

Conducta empresarial responsable como estrategia

3

*E*ste 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 partícipes¹. 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

- **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**

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 temor 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 grandes². No obstante, pueden adaptar los procesos que siguen para cumplir con sus circunstancias. Por ejemplo, pueden utilizar todas las

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 materiales³. 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 ético⁵.

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 establecidos⁶. La investigación y la experiencia durante los pasados 15 años sugieren que una mejor práctica principal es la de diseñar un programa sobre la ética comercialempresarial que va más allá del mero cumplimiento⁷.

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 transgresión¹⁰. 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),

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 criminal¹². 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 transgresión¹³.

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 conflicto¹⁵. 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 limitada 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 empresa¹⁶.

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 actividades¹⁷. 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.

COMPRESIÓN 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 procedimientos
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 empresa¹⁸. 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 empresa¹⁹.

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 responsabilidades²⁰. Frecuentemente, los propietarios y gerentes tendrán

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 razonables²¹. 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 resultado²³.

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 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.

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?**