

Creación de un programa de ética empresarial

4

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

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

Planificación de un programa eficaz de ética empresarial

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

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

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

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

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

CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DE LAS EMPRESAS

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

Importancia de la cultura organizativa

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

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

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

empleados y agentes para que cumplan con sus expectativas razonables.

Características de la cultura organizativa

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

1. Alcance al cual los líderes y los miembros por igual aceptan los propósitos y valores fundamentales de la organización y son partidarios de la preservación de los mismos mientras estimulan el progreso.
2. Alcance hasta el cual los líderes y los miembros deberían considerarse a sí mismos y a otros responsables por altos estándares.
3. Alcance hasta el cual los líderes alientan a los miembros—y los miembros acogen y aceptan la oportunidad—para participar en los asuntos de la organización.
4. Alcance hasta el cual los líderes y miembros tienen el conocimiento que necesitan cuando lo necesitan.
5. Alcance hasta el cual el conflicto y los errores que se cometen de buena fe se ven como oportunidades para aprender y crecer⁴

Indicadores de la cultura organizativa

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

1. La percepción de que el liderazgo se preocupa por la ética y los valores tanto como por el balance final
2. El sentimiento de seguridad al tener que dar malas noticias
3. El sentimiento de ser tratado de manera justa
4. El sentimiento de sentirse valorado como empleado
5. No sentirse presionado en comprometer los valores
6. La creencia de que el comportamiento ético es recompensado
7. La creencia de que el comportamiento poco ético es castigado
8. El reconocimiento de si una empresa tiene un enfoque en el empleado, una comunidad o hacia un interés personal⁵

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

RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA

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



Figura 4.1
Niveles de identidad de la empresa

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

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

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

PUNTOS DE REFERENCIA (BENCHMARKS) Y LÍNEAS DE BASE

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

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

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

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

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

MALA CONDUCTA DEL EMPLEADO

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

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

Ethics Resource Center, 2003
National Business Ethics Survey

Además, la verdadera cuestión es por qué los propietarios y gerentes querrían gastar recursos valiosos comparando su empresa con otras empresas ya que la meta de la empresa responsable es la de cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes, no compararla favorablemente con alguna otra empresa que tenga diferentes partícipes. Por ejemplo, cuánta comodidad sentirán los propietarios y los gerentes al descubrir que sus empleados observan la mitad de la mala conducta encontrada por el Ethics Resource Center descrito en la Casilla 4.1.⁷ Una comparación favorable sola no ayuda a la empresa a aprender lo que está haciendo bien o aún si los datos son recopilados de manera precisa. En una cultura de desconfianza, por ejemplo, los empleados frecuentemente rechazan el responder a la pregunta acerca de la mala conducta o responderán a esto de manera incorrecta.

Comprensión del modelo de lógica del programa

Antes de iniciar el diseño y la implementación de un programa de ética empresarial, los propietarios y gerentes deben tener un conocimiento sólido sobre lo que se requerirá para que el programa alcance sus resultados esperados de manera eficaz, eficiente y responsable. Una técnica simple pero poderosa para capturar y comunicar el quién, el qué y el por qué de cualquier programa es el modelo de lógica del programa⁸.

Todos los programas administrativos tienen componentes en común. Típicamente, una situación presenta un reto a la empresa. Los propietarios y gerentes establecen metas y objetivos para cumplir con el reto. Desarrollan una estrategia y un plan o programa de acción para lograr estas metas. El plan de acción o programa requiere una entrada en la forma de recursos, contribuciones e inversión. Estos recursos son utilizados por los empleados y los agentes a través de las actividades con las cuales los participantes generan un resultado: bienes, servicios, eventos y comunicaciones. Estas actividades y su resultado conducen a los resultados esperados del programa, a los cambios o los resultados en las personas, las empresas, las comunidades o las sociedades que ocurren en el corto a largo plazo⁹. Vea el Apéndice A para una muestra de los resultados basados en el modelo para la toma de decisiones.

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

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

Exploración del contexto pertinente

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

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

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

IMPORTANCIA DEL CONTEXTO

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

Elemento legal

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

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

En las economías emergentes de mercado, las instituciones frecuentemente no son lo suficientemente independientes o fuertes para implementar la ley de manera homogénea. Efectivamente, la ejecución de la ley que está involucrada en la corrupción menor puede ser parte del problema¹⁰.

Elemento económico

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

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

Las expectativas del consumidor son un factor económico clave. Por ejemplo, los consumidores pueden ser más o menos discriminadores. La alta calidad puede ser más o menos esperada. Las marcas de fábrica pueden ser más o menos importantes. Las expectativas económicas de los empleados también son importantes. Por ejemplo, las expectativas sobre la seguridad y la compensación del empleo difieren significativamente dependiendo de donde esté ubicada una empresa. También difieren las expectativas de la privacidad por el uso de correo electrónico en horario de trabajo, como lo hacen las expectativas del empleado acerca de las políticas tales como el de contratar a familiares¹¹.

Elemento político

Al explorar su contexto pertinente, una RBE necesita comprender el tipo y grado de influencia del gobierno en el mercado, cómo surgen las reglas y regulaciones, quién tiene acceso práctico a influirlos y el grado de control del gobierno sobre la economía. La presencia del gobierno en el sector empresarial y de inversión frecuentemente restringe el comercio: competencia decreciente, creación de oportunidades para la corrupción e incremento de los costos de la empresa. La regulación en forma de decretos puede distorsionar las reglas básicas fijadas por las leyes¹². Una prueba principal es hasta qué punto se sacrificarán los intereses del consumidor para proteger a los productores.

Elemento ambiental

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

Elemento socio-cultural

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

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

1. Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad
2. Relaciones entre el individuo y el grupo
3. Conceptos de masculinidad y de feminidad
4. Formas de tratar con la incertidumbre, referente al control de la agresión y la expresión de las emociones
5. Orientación a largo plazo versus a corto plazo¹⁴

La cultura influye en las decisiones de los propietarios y los gerentes referente a la gama de temas específicos, incluyendo las políticas referentes al conflicto del interés, la privacidad y el nepotismo. La cultura también influye en el deseo de los empleados de reportar la mala conducta y la naturaleza de la recompensa y el castigo que ellos recibirán¹⁵.

Elemento tecnológico

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

CONTEXTO PERTINENTE Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

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

RECOLECCIÓN, ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

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

TABLA 4.1 Diagrama de comparación del contexto pertinente

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

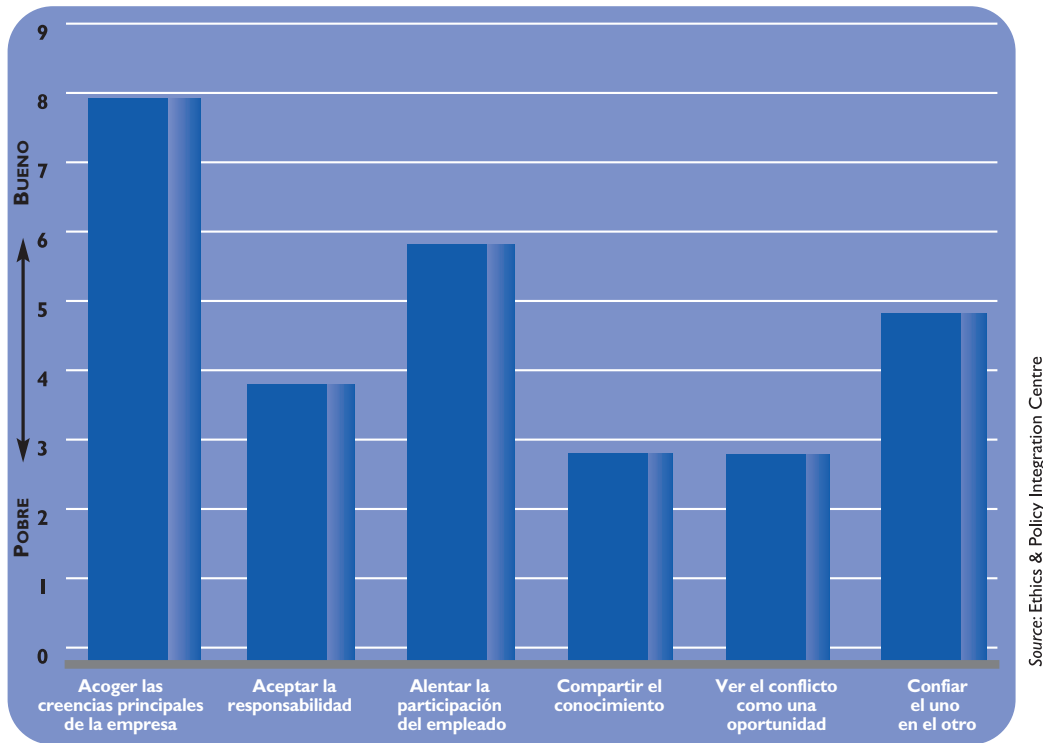
de trabajo 3 de la RBE examina el contexto externo por categoría del partícipe y por las presiones que los diferentes tipos de partícipes traen a la empresa. Ambas hojas de trabajo se encuentran al final de este capítulo.

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

Examen de la estructura interna de la empresa

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

FIGURA 4.2
Perfil de la
cultura de la
organización



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

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

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

RESUMEN

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

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

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

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



EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

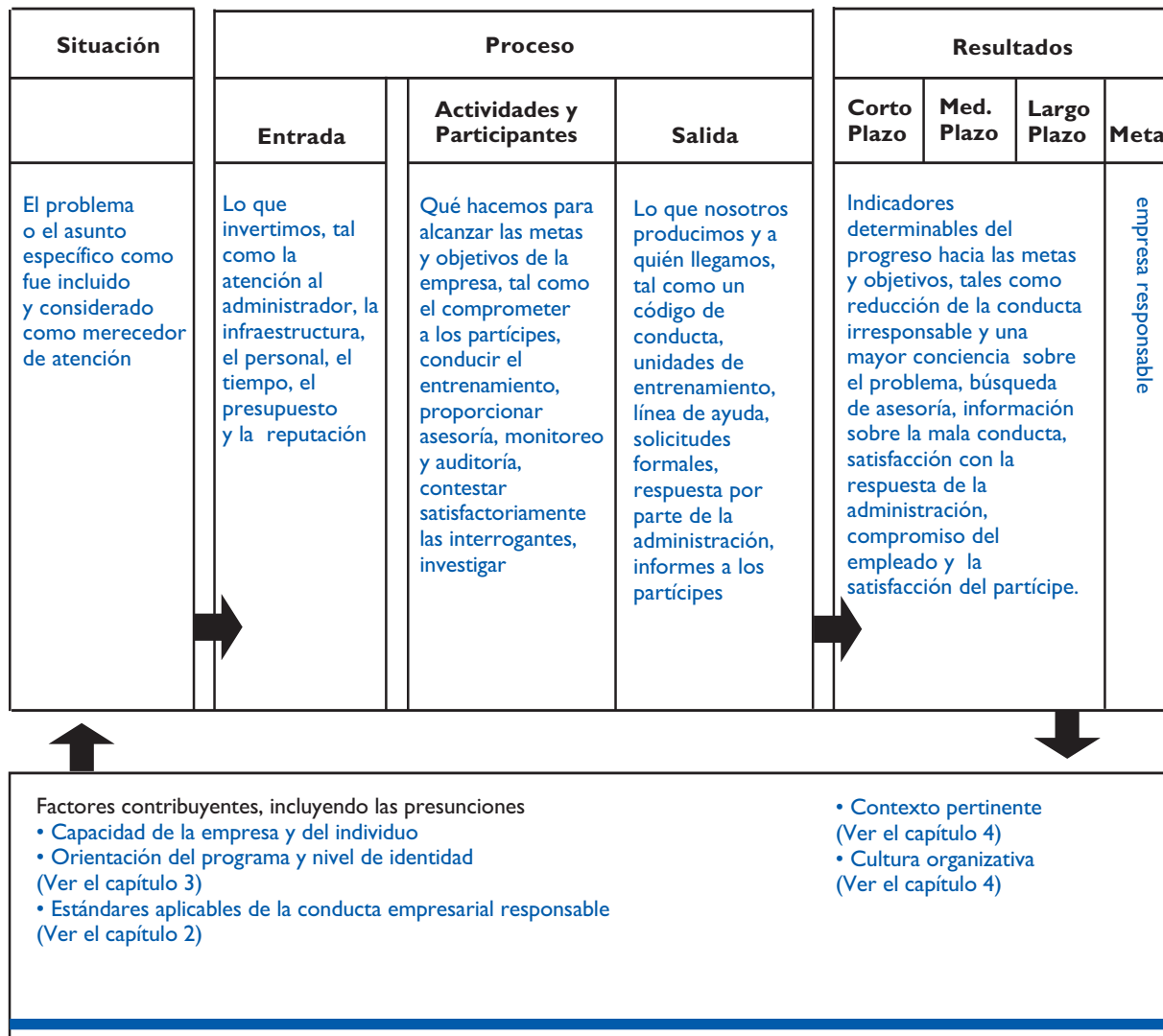
Lista de verificación

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



Modelo lógico para un programa de ética empresarial

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



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



Modelo lógico para un programa de ética empresarial

Situación	Proceso			Resultados			
	Entrada	Actividades y Participantes	Salida	Corto Plazo	Med. Plazo	Largo Plazo	Meta
	➔			➔			
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ↑ ↓ </div> <p>Factores contribuyentes, incluyendo las presunciones:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>							

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

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

2 Recopilación de datos dentro del contexto relevante

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

3

Recopilación de datos sobre la presión del partícipe

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

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

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

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

3 Recopilación de datos sobre la presión del partícipe

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

4 Cuestionario sobre la cultura organizativa

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

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

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

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

continúa en la siguiente página

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

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

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

5

Preguntas para una empresa comercial responsable

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

- Un conjunto seguro de creencias fundamentales incluyendo el propósito fundamental, los valores fundamentales y el futuro contemplado¹⁷.
- Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales/Control corporativo más allá de los requerimientos nacionales.
- Requerimientos mínimos de las U.S. Federal Sentencing Guidelines, incluyendo todos los estándares y regulaciones gubernamentales de la industria

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

	Estándares de referencia	Prácticas actuales	Análisis de la diferencia
P.1 ¿Qué normas, valores y estándares fijamos nosotros para guiar a nuestros miembros y propiciar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto seguro de las creencias fundamentales • Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales / Control corporativo • U.S. Federal Sentencing Guidelines • Cultura corporativa australiana 		
P.2 ¿Qué estilo, estructura y sistemas de autoridad y de responsabilidad en todos los niveles deberían ejercerse?	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto seguro de creencias fundamentales • Estilos de liderazgo • Comités a nivel de Junta • Personas responsables de alto nivel para el programa • Comité de ética a nivel ejecutivo 		
P.3 ¿Cómo podemos comunicar de manera eficaz nuestros estándares y fomentar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo ejecutivo • Comunicaciones formales • Orientación • Entrenamiento ético • Pósters • Boletines 		

continúa en la siguiente página

	Estándares de referencia	Prácticas actuales	Análisis de la diferencia
P.4 ¿Cómo podemos saber que nuestros miembros siguen nuestros estándares y que se cumplen con las expectativas razonables del partícipe?	<ul style="list-style-type: none"> • Comité de auditoría independiente • Departamento de auditoría • Recursos/ disponibilidad de la investigación de Oficina encargada de la Ética • Mecanismos libres de represalia • Ombudsman organizativa • Política sobre la represalia 		
P.5 ¿Cómo podemos garantizar que tenemos a las personas correctas en los lugares correctos mientras estamos en busca de nuestro objetivo como empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento • Contratación • Entrenamiento de las capacidades • Asignación • Promoción • Despido 		
P.6 ¿Cómo podemos alentar a nuestros empleados y a los agentes para que sigan nuestros estándares y procedimientos?	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del comportamiento ético igual a los estándares en situaciones difíciles • Castigo al comportamiento que no se ajuste a los estándares • Esquemas de compensación homogéneo, especialmente bonos y pagos de incentivos 		
P.7 ¿Qué le debemos a nuestros partícipes cuando se producen errores, mala conducta o malos entendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos o sus expectativas razonables?	<ul style="list-style-type: none"> • Informe voluntario de errores y mala conducta • Cooperación con las autoridades apropiadas • Corrección del daño causado • Conducción de un entrenamiento en las habilidades y conocimientos requeridos 		
P.8 ¿Cómo podríamos monitorear, investigar e informar sobre nuestro desempeño como empresa y aprender continuamente del mismo?	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación, medición e información a los partícipes • Establecimiento de metas y objetivos del programa • Desarrollo de los planes de acción apropiados • Establecimiento de los indicadores del rendimiento • Mediciones del desempeño del desarrollo • Institución del registro, recolección y análisis de datos • Establecimiento de las estructuras y programas de información 		

5

Preguntas para una empresa comercial responsable

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

continúa en la siguiente página

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