte del personal de cada día o de la administración operacional. Es neutral porque el defensor del pueblo no funciona como un defensor para la empresa o individuo. Es diferente porque el defensor del pueblo no repite ninguna otra función de la empresa, tal como las investigaciones. Con pocas excepciones, el defensor del pueblo está autorizado solamente para referir los informes de mala conducta para investigación con el consentimiento expreso de la fuente informante.

Disciplina Una disciplina es un grupo de teoría y práctica que requiere que se implemente tanto reflexión como acción. La disciplina de la conducta empresarial responsable es un estudio que durará una vida. Esta disciplina requiere que se comprenda que la empresa es un sistema y forma parte de aún mayores sistemas. Reconoce que existen cuerpos de experiencia arraigados en las

tradiciones, leyes y reglamentos, mejores prácticas de la industria y estándares globales emergentes que los profesionales tardarán mucho tiempo en adquirir y compartir. En última instancia, el profesional de tal disciplina genera nuevos conocimientos para ampliar la disciplina misma.

El oficial de ética generalmente tiene el derecho de informar directamente tanto al director ejecutivo como a la junta directiva, y a menudo al comité de auditoría.

Empresa comercial responsable Una empresa comercial responsable es una organización de aprendizaje que es experta en entender su contexto relevante, su cultura organizativa y sus creencias fundamentales. De estos entendimientos, los propietarios, gerentes, empleados y agentes de tal empresa pueden construir una empresa que tiene estándares, procedimientos y expectativas, estructuras y sistemas, comunicación y evaluación y un alineamiento de empresa que puede promover expectativas razonables entre sus partícipes y cumplir esas expectativas. Al cumplir las expectativas razonables, la empresa comercial responsable puede mejorar su rendimiento comercial, para generar una ganancia y contribuir al progreso económico de su comunidad.

Enron y WorldCom Los escándalos y fracasos en los negocios no son nuevos, pero el hecho de que estas dos compañías en los Estados Unidos se hayan vuelto simbólicas en gran parte de lo que está mal con la gente de negocios es un signo de lo estrechamente conectadas que están las economías globales. Los investigadores calculan que la pérdida de confianza que siguió al colapso de Enron y WorldCom le costará a la economía de los Estados Unidos de $37 mil millones a $42 mil millones en producto doméstico bruto reducido. Enron, particularmente, pasó de ser la séptima compañía más grande en los Estados Unidos a la bancarrota en cuestión de meses ya que la confianza en su liderazgo se desvaneció.

Entrevistas individuales Se usan entrevistas individuales de los empleados para asegurar una evaluación y comentarios detallados para la gerencia de la empresa y para permitir a la gerencia conducir un interrogatorio intensivo de los individuos que está diseñado para mejorar el programa de ética. Una entrevista proporciona un marco en el cual un empleado puede identificar y encarar temas que las encuestas del empleado pueden no traer a la superficie.

Estándares de la industria Los estándares de la industria son estándares que desarrollan diferentes empresas en una industria específica sobre los que se ponen de acuerdo una con otra o que son tan comunes como para que se les considere una costumbre de la industria o profesión. Tales estándares van más allá de las leyes y reglamentos, para promover una competencia libre, justa y honesta entre los miembros de la industria.

Estudio del empleado Un estudio del empleado es un mecanismo que una empresa puede usar para asegurar la evaluación y comentarios de los empleados y para evaluar la eficacia e impacto del programa de ética de la empresa. Tal estudio

expone preguntas en lo que se refiere a la cultura organizativa de la empresa, cómo funciona en la práctica el programa de la ética de la empresa y los resultados mensurables del programa esperado, tales como mala conducta observada, buena voluntad para buscar asesoramiento y denunciar la mala conducta, conciencia del tema y satisfacción y compromiso del empleado para con la empresa. Los propietarios y gerentes usan los datos del estudio junto con otros datos para determinar si han establecido y comunicado los estándares y procedimientos correctos y si han fomentado las expectativas razonables del partícipe.

Ética empresarial La ética empresarial es una parte integral de la conducta empresarial responsable. Describe el compromiso de una organización con un conjunto de valores y principios fundamentales que se entienden comúnmente, el cual proporciona una base para las decisiones y conducta empresarial. Típicamente, la ética empresarial presume que las decisiones se adaptarán a estándares articulados en leyes y reglamentos, políticas y procedimientos internos, un conjunto de valores fundamentales determinados por propietarios y gerentes, que incluye la honestidad, integridad, respeto y equidad y principios comerciales tales como la rentabilidad, satisfacción del cliente, calidad del producto, salud, seguridad y eficiencia. Los asuntos de ética empresarial van desde prácticos e inmediatos, tales como el deber de una empresa de ser honesta con sus empleados y clientes, hasta cuestiones sociales y filosóficas más amplias, tales como la responsabilidad de una compañía para contribuir al bienestar de la comunidad y para preservar el ambiente.

Gestión de riesgos El proceso de gestión de riesgos ayuda a los propietarios y gerentes de una empresa a planear, organizar y controlar las operaciones de cada día de la empresa para minimizar los riesgos al capital y a los ingresos. La gestión de riesgos incluye pero no está limitada a la gestión de riesgos asociados con pérdidas accidentales, administración financiera, fraude y desfalco, corrupción, pérdida de reputación y salud y seguridad del empleado, así como otros riegos de operación.

Grupos de enfoque Un grupo de enfoque es un mecanismo de evaluación y comentarios que reúne a un pequeño grupo de empleados y a una tercera parte para recoger información acerca de la vida en la empresa. Un grupo de enfoque es un dispositivo particularmente útil para evaluar un programa de ética empresarial. Durante un grupo de enfoque, la tercera parte hace preguntas detalladas y recibe respuestas a fondo de los empleados sobre el programa de ética.

Junta directiva La junta directiva de una empresa es el organismo principal responsable de representar a los accionistas y salvaguardar sus intereses. La junta crea comités especiales —tales como comités de auditoría, de compensación ejecutiva y de ética— para cumplir su función. Cada vez más, las corporaciones también nombrarán un comité de responsabilidad social. Estos comités suministran informes a la junta, que usa los informes para tomar decisiones en lo que concierne al desarrollo, implementación y modificación del programa de

cumplimiento sobre la ética. La junta directiva toma las decisiones finales en lo que concierne a cualquier política, programa o iniciativa que una empresa pueda adoptar.

Lavado de dinero Bajo el proceso de lavado de dinero, uno oculta la existencia, fuente ilegal o aplicación ilegal del ingreso y disfraza ese ingreso para hacerlo aparecer legítimo. De Andrew J. Camelio y Benjamin Pergament, "Money Laundering", *American Criminal Law Review 35*, no. 3 (1998).

Línea de ayuda Una línea de ayuda o línea directa es una línea de teléfono segura que se conecta a una oficina de ética o a la oficina de un defensor del pueblo. Los empleados usan esta herramienta para ponerse en contacto con la oficina de ética o el defensor del pueblo para denunciar una violación o recibir asesoramiento sobre asuntos que les concierne. Una práctica actual mejor es que ninguna llamada a una línea de ayuda se rechaza excepto por asuntos de una queja formal bajo un acuerdo de negociación obrero-patronal.

Mecanismo de evaluación y comentarios Un mecanismo de evaluación y comentarios es una herramienta que una empresa puede usar para obtener información oportuna perteneciente a la implementación y eficacia de su programa de ética. Tal mecanismo pudiera tomar la forma de una encuesta, un grupo de enfoque, una entrevista de uno a uno o una línea de ayuda.

Muestrario de malos ejemplos Un muestrario de malos ejemplos consiste a menudo de titulares de noticias y cuentos sobre empresas que fracasaron y ejecutivos de nivel superior que fueron a prisión por violar la ley. Es una manera de animar a una empresa y a sus propietarios, gerentes, empleados y agentes para que abracen la disciplina de una conducta empresarial responsable. Ver, por ejemplo, **Enron** y **WorldCom.**

Obligaciones fiduciarias Cada miembro de la junta directiva de una empresa es un fiduciario que debe una obligación de lealtad y de cuidado a la empresa. La obligación de lealtad requiere que un miembro de la junta directiva coloque primero los mejores intereses y evite promover los intereses personales, financieros o profesionales del miembro a costa de la empresa. La obligación de cuidado requiere que un miembro de la junta directiva actúe como una persona de negocios razonable y diligente lo haría para ayudar a la empresa a crear un valor máximo del accionista con un mínimo riesgo.

Oficial de ética El puesto del oficial de ética se crea para cumplir con las operaciones diarias del programa de ética empresarial. El oficial de ética puede o no ser la persona con responsabilidad de alto nivel para el programa de ética empresarial. Proporciona asesoramiento sobre el comportamiento ético y sobre cómo informar sobre los problemas de ética, investiga y monitorea las investigaciones de posible mala conducta, monitorea el desarrollo del programa de ética y trabaja con otros organismos en la empresa para promover el cumplimiento.

El oficial de ética se asegura de que todos los niveles de la organización cumplen o exceden las expectativas éticas, legales y civiles diariamente.

Oficial responsable Un oficial responsable es una persona de alto nivel responsable de supervisar el programa de ética empresarial. El oficial responsable debe ser un propietario, director o ejecutivo superior. Esta persona puede ser o no el oficial de ética de la empresa. Cuando la empresa es grande o compleja, el oficial responsable a menudo tiene responsabilidades ejecutivas y confía en el oficial de ética para dirigir las operaciones de cada día.

Oficina de ética Muchas empresas crean una oficina de ética que es responsable de la administración e implementación día a día del programa de ética de la empresa. La oficina proporciona claridad y orientación sobre el cumplimiento con el código de ética y las políticas y procedimientos de la empresa en lo que concierne a la comunicación e investigación de presunta mala conducta. Esta oficina normalmente incluye un oficial de ética, personal de apoyo y una línea de ayuda.

Organización de aprendizaje Una organización de aprendizaje es una empresa experta en generar, adquirir y compartir el conocimiento acerca de su contexto relevante, su cultura organizativa y las expectativas de sus partícipes y en usar ese conocimiento de modo que sus propietarios, gerentes, empleados y agentes pueden vivir las vidas que ellos verdaderamente quieren vivir.

Pacto de integridad Un pacto de integridad es un acuerdo entre un grupo de empresas que las obliga a participar en una licitación o en un proceso de adquisición del gobierno de manera legal y transparente. Bajo un pacto de integridad, las partes pueden comprometerse a no ofrecer, pagar, aceptar o buscar sobornos de ninguna clase durante la licitación. El componente clave de un pacto de integridad es la transparencia. Un negocio en el pacto también se atiene por cualquiera de y todas las sanciones impuestas por los otros miembros del pacto.

Partícipes externos Las partes externas que tienen una participación en el éxito de una empresa incluyen clientes y consumidores, proveedores y proveedores de servicio, organizaciones de sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, agencias del gobierno, representantes de la comunidad de la zona, los medios y el medio ambiente. Los partícipes externos comparten el objetivo de que la empresa tenga éxito de tal manera que fortalece tanto la economía como a la sociedad civil. Estos partícipes pueden proporcionar evaluación y comentarios sobre los valores y las consideraciones políticas, económicas y sociales que una empresa debe integrar en su identidad ética.

Partícipes internos Las partes internas que tienen un interés en el éxito de una empresa incluyen a los accionistas, la junta directiva, la gerencia ejecutiva y los empleados.

Progreso económico Según Peter Drucker, el progreso económico es "un aumento constante en la capacidad de una economía de invertir más capital para cada trabajo y, por lo tanto, producir trabajos que dan lugar a un mejor estilo de vida así como una mejor calidad de trabajo y de vida". (Peter F. Drucker, "The Delusion of 'Profits': A Company That Loses Money Is Socially Irresponsible," The Wall Street Journal, 2 de febrero de 1975.

Relleno de canal El relleno de canal es el acto de inducir a los clientes o proveedores para aumentar las compras o disminuir los suministros o servicios que se comprarían o suministrarían en el curso ordinario del negocio, únicamente para presentar un rendimiento o un cuadro financiero más favorable a los socios.

Sistema de premios A través de un sistema de premios, una empresa otorga premios a los empleados que mantienen valores fundamentales y cumplen objetivos éticos en sus actividades de cada día. Estos premios pueden ser formales, tomar la forma de ascensos, aumentos de sueldo, bonificaciones y reconocimiento público. Los premios pueden también ser informales, tomar la forma de un elogio privado o de una reunión especial con el presidente de la empresa. Un sistema de premios reafirma la responsabilidad de la empresa para la ética y anima a sus empleados y gerentes para que se conduzcan de acuerdo con las pautas del código de ética de la empresa.

Soborno El soborno es una forma de corrupción. En el caso de corrupción política, el soborno es la provisión directa o indirecta de compensación ilegal para —o cualquier otra acción a favor de— cualquier empleado de un organismo gubernamental. A cambio, el empleado del gobierno actúa de una manera ventajosa para la compañía o se abstiene de actuar para desventaja de la compañía. Las empresas usan el soborno para obtener o retener negocios, recibir un patrocinio u obtener una ventaja no garantizada sobre otras empresas.

Triple resultado Informar sobre el triple resultado requiere que la empresa evalúe su rendimiento social y ambiental en el mismo nivel que evalúa e informa sobre su rendimiento económico.

Valores fundamentales Los valores fundamentales son valores compartidos con el liderazgo, los empleados y los partícipes de una empresa que la hacen especial y determinan su cultura organizativa.

MATERIAL DE REFERENCIA Y LECTURA ADICIONAL

PARTE I: LA EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Aaronson, Susan A., y James T. Reeves. *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy*. Washington, D.C.: National Policy Association, 2002.

AccountAbility (sitio web). Disponible en <http://www.AccountAbility.org.uk>.

Business for Social Responsibility. Disponible en <http://www.bsr.org>.

Cámara Internacional de Comercio (sitio web). Disponible en <http://www.iccwbo.org>.

———. "The Business Charter for Sustainable Development—16 Principles." Disponible en <http://www.iccwbo.org/home/environment_and_energy/sdcharter/charter/about_charter/about_charter.asp>.

Case Western Reserve University. The Online Ethics Center for Engineering and Science. Disponible en http://onlineethics.org/.

Caux Round Table. "Principles for Business." Disponible en <http://www.cauxroundtable.org/principles.html>.

Coalition for Environmentally Responsible Economies. Disponible en <http://www.ceres.org>.

Codes of Conduct. "Interest Groups—Nongovernmental Organizations." Disponible en <http://www.codesofconduct.org>. Este sitio brinda ejemplos de empresas reales e información general sobre códigos de conducta.

Collins, James C., y Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: HarperBusiness, 2002.

Compacto Global de las Naciones Unidas. "El Compacto Global." Disponible en <http://www.unglobalcompact.org>.

Ellsworth, Richard R. *Leading with Purpose: The New Corporate Realities.* Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2002.

Gordon, Kathryn. "The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison." Disponible en <http://www.oecd.org>.

Grayson, David, y Adrian Hodges. *Everybody's Business: Management Risks and Opportunities in Today's Global Society.* Londres y Nueva York: DK Publishing, 2002.

International Corporate Governance Network (sitio web).
Disponible en <http://www.icgn.org>.

Joseph, Joshua. *National Business Ethics Survey 2000.* Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2000.

———. *National Business Ethics Survey 2003.* Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003.

Micklethwait, John, y Adrian Wooldridge. *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea.* Nueva York: Modern Library, 2003.

Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. "Declaración Universal de Derechos Humanos." Disponible en http://www.ohchr.org/spanish/index.htm

Organización Internacional del Trabajo (sitio web).
Disponible en <http://www.ilo.org>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Case Studies on Good Corporate Governance in Latin America*. Disponible en español en http://www.oecd.org.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *OECD Principles of Corporate Governance: 2004.* Disponible en http://www.oecd.org.

Paine, Lynn Sharp. *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance. Nueva York:* McGraw-Hill, 2003.

Principios globales Sullivan (sitio web). Disponible en
<http://www.thesullivanfoundation.org/gsp/>.

Roddick, Anita. "A Third Way for Business, Too." *New Statesman*, 3 de abril de 1998.

Social Accountability International (sitio web). Disponible en
<http://www.cepaa.org>.

Stiglitz, Joseph. *Globalization and Its Discontents.* Nueva York: W. W. Norton, 2002.

Treviño, Linda K., y otros. "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts." *California Management Review 41* (Invierno de 1999): 131–51.

Waddock, Sandra. *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added.* Boston: McGraw-Hill, 2002.

Zadek, Simon. *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship.* Londres y Sterling, Va.: Earthscan, 2001.

Parte II: El programa de ética empresarial

Carroll, Archie B., and Ann K. Buchholtz. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 4th ed. Cincinnati, Ohio: South-Western, 2000.

Carver, John, and Caroline Oliver. *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Collins, James C. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap … and Others Don't*. New York: HarperBusiness, 2001.

Freeman, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. New York: Basic Books, 1984.

Grundy, Tony. *Implementing Strategic Change*. London: KoganPage, 1993.

Hesselbein, Frances. "When the Roll Is Called in 2010." In *On Creativity, Innovation, and Renewal*, edited by Frances Hesselbein and Rob Johnson. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Hofstede, Geert, y otros. "What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries." *Journal of International Business Studies 33*, Nº 4 (2002).

Hofstede, Geert. *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Nueva York: McGraw-Hill, 1997.

Jacobs, Robert W. *Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

Kotter, John P., and James L. Heskett. *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.

Nadler, David A. *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

Robertson, Christopher J., y James J. Hoffman. "How Different Are We? An Investigation of Confucian Values in the United States." *Journal of Managerial Issues* 12, Nº 1 (2000): 34.

The Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Disponible en http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/.

U.S. Department of Health and Human Services. "Corporate Responsibility and Corporate Compliance: A Resource for Health Care Boards of Directors." Disponible en <http://oig.hhs.gov.

University of Missouri Extension and Outreach. "Program Planning and Development—Program Logic Model." Disponible en <http://outreach.missouriedu/staff/programdev/plm>.

Boeing. "Boeing Ethics Challenge." Disponible en <http://www.boeing.com.

Center for the Study of Ethics in the Professions. Illinois Institute of Technology. Disponible en http://ethics.iit.edu/.

Chiquita Brands International. "Corporate Responsibility: Living Our Core Values." Disponible en <http://www.Chiquita.com>.

Departamento de Justicia de los Estados Unidos. "Principles of Federal Prosecution of Business Organizations." Disponible en http://www.usdoj.gov

Driscoll, Dawn-Marie, y W. Michael Hoffman. Ethics Matter: How to Implement Values-Driven Management. Waltham, Mass.: Center for Business Ethics, 2000.

EthicsWeb.ca. "Applied Ethics Resources on the Web." Disponible en <http://www.ethicsweb.ca. [Excelente fuente de códigos de ética y de modelos para la toma de decisiones éticas.]

HCA Inc. "Introduction to Ethics, Compliance and Corporate Responsibility." Disponible en <http://ec.hcahealthcare.com>.

Howmet Castings. "Code of Ethics and Standards of Business Behavior." Disponible en <http://www.howmet.com.

International Standards Organization. "The Magical Demystifying Tour for ISO 9000 and ISO 14000." Disponible en <http://www.iso.ch>.

Joseph, Joshua. "Integrating Business Ethics Programs: A Study of Ethics Officers in Leading Organizations," *Business and Society Review* (Otoño de 2002): 309–47.

Kaplan, Jeffrey M., Joseph E. Murphy, and Winthrop M. Swenson. *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*. Eagan, Minn.: West Group, 2002.

Kusserow, Richard P., and Andrew H. Joseph. *Corporate Compliance Policies and Procedures: A Guide to Assessment and Development*. Marblehead, Mass.: Opus Communications, 2000.

LeClair, Debbie Thorne, O. C. Ferrell, and John P. Fraedrich. *Integrity Management: A Guide to Managing Legal and Ethical Issues in the Workplace*. Tampa, Fla.: University of Tampa Press, 1998.

Machan, Tibor R., and James E. Chester. *A Primer on Business Ethics*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield, 2002.

Martens, Lori Tansey, and Amber Crowell. "Whistleblowing: A Global Perspective" (Part I). *Ethikos* (May/June 2002): 6–8.

———. "Whistleblowing: A Global Perspective" (Part II). *Ethikos* (Julio/Agosto de 2002), 9–12.

Murphy, Diana E. "The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics." 87 *Iowa L. Rev.* 697, 2002. Disponible en <http://www.ussc.gov/corp/Murphy1.pdf>. (Accessed August 22, 2003.)

NTT Group. "NTT Group Ethical Code on Environmental Issues." Disponible en <http://www.ntt.co.jp>.

Page, Stephen B. *Establishing a System of Policies and Procedures*. Mansfield, Ohio: Bookmasters, 1998.

Rainforest Alliance. "Perfiles de Agricultura Sostenible: Chiquita Cosecha Mejores Bananas." Disponible en español en <http://www.rainforest-alliance.org/programs/profiles/documents/ChiquitaProfileS.pdf >.

Robertson, Chris, y Paul A. Fadil. "Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited." *Journal of Managerial* Issues 10, no. 4 (1998): 454.

Royal Dutch/Shell. "Nuestros Principios." Disponible en español en <http://www.shell.com>.

Solomon, Robert C. *A Better Way to Think about Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success*. New York and Oxford, U.K.: Oxford University Press, 1999.

Treviño, Linda K., and Katherine A. Nelson. *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 1999.

Parte IV: Puesta en práctica de la ética empresarial

Badaracco, Joseph L. Jr. *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

Bennett, Juliette. "Multinational Corporations, Social Responsibility, and Conflict." *Journal of International Affairs* 55, no. 2 (2002).

Bossidy, Larry, and Ram Charan. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business, 2002.

Financial Action Task Force on Money Laundering. "Basic Facts about Money Laundering." Disponible en http://www.fatf-gafi.org .

Naim, Moises. "The Five Wars of Globalization." Foreign Policy (Enero/febrero de 2003).

OMT: Contratación pública: El Acuerdo Plurilateral. Disponible en español en <http://www.wto.org/>.

Paine, Lynn Sharp. "Managing for Organizational Integrity." Harvard Business Review (Marzo-Abril de 1994): 106–17.

Transparency International. "Estudio de las fuentes de soborno." Disponible en español en <http://www.transparency.org>.

Parte V: Logro de la conducta empresarial responsable

Bolan, Marc, Kimberly Francis, and Jane Reisman. *How to Manage and Analyze Data for Outcome-Based Evaluation*. Seattle, Wash.: Organizational Research Services, 2000.

Fort, Timothy L. & Cindy A. Schipani, *The Role of Business in Fostering Peaceful Societies* (Cambridge University Press, 2004).

Kline, Peter, and Bernard Saunders. *Ten Steps to a Learning Organization*. 2nd ed. Arlington, Va.: Great Ocean, 1998.

Lusthaus, Charles, y otros. *Organizational Assessment: A Framework for Improving Performance.* Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 2002.

Marquardt, Michael J. *Action Learning in Action*: *Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*. Palo Alto, Calif.: Davies-Black, 1999.

Nielsen, Richard P. *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life*. New York: Oxford University Press, 1996.

Reisman, Jane, and Judith Clegg. *Outcomes for Success*. Seattle, Wash.: Organizational Research Services and Clegg & Associates, 1999.

Reisman, Jane, and Richard Mockler. *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation*. Seattle, Wash.: Evaluation Forum, 1994.

Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency, 1990.

Tansey, Lori A., Gary Edwards, and Rachel E. Schwartz. "Compliance Program Modification and Refinement." Capítulo 5 en *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, edited by Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy, y Winthrop M. Swenson. Eagan, Minn.: West Group, 2002.

AUTORIZACIONES

El Departamento de Comercio de los Estados Unidos cuenta con la autorización de las empresas y organizaciones detalladas a continuación para reimprimir material protegido por derechos de autor en la versión en español del Manual de Ética Empresarial: Chevron, Levi Strauss, Limited Brands, Visa y World Bank Group. Asimismo, los autores, editores y titulares de derechos de autor otorgaron autorización para reproducir los demás materiales protegidos por derechos de autor al momento de publicar la versión en inglés del Manual de Ética Empresarial.

INDEX

"la gente correcta en los lugares correctos," 186, 187-94
contratación de empleados, 188-89
niveles de identidad de RBE, 187-88
propietarios, gerentes y supervisores, 187-88
ubicación de las personas en el puesto correcto, 190-92
retención, 192-93
gente equivocada, tratar con, 193-94
"muestrario de malos ejemplos," 160

A

acciones correctivas, 202
acciones voluntarias por sector privado, 218-20
accionistas, 13-14
aclaración de responsabilidades, 102
actividad ilegal, clima de, 16
Acuerdo sobre Contratación Pública (GPA) de la Organización Mundial del Comercio (OMC) , 216
administración de programas de capacitación, 165
agentes, ver empleados y agentes
Alcatel Group, 121, 143
alineamiento, 185-206
ver también resolución de problemas; "la gente correcta en los lugares correctos" (bajo rg)
programas de ética empresarial, 186
lista de verificación, 205
alentar a los empleados a seguir estándares, procedimientos y expectativas, 95, 101-2, 186, 194-98
preguntas fundamentales acerca de, 186
hojas de trabajo de la RBE, 206
aprendizaje organizativo, 229-31, 240-41
aprendizaje ver también programas de capacitación
planificación y aprendizaje de acción, 160-62
fracasos y errores, aprendizaje de, 198-99
aprendizaje organizativo, 229-31, 240-41
argumentos utilizados en programas de capacitación, 162
asociaciones empresariales, 32-34
auditoría
comité de auditoría, 134
ejecución de estándares, procedimientos y expectativas, 167-68
integración de infraestructura de ética empresarial con sistemas de auditoría, 142
Australia, 49
autoridad responsable, 96-100
autoridad
buena autoridad corporativa, 7
buena autoridad pública, 208
administración a diferencia de, 53-54
autoridad responsable, 96-100
autoridad, delegación, 55-56, 97, 132-34

B

Banco Mundial, 11, 213, 216
benchmarking, 69-70
Bennett, Juliette, 211
Boeing Company, 110, 136
Bolsa de valores de Nueva York, 111
Brabeck-Letmathe, Peter, 51
Bradford, David L., 56
buena autoridad corporativa, 7
buena autoridad pública, 208
buena voluntad, 22
búsqueda de consejo e informe de preocupaciones, 168-69
partícipes externos comprometidos con, 174-76
evaluación y comentarios, importancia de, 165-66
investigaciones, políticas y procedimientos para, 173-74
control de la conducta, 166-67
ombudsman, 173
seguridad, mantenimiento, 172

C

Cámara de Comercio Internacional (ICC), 9, 33
capital social, generación, 27-31
fundaciones caritativas, 220
RSC (responsabilidad social corporativa) y las PYME, 44
definición de las responsabilidades sociales de la RBE, 27-29
desarrollo de la comunidad, participación voluntaria del sector privado en, 219-20
economías de mercado en vías de desarrollo, 18-19
relaciones y responsabilidades entre la empresa y la comunidad, 122
informe de evaluaciones del programa, 238
confianza, 29-30
responsabilidades ultra-sociales de las RBE, 28-29
acciones voluntarias por sector privado, 218-20
capital
acceso expandido a través de la ética, 26
capital social, ver capital social, 29
Carver, John, 54, 96-100
catalizador del programa, 58
Cattaui, Maria Livanos, 9
Caux Round Table, 32-33, 108, 235
Centro Internacional para Estudios Empresariales, 214
CEO (director ejecutivo), 97, 132
CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), 32, 33
Chiquita Brands International, 108
clientes y consumidores
economía de mercado en vías de desarrollo, 13
evaluación y comentarios públicos y participación en la ejecución de la ética, 174-76
relaciones y responsabilidades entre la empresa y, 119-20
personal jerárquico vs. personal de menor nivel, percepción de mala conducta de, 190-91
responsabilidades sociales de las RBE, 28
Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), 32, 33
códigos de conducta de la Unión Europea, 110
códigos de conducta, 109-17
adaptaciones, revisión, actualizaciones y mejoras, 116
disposiciones de aspiraciones vs. las obligatorias, 115-16
normas culturales, 112-13
proceso de diseño, revisión y aprobación, 123
pautas de desarrollo, 114-15
descargos de responsabilidad, 118-19
protecciones ambientales, 111-12
formatos, 116, 118
estándares de la industria, cumplimiento con, 111
materiales introductorios, 118
ley, cumplimiento con la, 110
políticas relacionadas con, 116-17
bosquejo de muestra, 125-26
disposiciones típicas, 117-23
Cohen, Allan R., 56
coimas y sobornos, 9, 24, 208-11, 221
Collins, James C., 105
Compacto Global de las Naciones Unidas, 36, 106, 235
competencia
legados de planificación central, 12-13
mejora a través de la ética, 25-26
relaciones y responsabilidades entre la empresa y, 121

componentes estructurales del programa de ética empresarial, 52-53
comunicación, 147-55
ver también evaluación y comentarios conocimiento de la audiencia, 149-51
folletos, disponibilidad de, 154-55
infraestructura de ética empresarial, 166, 181
programas de ética empresarial, 45-47, 59
lista de verificación, 177
desarrollo de programas de comunicación, 148-52
distribución de documentos, 153, 154-55
discursos de la gerencia, 152-53
requiere asesoría, 151-52, 178
materiales publicados, 153-54
mecanismos de evaluación y comentarios públicos y participación de los medios, 174-76
materiales publicados, 154
hojas de trabajo de la RBE
comunidad, ver capital social, generación de
confianza
leyes y reglamentos, rol importante de, 14-15
confidencialidad y seguridad, asegurar, 172
confidencialidad, asegurar la, 172
consejo de ética empresarial, 140
consejo de ética profesional, 141
consejos de ética profesional basados en la industria, 141
consejos
consejo de ética empresarial, 140
consejo de ética profesional, 141
consultores, partícipes como, 59
consumidores, ver clientes y consumidores
contenido
informes de evaluación del programa, 239-41
programas de capacitación, 156-58
contexto de empresa, análisis, 74-75, 80-81
contexto relevante, análisis, 74-75, 80-81, 234
contratación de empleados, 188-89
contratación y adquisición, gubernamental, 215-18
cooperación con el gobierno, 201-2
corrupción, 9, 24, 201, 208-11, 221
crecimiento a largo plazo, sostenibilidad de conducta ética, 26
credibilidad de informes de evaluación, 238-39
crédito, acceso extendido a, 26
creencias y valores fundamentales
declaración de Herman Miller Japan Ltd. sobre, 193
movilización de la empresa alrededor de, 55
narrativa utilizada para proyectar, 158
valores personales, 159-60
estándares, procedimientos y expectativas para las RBE, 102-4
programas de capacitación, 155-56, 158-59
cultura islámica, 8-9
cultura organizativa
diseño e implementación de programa de ética empresarial, 66, -67, 75-76, 84-85
evaluación de programas de ética empresarial, 234, 235, 243
hojas de trabajo de la RBE, 243
programas de capacitación, 155-56
cultura y ética empresarial, ver también cultura organizativa
códigos de conducta y respeto por las normas culturales, 112-13
programas de nivel de cumplimiento con la ética empresarial, 49
economías de mercado en vías de desarrollo, 8-9
elemento socio-cultural del contexto relevante, análisis, 73-74
estándares, procedimientos y expectativas, 100-101

D

debida diligencia en la contratación, 188-89
debilidades y fortalezas de la organización, 52, 54-55
Declaración Interreligiosa, 32, 34
declaraciones de integridad, 218-19
delegación de autoridad, 55-56, 97, 132-34
descargos de responsabilidad en códigos de conducta, 118-19
desempeño
evaluación, ver evaluación de programas de ética empresarial
mejora, ver mejora de desempeño empresarial a través de la ética
diferenciación de problemas de personal y problemas de ética, 172-73
diferenciación de problemas de personal y problemas de ética, 172-73
director ejecutivo (CEO), 97-98, 132
director financiero, 142
director legal, 143
directores independientes, 134
diseño e implementación de programas de capacitación, 155-58
diseño e implementación de un programa de ética empresarial, 43-64, 65, 77, 123 ver también hojas de trabajo de la RBE
adopción de diseño, 62
proceso de aprobación, 62, 123
listas de verificación, 63, 77
comunicación de programa, 45-47, 59
consultores, partícipes como, 59
definición de la naturaleza del programa, 45-47
objetivos y propósitos, determinación, 65-70
niveles de identidad de las RBE, 6, 47-51, 68
disposiciones anti-lavado de dinero, 49, 221-22
distribución de documentos, 153, 154-55

E

economía fantasma, 12, 16
economías de mercado en vías de desarrollo, 3-20
programa de ética empresarial, 6-7
legados de planificación central, 12-16
lista de verificación, 20
mercado global, 7-9
mejora de desempeño empresarial, 18
empresas individuales, 17-19
marco institucional, desarrollo de, 16-17
líderes, trabajo con, 19
conducta empresarial razonable en, 4-6
PYME, 9-11
capital social, desarrollo, 18-19
solución vs. problema, la RBE como parte de, 9
educación, ver aprendizaje, programas de capacitación
ejecución de estándares, procedimientos y expectativas, 165-76 ver también resolución de problemas
confidencialidad, asegurar la, 172
empleados y agentes, 168-73
elemento económico del contexto relevante, análisis, 72-73
elemento político del contexto relevante, análisis del, 72-73
elemento socio-cultural del contexto relevante, análisis, 73-74
elemento tecnológico del contexto relevante, análisis, 74
Ellsworth, Richard F., 5, 231
empleados y agentes
representantes de conducta empresarial, 141-42
legados de planificación central, 13
comunicación del plan de ética empresarial a, 45-47
sistemas de disciplina, 197-98
ejecución de conducta ética, rol en, ver ejecución de estándares, procedimientos y expectativas
contratación, 188-89
diferenciación de problemas de personal y problemas de ética, 172-73
reconocimiento, necesidad de, 194
relaciones y responsabilidades entre la empresa y, 119-20
represalia, protección de, 171
retención de, 192-93
sistemas de recompensa, 195-97
satisfacción con la organización, relación con, 192
estándares, procedimientos y expectativas, 95, 101-2, 186, 194-98

comportamiento no ético/mal comportamiento, 24-25, 70
empresas comerciales responsables (RBE), 3 ver también entradas más específicas
diferenciadas de otras empresas, 93-94
ocho preguntas para, 37-39, 86-89
buena administración, conducta empresarial responsable vista como, 31-32
desafíos relacionados con el gobierno enfrentados por, 207-8
niveles de identidad, 6, 47-51, 68, 187-88
proceso para transformarse en una empresa responsable, 21
propósito y objetivos, 4, 5-6, 9, 27
responsabilidades sociales de, 27-29
partícipes, 5
hojas de trabajo, ver hojas de trabajo de la RBE
empresas grandes, complejas (LCE)
infraestructura de ética empresarial, 129
diseño e implementación de programa de ética empresarial, compromiso de partícipes con el, 57-59
economías de mercado en vías de desarrollo, 10
estándares empresariales globales, adopción, 37
ombudsman, 173
gente equivocada, tratar con, 194
encuestas, plan de recolección de datos para la evaluación de programas, 236-37
Enron, 160
entrada al mercado, 13
entrevistas, plan de recolección de datos para la evaluación de programas, 237
equipos de recursos, 59
Estados Unidos
disposiciones anti-lavado de dinero, 49, 222
códigos de conducta, 110
programas de nivel de cumplimiento de ética empresarial, 49
Departamento de Comercio, 36, 235
Departamento de Estado y políticas anti-corrupción del gobierno, 209
FCPA (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero), 221
FSGO (Federal Sentencing Guidelines for Organizations), 34, 49
política de contratación y adquisición del gobierno de United Technologies Corporation, 217
estándar AA1000S, 32, 35, 235, 238, 239
estándar SA8000, 32, 34
estándares de la industria, cumplimiento con, 111
estándares y organizaciones empresariales globales
adopción de, 37-39
surgimiento de, 32-36
tabla, 37
estándares, procedimientos y expectativas, 93-95
ver también códigos de conducta
lista de verificación, 124
aclaración de responsabilidades, 102
comunicación, 101, 152-55
creencias y valores fundamentales, 102-4
consideraciones culturales, 100-1
empleados y agentes, 95, 101, -2
aplicación, ver aplicación de estándares, procedimientos y expectativas
futuro, visión de, 104-5
globales, ver estándares empresariales globales y organizaciones
gobiernos, alentar estándares para, 211-12
principios orientadores, 100-2, 105-9
estándares más elevados, búsqueda de, 100
estándares de la industria, cumplimiento con, 111
administración, 105-17
estructura interna y dinámicas de la empresa, 75-76, 84-85
estudios auto-moderados, 163
estudios en programas de capacitación, 162, 163, 164
Ethics Resource Center, 70
evaluación de programas de ética empresarial, 65-70, 229-45
lista de verificación, 242
credibilidad, establecimiento, 238-39
plan de recolección de datos, 236-37
importancia de, 231-32
cultura organizativa, 234, 235, 243
aprendizaje organizativo, 229-31, 240-41
evaluación de resultados, 233, 235-36, 245
evaluación del proceso, 233, 234-35, 244
propósito de la evaluación, determinación, 233
hojas de trabajo de la RBE, 243-45
contexto relevante, análisis, 234
informe de desempeño del programa, 237-41
PYME, 232
evaluación de resultados, 233, 235-36, 245
evaluación del proceso, 233, 234-35, 244
evaluación y comentarios, 147-48, ver también comunicación
importancia de, 165-66
mecanismos públicos de evaluación, 174-76
programas de capacitación, 164-65
evolución de la economía controlada a la economía de mercado, ver economías de mercado en vías de desarrollo
expectativas de desempeño del propietario, 98-100
expectativas, ver estándares, procedimientos y expectativas
extorción, 201, 208-11

F

FCPA (ver Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero)
Federal Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO) de los Estados Unidos, 34, 49
fines, políticas que definen, 98-99
folletos, disponibilidad de, 154-55
formatos
códigos de conducta, 116, 118
informe de evaluación del programa, 239-40
fortalezas y debilidades de la organización, 52, 54-55
fracasos, tratamiento de, 198-99 ver también resolución de problemas
fraude
fraude y abuso de empleados, 24
detección por parte del propietario de empresas pequeñas, 132
Fréchette, Louise, 219
FSGO (ver Federal Sentencing Guidelines for Organizations),
funciones de responsabilidad, 131-44
representantes de conducta empresarial, 141-42
consejo de ética empresarial, 140
oficial de ética empresarial, 138-40, 143
oficial de responsabilidad de alto nivel (individuo o grupo), 134-38
responsabilidad individual, 143-44
integración con otras funciones ejecutivas y departmentales, 142-43
nivel de propietario-junta, 132-34
siete niveles de responsabilidad, 131
fundaciones caritativas, 220
futuro, visión de, 104-5

G

generación
gente equivocada, tratar con, 193-94
gerencia ver también estándares, procedimientos y expectativas
política de enlace junta-gerencia, 134
comunicación a través de discursos de la gerencia, 152-53
autoridad a diferencia de, 53-54
políticas de limitación, 99-100
conducta empresarial responsable vista como buena administración, 31-32
"la gente correcta en los lugares correctos," 187-88
personal jerárquico vs. personal de menor nivel, percepción de mala conducta de, 190-91
programas de capacitación, 155, 159

Global Reporting Initiative (GRI), 32, 34, 157, 234, 241
gobiernos y empresas extranjeras, relación con, 220-23
GPA (Acuerdo sobre Contratación Pública de la OMC), 216
GRI (Global Reporting Initiative), 32, 34, 157, 234, 241
grupos de trabajo, 58-59, 60-61
grupos de trabajo, 58-59, 60-61
Guardsmark LLC, 114, 196

H

HCA Inc., 114, 117, 130, 137
Herman Miller Japan Ltd., 193
Hewlett-Packard, 4
Hoffman, W. Michael, 114
hojas de trabajo de la RBE, 60-61
  alineación, 206
  infraestructura de ética empresarial, 146
  código de conducta, bosquejo de muestra de, 125-26
  comunicación
hojas de trabajo, RBE, ver hojas de trabajo de la RBE
Hubbard Foods Ltd., 6

I

ICC (Cámara de Comercio Internacional), 9, 33
IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), 33-34
inclusividad, definición de AA1000S, 238
Indonesia, 211
informe de desempeño del programa, 237-41
informe de violaciones, 169-71
infraestructura de ética empresarial, 129-46
  lista de verificación, 145
  comunicación, 166, 181
  importancia de la, 130
  LCE, 129
  elementos de liderazgo, 132
  ONG, 129, 131
  propietarios y representantes de propietarios, 132-34
  hoja de trabajo de la RBE, 146
  funciones y sistemas de responsabilidad,
  ver funciones de responsabilidad
  PYME, 129, 131, 133, 140
infraestructura, 181
infraestructura, 181
  requiere evaluación, 178
  estándares, procedimientos y expectativas, 101, 152-55
  capacitación, ver programas de capacitación
  sitio web, 154
infraestructura, diseño, ver infraestructura de ética empresarial
  estructura interna y dinámica de la empresa, 75-76, 84-85
  cultura organizativa, 66-67
  orientación del programa, 46
  principios del proceso de planificación, 53-57
  catalizador del programa, 58
  modelo de lógica del programa, 70-71, 78-79
  redes del proyecto, 59
  oficial del proyecto, 58
  contexto relevante, análisis, 71-75
  equipos de recursos, 59
  proceso de evaluación, 62, 123
  partícipes, compromiso de los, 57-61
  planificación estratégica, 43-45
  fortalezas y debilidades de la organización, 52, 54-55
  componentes culturales, 52-53
  tabla de proceso de desarrollo, 62
  grupos de trabajo, 58-59, 60-61
infraestructura, ver infraestructura de ética empresarial
Institute of Directors in Southern Africa, 35
Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), 33-34
Institute of Social and Ethical AccountAbility, 35, 232, 235, 238, 239
integridad, declaraciones de, 218-19
International Corporate Governance Network, 34-35
International Organization for Standardization (ISO), 134
Internet
  comunicación a través de sitios web, 154
  programas de capacitación, 163
inversión extranjera, acceso extendido a, 26
inversión, 14
investigaciones
  gobierno, cooperación con , 201-2
  políticas y procedimientos internos para, 173-74
ISO (International Organization for Standardization), 134

J

Johnson & Johnson, 202-3
juegos utilizados en programas de capacitación, 163
junta directiva, 96-97, 132, 134
justicia, concepto de, 143, 198

K

Komatsu Ltd., 28, 29

L

lavado de dinero, 49, 221-22
LCE, ver empresas grandes, complejas (LCE)
legados de planificación central, transición a economía de mercado, 12-16
Ley estadounidense de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), 221
leyes y reglamentos
  categorías de leyes que afectan a las empresas, 48
  códigos de conducta que requieren cumplimiento con, 110
  nivel de cumplimiento de programas de ética empresarial, 6, 48-49
  cooperación con las investigaciones del gobierno, 201-2
  acciones correctivas, 202
  rol importante de, 14-15
  rol del sector privado en, 212-15
  contexto relevante, análisis, 72
  revelación voluntaria de violación, 200-1
liderazgo
  infraestructura de ética empresarial, 132
  líderes de empresas, gobierno y sociedades civiles, trabajo de las RBE con, 19, 31
  corporativo, 54
líneas de ayuda para empleados y agentes que informan sobre violaciones, 171-72
líneas de ayuda, 171-72
líneas de base, 69-70
listas de verificación
  alineación, 205
  infraestructura de ética empresarial, 145
  comunicación, 177
  diseño e implementación de programa de ética empresarial, 63, 77
  evaluación de programas de ética empresarial, 242
  economías de mercado en vías de desarrollo, 20
  oficiales y agencias del gobierno, 224
  proceso para transformarse en una empresa responsable, 40
  estándares, procedimientos y expectativas, 124
Lockheed Martin Corporation, 163

M

mala conducta, errores y malos entendidos, tratamiento de, ver resolución de problemas
marco institucional orientado al mercado, desarrollo de, 16-17
materiales publicados, 153-54
materiales publicados, 154
mecanismos públicos de evaluación, 175, 176
medio ambiente
  códigos de conducta, 111-12
  gobiernos y empresas extranjeras, 222-23
  contexto relevante, análisis, 73
medios, políticas que definen, 99-100
mejora continua, incorporación, 56-57
mejora de la productividad a través de la ética, 25-26
mejora del desempeño empresarial a través de la ética
  capital, crédito y acceso a inversiones extranjeras, 26
  mejora continua, incorporación, 56-57
  reducción de costo, 23-24
  empleados y agentes, conducta de, 24-25
  economías de mercado en vías

de desarrollo, 18
mayores utilidades y crecimiento sostenido a largo plazo, 26
respeto internacional, 26-27
desempeño, productividad y posición competitiva, 25-26
reputación y buena voluntad, 22, 26-27
conducta empresarial responsable contribución a, 21-27
reducción del riesgo, 22-23
mejores prácticas, 7, 37-38
mercado global y economías de mercado en vías de desarrollo, 7-9
Mochler, Richard, 240
modelo de lógica del programa, 70-71, 78-79
Motorola Corporation, 113, 118-19, 172
mudaraba, 8
N
nepotismo, 9
nes, 202-3
declaración de la política modelo, 199
modificación de programas de ética empresarial debido a, 203-4
personal jerárquico vs. personal de menor nivel, percepción de mala conducta de, 190-91
partícipes, mala conducta o daño grave a, 199-201
conducta no ética/mala conducta de empleados y agentes, 24-25, 70
revelación voluntaria de violación de la ley, 200-201
Nestlé, 51
Newmont Mining Corporation, 211
Nippon Telegraph & Telephone (NTT Group), 112, 114
nivel de cumplimiento de la identidad de la RBE, 6, 48-49, 187-88
nivel de gestión de riesgos de identidad de la RBE, 6, 50, 188
nivel de mejora de la reputación de identidad de la RBE, 6, 50, 188
nivel de valor agregado de identidad de la RBE, 6, 50-51, 188
niveles de identidad de las RBE, 6, 47-51, 68, 187-88
Novo Nordisk, 104, 135
NTT Group (Nippon Telegraph & Telephone), 112, 114
Nucor Fastener Division, 95
O
objetivos y propósitos
programas de ética empresarial, 65-70
evaluación de programas, 233
RBE, 4, 5-6, 9, 27
observación directa, plan de recolección de datos para la evaluación de programas, 237
obtención de contratos del gobierno, 215-18
ocho preguntas para las RBE, 37-39, 86-89
OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), 35, 221, 235
oficial de ética empresarial, 138-40, 143
oficial del proyecto, 58
oficiales y agencias del gobierno
lista de verificación, 224
contratación y adquisición, 215-18
cooperación con, 201-2
acciones correctivas requeridas por, 202
corrupción, sobornos y extorción, 201, 208-11, 221
economías de mercado en vías de desarrollo, 7, 14-15, 19
gobiernos y empresas extranjeras, relación con, 220-23
organizaciones gubernamentales internacionales, 35-36
líderes, trabajo de las RBE con, 19, 31
rol del sector privado en el proceso regulador, 212-15
hojas de trabajo de la RBE, 225
relaciones entre las RBE y, 208-12
contexto relevante, análisis, 71-73
estándares, procedimientos y expectativas, aliento de 211-12
revelación voluntaria de violaciones a, 201
OIT (Organización Internacional del Trabajo), 14, 35
Oliver, Caroline, 54, 96, 97, 99, 100
ombudsman, 173
OMC (Organización Mundial del Comercio), Acuerdo sobre Contratación Pública (GPA), 216
ONG, ver organizaciones no-gubernamentales (ONG)
Organización Internacional del Trabajo (OIT), 14, 35
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), 35, 221, 235
organizaciones gubernamentales internacionales, 35-36
organizaciones no-gubernamentales (ONG)
infraestructura de ética empresarial, 129, 131
corrupción, soborno y extorsión, 210
preocupaciones ambientales, 112
economías de mercado en vías de desarrollo, 7, 11, 19
partícipes externos comprometidos con la aplicación de requisitos de ética, 174
extorsión, ayuda para tratar la, 201
grupos de partícipes globales, 34-35
líderes, trabajo con, 19, 31
principios de administración, 108
proceso regulador, rol del sector privado en el, 214-15
P
Packard, David, 4
pactos de integridad, contratación y adquisición del gobierno, 217-18
partícipes externos, ver partícipes
partícipes, ver también clientes y consumidores; empleados y agentes; gerencia; propietarios; proveedores y proveedores de servicios
Pautas básicas para códigos de conducta empresarial, 32, 109, 235
pequeñas y medianas empresas (PYME)
consejo de ética empresarial, 140
infraestructura de ética empresarial, 129, 131, 133, 140
RSC (responsabilidad social corporativa), 44
definición y comunicación de programas de ética empresarial, 46-47
diseño e implementación de programa de ética empresarial, compromiso de partícipes con, 57-59
evaluación de programas, 232
economías de mercado en vías de desarrollo, 9-11, 14
estándares globales, adopción, 37
hojas de trabajo de la RBE, 60
contexto relevante, análisis, 74
planificación estratégica, 44
red comercial más amplia, desarrollo, 32
gente equivocada, tratar con, 193
percepción pública de mala conducta por parte de personal jerárquico vs. de menor nivel, 190-91
personal de ética empresarial, ver funciones de responsabilidad
personal y ética empresarial, ver empleados y agentes; gerencia; propietarios; funciones de responsabilidad; supervisores
personal y ética empresarial, ver empleados y agentes; gerencia; propietarios;funciones de responsabilidad; supervisores
plan de recopilación de datos, evaluación de programas de ética empresarial, 236-37
planificación de programas de ética empresarial, ver diseño e implementación de programa de ética empresarial
planificación estratégica, 43-45
planificación y aprendizaje de acción, 161-62
políticas y procedimientos
política de enlace junta-gerencia, 134
códigos de conducta o principios orientadores, políticas relacionadas con, 116-17
responsabilidad del empleado y apoyo de la gerencia, 199
que definen fines, 98-99
declaración de compromiso de la autoridad, 96
declaración de delegación de autoridad del modelo

de autoridad, 97
políticas anti-corrupción del gobierno, Departamento de Estado de los Estados Unidos, 209
investigaciones, 173-74
limitaciones de la gerencia, 99-100
que definen medios, 99-100
revelación voluntaria de violaciones legales, 201-1
Porras, Jerry I., 105
posición y ubicación de trabajo, 190-92
Posner, Barry Z., 213
prácticas de entrega de regalos, 113
préstamos, 14
Principios globales Sullivan, 34
principios, 100-2, 105-9
problemas, resolución de, ver resolución de problemas
procedimientos, ver políticas y procedimientos; estándares, procedimientos y expectativas
proceso de aprobación, diseño e implementación de programa de ética empresarial, 62, 123
proceso de revisión, diseño e implementación de programa de ética empresarial, 62, 123
programas de capacitación, 155-65
planificación y aprendizaje de acción, 160-62
administración de, 165
estudios de caso, 162, 163, 164
amplitud de, 160-61
contenido y estructura, 156-58
creencias y valores fundamentales, 155-56, 158-59
entrega de, 158-62
diseño e implementación, 155-58
evaluación y comentarios, 164-65
juegos, 163
conferencias y presentaciones, 162
participación y compromiso de la gerencia, 155, 159
modos de capacitación, 162-64
cultura organizativa, 155-56
participación del propietario, 159
valores personales de los capacitados, 159-60
hojas de trabajo de la RBE, 179-80
posibilidades, 162
estudios auto-moderados, 163
actualización y modificación, 164-65
videos, 163
programas de comunicaciones, desarrollo, 149
tratamiento de mala conducta o daño grave a, 199-201
diseño e implementación de programa de ética empresarial, compromiso de partícipes con, 57-61
aplicación, compromiso de partícipes externos en, 174-76
contexto externo por categoría de partícipe, hoja de trabajo de la RBE para, 74-75, 82-83
grupos de partícipes globales, 34-35
lista de, 4
falta de contacto de los productores con como legado de la planificación central, 13-14
informe de evaluaciones de programa a partícipes externos, 238
satisfacción de, 28
programas de ética empresarial
ver también diseño e implementación de programa de ética empresarial; evaluación de programas de ética empresarial; entradas más específicas
alineación, 186
comunicación, 45-47, 59
economías de mercado en vías de desarrollo, 6-7
buena administración, conducta empresarial responsable vista como, 31-32
niveles de identidad, 6, 47-51, 68
lista de problemas a cubrir, 123
proceso de desarrollo de conducta empresarial responsable, 21
informe de desempeño del programa, 237-40
recursos, 123
componentes culturales, 52-53
promoción, 212-15
propietarios estratégicos, 13
propietarios
infraestructura de ética empresarial para propietarios y representantes, 132-34
legados de planificación central, 13-14
expectativas de desempeño de la gerencia, 98-100
relaciones y responsabilidades entre la empresa y, 119
"la gente correcta en los lugares correctos," 187-88
programas de capacitación, 159
propósitos y objetivos, ver objetivos y propósitos
proveedores de servicios, ver proveedores y proveedores de servicios
proveedores y proveedores de servicios
legados de planificación central, 13
control del comportamiento, 167
relaciones y responsabilidades entre la empresa y, 120-21
ejemplo de código de conducta de proveedores, 25
proveedores, ver proveedores y proveedores de servicios

R

RBE, ver empresas comerciales responsables (RBE)
reconocimiento, necesidad de, 194
redes del proyecto, 59
reducción de costos y conducta empresarial responsable, 23-24
reducción del riesgo, 22-23
reglamentos, ver leyes y reglamentos
Reichheld, Frederick, 28
Reisman, John, 240
represalia, protección de, 171
represalias, protección a los empleados y agentes, 171
representantes de conducta empresarial, 141-42
reputación, 22, 26-27, 50, 51
requiere asesoría y comunicación, 151-52, 178
requiere evaluación, 178
ocho preguntas para las RBE, 86-89
evaluación de programas de ética empresarial, 243-45
contexto externo por categoría de partícipe, 74-75, 82-83
oficiales y agencias del gobierno, 225
estructura interna y dinámicas de la empresa, 75-76, 84-85
cultura organizativa, 243
evaluación de resultados, 245
evaluación del proceso, 244
modelo de lógica del programa, 70-71, 78-79
contexto relevante, análisis, 74-75, 80-81
estándares, procedimientos y expectativas, 127-28
programas de capacitación, 179-80
resolución de problemas, 186, 198-204
ver también ejecución de estándares, procedimientos y expectativas
cooperación con el gobierno, 201-2
acciones correctivas, 202
sistemas de disciplina, 198-99
aprendizaje de fracasos y errores, 198-99
malos entendidos y malas impresio-
respeto internacional, 26-27
responsabilidad social corporativa (CSR) y las PYME, 44
responsabilidades
aclaración de, 102
fomento de un clima de aceptación de, 198-99
desafíos relacionados con el gobierno enfrentados por, 207-25
retención de empleados y agentes, 192-93
revelación voluntaria de violaciones a las autoridades, 201
revisión de documentos, plan de recolección de datos para la evaluación de programas, 237
Robertston, Diana G., 8
Roddick, Anita, 23, 28, 175
rol del sector privado en el proceso

regulador, 212-15
Royal Dutch/Shell, 106-9, 122
RSC (responsabilidad social corporativa)
y las PYME, 44
Rusia
Sociedad empresarial de Seversk, 210
Cámara de Comercio e Industria, 36
good management, responsible
business conduct viewed as,
31–32
government-related challenges faced
by, 207–8
identity levels, 6, 47–51, 68, 187–88
process of becoming a responsible
business, 21
purpose and goals, 4, 5–6, 9, 27
social responsibilities of, 27–29
stakeholders, 5
worksheets, *see* RBE worksheets
responsible governance, 96–100
retaliation, protecting employees and
agents from, 171
retention of employees and agents,
192–93
review process, design and
implementation of business ethics
program, 62, 123
reward systems, 195–97
"the right people in the right places,"
186, 187–94
hiring employees, 188–89
identity levels of RBEs, 187–88
owners, managers, and supervisors,
187–88
placing people in the right job
positions, 190–92
retention, 192–93
wrong people, dealing with, 193–94
risk management level of RBE identity,
6, 50, 188
risk reduction, 22–23
Robertston, Diana G., 8
Roddick, Anita, 23, 28, 175
Royal Dutch/Shell, 106–9, 122
Russia
Business Partnership of Seversk, 210
Chamber of Commerce and Industry, 36

S

SAI (Social Accountability
International), 34
salida del mercado, 12
satisfacción de empleados con la
organización, se relaciana con, 192
satisfacción de los partícipes, 28
Schlegelmilch, Bodo B., 8
Schmidt, Warren H., 213
seguridad, mantenimiento, 172
Seversk, Sociedad empresarial de, 210
Sharia, 8
SIDA/VIH, 28
sindicatos, 14
sindicatos, 14
sistemas de autoridad en infraestructura
de ética empresarial, ver funciones
de responsabilidad
sistemas de disciplina, 197-98
sistemas de recompensa, 195-97
sistemas de responsabilidad en la
infraestructura de ética empresarial,
ver funciones de responsabilidad
sitios web
comunicación por medio de, 154
programas de capacitación, 163
Smith, Howard L., 44
sobornos y coimas, 9, 24, 208-11, 221
Social Accountability International
(SAI), 34
socialismo, transición a economía
de mercado desde, ver economías
de mercado en vías de desarrollo
Sociedad empresarial de Seversk, 210
socios, relaciones y responsabilidades
entre la empresa y, 120-21
Sony Corporation, 105
Sullivan, Leon H., 34
supervisores
satisfacción de los empleados en
relación con las acciones de, 192
"la gente correcta en los lugares
correctos," 187-88
personal jerárquico vs. personal
de menor nivel, percepción
de mala conducta de, 191

T

tardanza, modos de enfrentar la, 198
tardanza, modos de enfrentarla, 198
The Body Shop, 23, 175
The Gap Inc., 25
Thompson, Judith Kenner, 44
transparencia, gubernamental, 210, 211,
215, 216-17
Transparency International, 216-17
triple resultado, 6, 7, 238

U

United Parcel Service Inc., 22
United Technologies Corporation, 108,
114, 217
utilidades
aumento de las utilidades a través
de la ética, 26
rol de, 4, 6
confianza, valores y rentabilidad, 30

V

valores, ver valores y creencias fundamentales
videos utilizados en programas
de capacitación, 163
VIH/SIDA, 28
visión para la empresa, 102-5
políticas relacionadas con códigos
de conducta y principios
orientadores, 116-17
hojas de trabajo de la RBE, 127-28
autoridad responsable, 96-100
visión
visión de la gerencia para la empresa,
102-5
traducción de la visión, responsabilidad
hacia, 135

W

Wells, Joseph T., 24, 132
WMC Resources Ltd., 114, 115
WorldCom, 160

Z

Zarsky, Lyuba, 148, 167

ACERCA DE LOS AUTORES

Kenneth W. Johnson es un investigador, escritor y consultor en el área de la integración de ética y políticas. Es el fundador y director del Ethics & Policy Integration Centre, un sitio web de investigación de ética y políticas disponible en http://www.EPIC-online.net. Se especializa en un enfoque de sistemas para el diseño, el desarrollo y la planificación estratégica de organizaciones y comunidades. Es consultor a nivel internacional de organizaciones de todo tipo y tamaño, incluyendo empresas transnacionales, organismos internacionales de trabajo y agencias del gobierno estatal y federal. Es coordinador de Coalition for Ethics and Compliance Initiatives y miembro del State Bar of California, la American Evaluation Association y la Society for Business Ethics. Fue editor del *Arizona Law Review*, editor asociado del boletín informativo *Ethical Management* y miembro superior del Ethics Resource Center Fellows Program. Para comunicarse con él, llame al (202) 547-1789 o envíe un mensaje a kenneth@ethics-policy.org.

Igor Y. Abramov es director del Programa de Transparencia y Responsabilidad de la Internacional Trade Administration del Departamento de Comercio de los Estados Unidos. Brinda asesoramiento tanto a empresas como al gobierno de los Estados Unidos acerca de la buena administración, el cumplimiento de la ley y asuntos relacionados con el comercio, las inversiones y el acceso a los mercados. Está a cargo de la planificación, la administración y la implementación del Programa de Transparencia y Responsabilidad para mejorar los ambientes empresariales basados en el cumplimiento de la ley en Europa del Este, Rusia y los Estados Independientes así como en América Latina. Antes de unirse al Departamento de Comercio de los Estados Unidos en 1997, el Señor Abramov ejerció la abogacía y fue consultor internacional en San Francisco, California. Es miembro de California State Bar. Obtuvo un título B.A. de la Universidad de Columbia (1984) y un Juris Doctor (J.D.) de Georgetown University Law Center (1987). Fue miembro fundador y editor del *Georgetown Journal of Legal Ethics* y editor asociado del *National Jewish Law Review*. Para comunicarse con él, llame al (202) 482-1832 o envíe un mensaje a Igor_Abramov@ita.doc.gov.