

# Administración responsable y empresa comercial responsable

## 2

*E*ste 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.

### 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<sup>1</sup>. 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

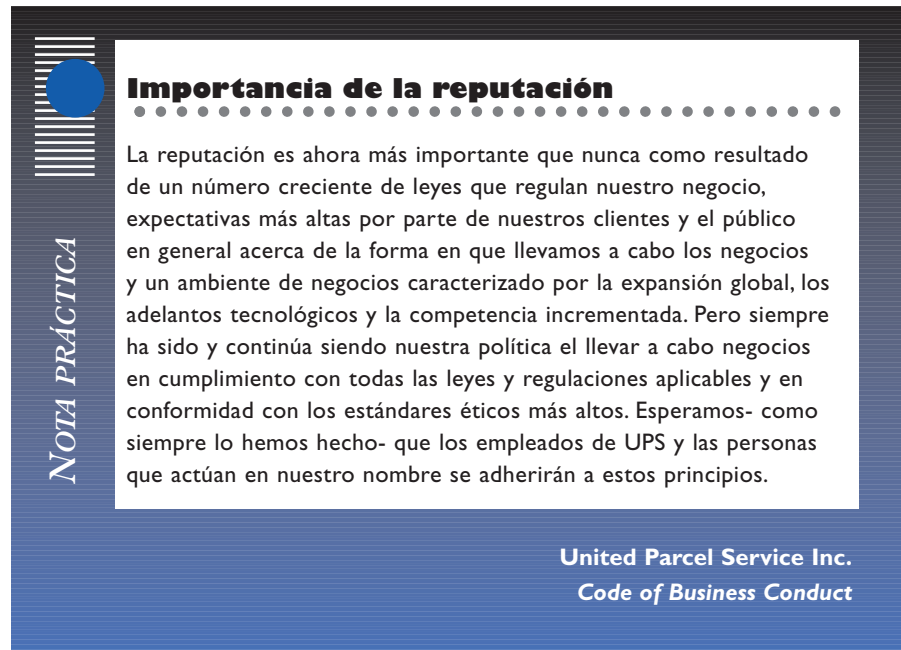
- **Mejorar el rendimiento de la empresa**

- **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**



**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 MEJORADAS

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<sup>2</sup>.

### 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

### 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**

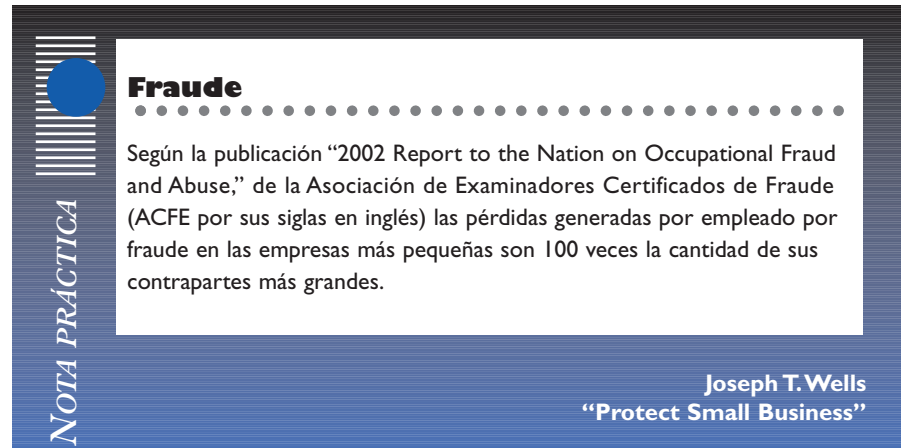
Al proporcionarles a los empleados pautas claras sobre la conducción del negocio diario en cumplimiento con las leyes y la ética a través de un programa de ética empresarial, la RBE puede reducir los costos de transacción. Un programa de ética empresarial instituye procedimientos para detectar y evitar 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<sup>3</sup>.



**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 comercialemprsarial 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 participantes 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<sup>4</sup>. 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<sup>5</sup>. 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<sup>6</sup>, un programa de ética empresarial incrementa

## C A S I L L A 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.

### **RESPECTO 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<sup>7</sup>. 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<sup>8</sup>.

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

### 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<sup>9</sup>.

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.

### 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<sup>10</sup>. Sus empleados y agentes también se preocupan por las comunidades en las cuales viven ellos y sus familias.

#### 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?**



## 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 público
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<sup>1</sup>.

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 negociante empresa socialmente responsable. Nada podría estar más alejado de la realidad. El punto importante a recordar es que el negociante empresa es socialmente responsable en virtud de cumplir de manera efectiva, eficaz, eficiente y responsablemente con las expectativas de sus partícipes.

## **CONFIANZA Y CAPITAL SOCIAL**

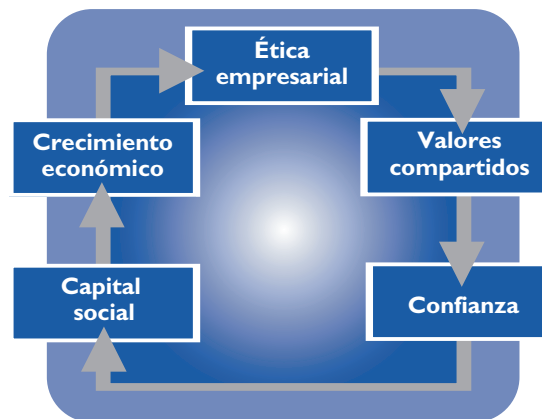
La empresa responsable como una parte esencial de un mercado libre es una inversión en crecimiento para un país al igual que para una empresa. La

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<sup>12</sup>.” Es “la capacidad de las personas de trabajar juntas para propósitos comunes en grupos y organizaciones<sup>13</sup>.” 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<sup>14</sup>.”

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)<sup>15</sup>.



**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<sup>16</sup>.

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<sup>17</sup>. 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 ADMINISTRACIÓN**

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<sup>18</sup>.
- **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<sup>19</sup>.
- **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<sup>20</sup>.

- **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<sup>21</sup>. También tiene “un Código sobre la de ética y las prácticas profesionales de ingeniería de software” más detallado organizado bajo ocho principios<sup>22</sup>. 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<sup>23</sup>. Particularmente valiosos son los “Principios para la responsabilidad corporativa global”: Puntos de referencia para la medición del desempeño comercial<sup>24</sup>.
- **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<sup>25</sup>.
- **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<sup>26</sup>.
- **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”<sup>27</sup>.

- **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<sup>28</sup>.
- **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<sup>29</sup>.
- **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<sup>30</sup>.

### *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<sup>31</sup>.
- **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.** En 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<sup>32</sup>. 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
<b>ASOCIACIONES COMERCIALES</b>								
“Caux Round Table”	√		√	√	√			√
ICC	√			√	√			√
CERES	√			√	√			√
IEEE	√	√					√	
<b>GRUPOS DE PARTICIPACIÓN:</b>								
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								√
<b>ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES INTERNACIONALES</b>								
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<sup>33</sup>.

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?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto sólido de creencias centrales</li> <li>• Lineamientos de la OCDE para empresas multinacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lineamientos de la OCDE para el Control Corporativo</li> <li>• U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations</li> </ul>
¿Qué estilo, estructura y sistemas de autoridad y responsabilidad de todos los niveles deberíamos ejercer?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilos de liderazgo</li> <li>• Comités a nivel de Junta Directiva</li> <li>• Persona de alto nivel responsable por el programa</li> <li>• Comité de ética a nivel ejecutivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina de ética</li> <li>• Obligación individual de informar sobre una mala conducta</li> <li>• Enfoque de una cultura corporativa del Código Criminal Australiano</li> </ul>
¿Cómo podemos comunicar de manera más eficaz nuestros estándares y procedimientos y fomentar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación de modelo ejecutivo</li> <li>• Comunicaciones formales</li> <li>• Orientación</li> <li>• Entrenamiento sobre ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juegos de ética</li> <li>• Afiches</li> <li>• Boletines</li> <li>• Compromiso y diálogo del partícipe</li> </ul>
¿Qué mecanismos podemos establecer para saber que nuestros miembros están siguiendo nuestros estándares y procedimientos y cumplen con las expectativas razonables?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité independiente de auditoría</li> <li>• Departamento de auditoría</li> <li>• Mecanismos para el monitoreo de la calidad</li> <li>• Oficina de ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ombudsman organizativo</li> <li>• Política que prohíbe la represalia</li> <li>• Política que permite la confidencialidad y el privilegio</li> </ul>
¿Cómo podemos asegurarnos de tener a las personas correctas en los lugares correctos mientras se persiste en nuestro propósito como empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política sobre el reclutamiento y la contratación</li> <li>• Política sobre el entrenamiento de las capacidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política sobre la asignación, la promoción y la destitución de los miembros del personal</li> </ul>
¿Cómo podemos alentar a nuestros miembros a seguir nuestros estándares, procedimientos y expectativas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento el comportamiento ético</li> <li>• Recompensa del comportamiento ético en situaciones desafiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Castigo del comportamiento sub-estándar</li> <li>• Establecimiento de esquemas de compensación, especialmente bonificaciones y pago de incentivos, que promueven estándares</li> </ul>
¿Qué les debemos a nuestros partícipes cuando se dan errores, mala conducta o malentendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos o sus expectativas razonables?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe voluntario de los errores y la mala conducta</li> <li>• Cooperación con las autoridades apropiadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corrección del daño ocasionado</li> <li>• Conducción del entrenamiento sobre las habilidades y el conocimiento requeridos</li> </ul>
¿Cómo deberíamos monitorear, dar seguimiento e informar sobre nuestro desempeño como empresa y aprender continuamente de esto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de un programa de metas y objetivos</li> <li>• Desarrollo de planes de acción apropiados</li> <li>• Establecimiento de indicadores de rendimiento</li> <li>• Desarrollo de medidas de rendimientos</li> <li>• Institución de registro, recopilación y análisis de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de estructuras y programas de presentación de información</li> <li>• Identificación de los objetivos de la presentación de la información</li> <li>• Implementación de los estándares de Global Reporting Initiative</li> <li>• Desarrollo de las habilidades individuales de aprendizaje generativo</li> <li>• Edificación de una cultura para compartir el conocimiento y la calidad</li> </ul>

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 sobre problemas 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?