

# Estándares, procedimientos y expectativas para la empresa comercial responsable

## 5

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

### Estándares y procedimientos

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

#### **CÓMO LA RBE DIFIERE DE OTRAS EMPRESAS**

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

- **Estándares y procedimientos**

- **Autoridad responsable**

- **Principios para establecer estándares, procedimientos y expectativas de la administración**

- **Visión de la administración para la empresa**

- **Estándares, procedimientos y expectativas de la administración**

- **Disposiciones de código de conducta típico**

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

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

Una RBE desarrolla estándares, procedimientos y expectativas con un entendimiento completo de su contexto relevante y cultura organizativa<sup>2</sup>.

### **POR QUÉ LOS ESTÁNDARES Y PROCEDIMIENTOS SON IMPORTANTES**

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

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

## Establecimiento de las expectativas del empleado

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

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

Nucor Fastener Division  
 “Nucor’s Management Philosophy”

### CÓMO SE PUEDE PRESERVAR LA CREATIVIDAD DEL EMPLEADO

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

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

## Autoridad responsable

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

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

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

### C A S I L L A 5 . I

#### COMPROMISO DE LA POLÍTICA DE AUTORIDAD

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

1. Filosofía de responsabilidad: La responsabilidad fundamental de la junta directiva es para con los accionistas.
2. Responsabilidad social: Aunque la junta directiva acepta como su obligación principal el operar para los mejores intereses de los accionistas, esa fidelidad está templada

por una obligación para con el orden social y de ser un buen miembro de la comunidad.

3. Conducta de los directores. La junta directiva se compromete y compromete a sus miembros a una conducta ética, seria y lícita, que incluye el uso correcto de la autoridad por parte de los miembros y el decoro apropiado cuando actúan como directores.

**John Carver with Caroline Oliver**  
*Corporate Boards That Create Value*

## CASILLA 5.2

**DECLARACIÓN DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD DE UN MODELO DE POLÍTICAS DE AUTORIDAD****Delegation to the CEO**

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

1. Unidad de control. Solamente las mociones de la junta directiva pasadas oficialmente, donde ésta habla con autoridad como grupo, son vinculantes para el CEO.
2. Obligación del CEO. El CEO es el único enlace oficial de la junta directiva para el logro y conducta operativa, de modo

que toda autoridad y obligación de la administración, la junta directiva la considera autoridad y obligación del CEO.

3. Naturaleza de la delegación del CEO. La junta directiva instruirá al CEO a través de políticas escritas que recomiendan el beneficio a lograr por parte del accionista y describen las situaciones organizativas que se deben evitar, permitiendo al CEO una interpretación razonable de estas políticas.

**John Carver with Caroline Oliver**  
*Corporate Boards That Create Value*

**PROCESO DE AUTORIDAD RESPONSABLE**

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

**DELEGACIÓN DE JUNTA DIRECTIVA-ADMINISTRACIÓN**

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

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

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

### **EXPECTATIVAS DEL PROPIETARIO SOBRE DESEMPEÑO DE LA ADMINISTRACIÓN**

---

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

#### *Políticas que definen los propósitos*

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

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

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

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

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

## CASILLA 5.3

**MODELO DE POLÍTICA DE LIMITACIONES SOBRE RESTRICCIONES****EJECUTIVAS BÁSICAS****Delegation to the CEO**

El CEO no debe causar o permitir ninguna práctica, actividad, decisión o circunstancia organizativa que sea ilegal,

imprudente o que no cumpla con la ética profesional y empresarial generalmente aceptada o con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

**John Carver with Caroline Oliver**  
*Corporate Boards That Create Value*

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

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

***Políticas que definen los medios***

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

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

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

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

### MODELO DE LIMITACIÓN DE POLÍTICAS

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

**John Carver with Caroline Oliver**  
*Corporate Boards That Create Value*

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

### **Principios para establecer estándares, procedimientos y expectativas de la administración**

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

#### **ESFORZARSE HACIA ESTÁNDARES MÁS ALTOS**

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

#### **CONSIDERAR DIFERENCIAS CULTURALES**

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

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

### **IDENTIFICAR EXCEPCIONES DE LOS ESTÁNDARES DEL PAÍS DE ORIGEN**

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

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

### **COMUNICAR EL POR QUÉ**

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

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

### **INCLUIR A LOS EMPLEADOS EN EL ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES**

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

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

### **CLARIFICAR RESPONSABILIDADES ÉTICAS Y DE OPERACIÓN**

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

## **Visión de la administración para la empresa**

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

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

### **PROPÓSITO FUNDAMENTAL**

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

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

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

### **VALORES FUNDAMENTALES**

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

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

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

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

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

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

### **VISIÓN DE UN FUTURO DESEADO**

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

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

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

## C A S I L L A 5 . 5

### **Visión**

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

### **Constitución de la empresa**

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

### **Políticas**

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

**Novo Nordisk**

“Novo Nordisk Way of Management”

### VISIÓN DE SONY CORPORATION

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

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

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

**James C. Collins and Jerry I. Porras**

*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*

## Estándares, procedimientos y expectativas de la administración

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

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

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

### PRINCIPIOS ORIENTADORES

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

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

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

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

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

Las compañías Shell reconocen que mantener la confianza de los accionistas, empleados, clientes y otra gente con quien hacen negocios, así como las comunidades en que trabajan, es crucial para el crecimiento y el éxito continuo del Grupo.

Queremos ser dignos de esta confianza al conducirnos de acuerdo con los estándares expuestos en nuestros principios²⁶.

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

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

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

**LOS PRINCIPIOS ECONÓMICOS DE ROYAL DUTCH / SHELL****3. Principios económicos**

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

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

**Royal Dutch/Shell**  
“How We Work”

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

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

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

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

Finalmente, Shell se compromete a proporcionar *información pertinente completa* acerca de sus “actividades para las partes legítimamente interesadas, sujeto a cualquier consideración primordial de confidencialidad comercial y costo”<sup>31</sup>.

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

## CASILLA 5.8

**EL ENFOQUE DE CHIQUITA BRANDS PARA LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA**

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

**Chiquita Brands International**  
“Corporate Responsibility”

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

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

## CASILLA 5.9

**DESEMPEÑO DE UNITED TECHNOLOGIES**

Nuestros clientes tienen una opción y nuestro desempeño determina si ellos nos escogen. Apuntamos alto, establecemos metas ambiciosas y entregamos resultados y usamos los comentarios y las reacciones del cliente para recalibrar cuando

es necesario. Nos movemos rápidamente y tomamos decisiones oportunas, bien razonadas porque nuestro futuro depende de ello. Invertimos autoridad donde debe estar, en las manos de la gente más cercana al cliente y al trabajo.

**United Technologies Corporation**  
“Our Commitments”

## **CÓDIGO DE CONDUCTA**

---

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

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

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

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

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

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

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

### ***Cumplimiento con la ley***

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

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

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

#### *Cumplimiento con los estándares de la industria*

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

NOTA PRÁCTICA

### Disposiciones anticorrupción

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

Boeing Company

Boeing Ethics and Compliance Program

### *Protección del medio ambiente*

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

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

## C A S I L L A 5 . 1 0

### REGLAS DE LA BOLSA DE VALORES DE NUEVA YORK

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

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

## DE LA CARTA AMBIENTAL GLOBAL DEL GRUPO NTT

### Principio Básico

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

### Políticas básicas

#### 1. Cumplimiento con las leyes y reglamentos y cumplimiento de las responsabilidades sociales

Observar todas las leyes y reglamentos sobre los puntos de protección ambiental y realizar nuestras responsabilidades como ciudadanos corporativos globales.

#### 2. Reducir las cargas ambientales

Establecer planes de acción para conservación de la energía (reducción de emisiones de gas invernadero), conservación de recursos (conservación de materiales tales como papel) y reducción de desperdicio y para luchar para hacer mejoras continuas.

#### 3. Establecer y mantener sistemas de administración ambiental

Establecer un sistema de administración ambiental que permita a cada unidad de negocios proseguir con actividades de protección ambiental voluntaria.

#### 4. Desarrollar tecnologías ambientales

Contribuir a la reducción de la carga ambiental a través de diversas áreas de investigación y desarrollo, que incluye servicios de multimedia.

#### 5. Esfuerzos de contribución social

Promover los esfuerzos de protección ambiental diaria en coordinación con los ciudadanos y agencias del gobierno.

#### 6. Revelación de información ambiental

Aumentar las comunicaciones internas y externas a través de la revelación de información ambiental.

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

### *Respeto por las normas culturales*

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

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

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

*Directrices para desarrollar un código*

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

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

NOTA PRÁCTICA

**Regalos dados por Motorola**

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

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

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

Motorola Corporation  
 “Code of Business Conduct”

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

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

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

Un código de conducta debe ser un documento práctico y de fácil acceso. Debe ser escrito en un lenguaje sencillo, evitando los términos técnicos o legales. Debe estar disponible en los idiomas que los participantes entienden<sup>49</sup>.

### ***Disposiciones de aspiraciones versus las obligatorias***

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

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

### Expectativa de buen juicio de los empleados

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

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

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

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

#### *Adaptaciones, actualizaciones y mejoras al código*

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

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

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

### *Formatos de código*

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

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

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

## **POLÍTICAS RESPONSABLES DE CONDUCTA EMPRESARIAL**

---

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

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

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

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

## Disposiciones del código de conducta típico

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

### **MATERIALES DE INTRODUCCIÓN**

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

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

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

<b>Departamento:</b>	<b>Descripción de la política:</b>
<b>PÁGINA: x de y</b>	<b>Reemplaza política fechada:</b>
<b>Aprobado:</b>	<b>Retirado:</b>
<b>Fecha efectiva:</b>	<b>Número de referencia:</b>
<b>Alcance:</b>	
<b>Propósito:</b>	
<b>Política:</b>	
<b>Procedimientos:</b>	
<b>Referencias:</b>	

### **PROPIETARIOS**

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

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

### **CLIENTES O CONSUMIDORES**

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

## DESCARGO DE RESPONSABILIDAD A UN CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL

### Principio básico

Este código no es un contrato ni un manual completo que cubre cada situación que los empleados de Motorola podrían encontrar por todo el mundo. Es una guía que realza asuntos

claves e identifica políticas y recursos para ayudar a los empleados de Motorola a llegar a tomar decisiones que hará enorgullecer a Motorola.

**Motorola Corporation**  
“Code of Business Conduct”

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

### **LOS EMPLEADOS Y LA EMPRESA**

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

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

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

### **SOCIOS, PROVEEDORES Y PROVEEDORES DE SERVICIO**

---

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

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

### **COMPETIDORES**

---

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

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

### **Integridad empresarial**

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

Alcatel Group  
 “Statement on Business Practices”

## **LA COMUNIDAD, EL GOBIERNO Y EL MEDIO AMBIENTE**

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

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



**Integridad empresarial**

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

Royal Dutch/Shell  
“Our Approach to Business Integrity”

*NOTA PRÁCTICA*

### **PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL**

Un programa de ética empresarial debe cubrir estos puntos:

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

### **RECURSOS DEL PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL**

---

Los recursos pueden incluir:

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

### **PROCESO DE DISEÑO, REVISIÓN Y APROBACIÓN**

---

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

## RESUMEN

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

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

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



### EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

## Lista de verificación

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

6

Esquema de muestra para un código de conducta

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

Tema	Puntos de discusión
<p><b>Portada</b></p>	<p>Usar una portada que capte la naturaleza del documento y establecer un tema para pasar por todo el documento. Ejemplos incluyen “Living Our Values” (Grupo del Banco Mundial); “Leading with Integrity” (United Parcel Service); y “The Way We Do Business” (Pricewaterhouse Coopers).</p>
<p><b>Contenido</b></p>	<p>Un buen código es accesible. Hasta para un código relativamente simple, es bueno incluir un esquema detallado del contenido y números de página para facilitar su uso.</p>
<p><b>Materiales de introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta del propietario o director general de la empresa</li> <li>• Declaración del propósito del código</li> <li>• Declaración de creencias fundamentales</li> <li>• Declaración de principios rectores</li> <li>• Antecedentes o materiales explicativos</li> </ul>	<p>Una carta del propietario o director general de la empresa demuestra el compromiso de los ejecutivos superiores para con el programa de ética y de cumplimiento y desarrolla el tema del título.</p> <p>Una declaración breve pero clara del propósito del código -lo que se propone lograr- es importante.</p> <p>Un nuevo planteamiento de una página de las creencias fundamentales de la empresa -el propósito fundamental y los valores, así como el futuro previsto- establece la base esencial. Usar esto como otra oportunidad de reafirmar la importancia de las creencias fundamentales.</p> <p>Si la empresa ha desarrollado un conjunto de principios rectores, éstos pueden incluirse como una página separada para énfasis.</p> <p>Los antecedentes o materiales explicativos pueden tratar sobre una crisis que alentó el desarrollo, de qué trata en general una conducta empresarial responsable o el proceso por el cual se desarrolló el código. Incluir cualquier cosa que deban saber los lectores para entender la importancia del código en sí y su lugar en el programa más amplio de ética y cumplimiento.</p>
<p><b>Disposiciones de orientación específica organizada por relación o responsabilidades ante los partícipes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Accionistas e inversionistas</li> <li>• Proveedores y proveedores de servicio</li> <li>• Empleados</li> <li>• Empresa en sí</li> <li>• Comunidad</li> <li>• Gobierno</li> <li>• Medio ambiente</li> </ul>	<p>Hay muchas maneras de organizar las disposiciones específicas del código, pero hacerlo por relación o responsabilidades a partícipes proporciona una manera lógica de organizar la orientación y reafirma el sentido de responsabilidad ante los partícipes.</p> <p>Una razón para referirse a estas disposiciones como que describen la relación con los partícipes es evitar cualquier reclamo legal privado de obligación.</p> <p>Los puntos específicos se referirán necesariamente a los asuntos de recursos humanos: imparcialidad en la promoción, despidos, acoso sexual y diversidad. Puede ser tentador tratar estos asuntos como separados de los asuntos de ética. Deben incluirse en la ética y programa de cumplimiento para que sea eficaz porque para el empleado, la ética a menudo significa imparcialidad.</p>

continúa en la siguiente página

Tema	Puntos de discusión
<p><b>Descripción de la ética, programa de cumplimiento y de responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo responsable</li> <li>• Empleados responsables</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Monitoreo y auditoría</li> <li>• Cómo buscar asesoramiento e informar sobre mala conducta</li> <li>• Investigaciones</li> <li>• Proceso de resolución de conflictos</li> <li>• Seguimiento, medición e informe</li> <li>• Evaluación del programa y proceso de modificación</li> </ul>	<p>El código debe tratar específicamente sobre capacitación y educación sobre ética y cumplimiento. Debe sentar la base esencial para todas las formas de comunicación en lo que concierne a asuntos del programa.</p> <p>El código debe motivar también al empleado y a los agentes a buscar asesoramiento e informar sobre mala conducta. Debido a que pueden volver al código para tomar decisiones, el código debe describir completamente el proceso, incluyendo las circunstancias bajo las cuales pueden llamar de manera anónima o confidencial.</p> <p>También es importante establecer directrices amplias para seguimiento, medición y dar informe sobre el rendimiento de la empresa, especialmente informar a los participantes interesados.</p>
<p><b>Políticas y procedimientos relacionados y de apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deberes y responsabilidades del funcionario de ética empresarial</li> <li>• Posiciones de debida diligencia</li> <li>• Política de monitoreo y auditoría</li> <li>• Investigación de política y procedimientos</li> <li>• Política de confidencialidad</li> <li>• Política de no represalias</li> <li>• Acuerdos de confidencialidad</li> <li>• Políticas de educación y capacitación</li> <li>• Informe de problemas y políticas y procedimientos de no retaliación</li> <li>• Política y procedimientos de línea de ayuda</li> <li>• Política de respuesta, seguimiento y resolución</li> </ul>	<p>Para ser utilizable, un código de conducta debe tratar solamente aquellos asuntos de interés general o de aplicabilidad para sus participantes. Los asuntos que se relacionan con deberes o responsabilidades específicos o políticas o procedimientos más detallados deben establecerse en políticas separadas. Sin embargo, puede ser importante notar en el código que hay más políticas y procedimientos específicos y cómo tener acceso a ellos.</p> <p>Una guía excelente para declaraciones aplicables de política, aunque su énfasis está en las políticas de cumplimiento de la asistencia médica de la salud en los Estados Unidos, se puede encontrar en Richard P. Kusserow y Andrew H. Joseph, <i>Corporate Compliance Policies and Procedures</i> (Marblehead, Mass.: Opus Comunicaciones, 2000).</p>
<p><b>Recursos de apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guías para la toma de decisiones éticas</li> <li>• Nombres y números de teléfono de contactos</li> <li>• Estudios</li> <li>• Juegos de ética</li> <li>• Enlaces a recursos en línea</li> <li>• Guía de referencia rápida</li> <li>• Índice</li> </ul>	<p>Esta porción del código proporciona acceso listo para recursos de apoyo importantes y materiales de referencia rápidos.</p> <p>Si un código de conducta es muy grande o complejo debido a las necesidades y cultura de la empresa, considerar proporcionar un índice.</p>

**7**

**Esquema de muestra para un código de conducta**

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

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

continúa en la siguiente página

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