

Infraestructura para la ética empresarial

6

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

Diseño de una infraestructura para la ética empresarial

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

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

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

- **Diseño de una infraestructura para la ética empresarial**

- **Determinación de sistemas de autoridad, responsabilidad y de rendición de cuentas**

IMPORTANCIA DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA ÉTICA EMPRESARIAL

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

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

Un ejemplo de lo complicadas que pueden ser estas oficinas y comités es el programa de HCA Inc., un proveedor muy grande y complejo para el cuidado de la salud. Reflejando su compleja organización, el programa es supervisado por un vicepresidente principal para la ética, el cumplimiento y la responsabilidad corporativa, el cual supervisa a más de 20 individuos en el departamento de ética y cumplimiento corporativo, trabaja con más de 20 ejecutivos y dirige y supervisa a más de 200 funcionarios encargados de la ética y el cumplimiento².

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

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

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

FUNCIONES DE RESPONSABILIDAD

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

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

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

INFRAESTRUCTURA DE ÉTICA EMPRESARIAL PARA UNA PYME

La PYME promedio puede no tener personal suficiente para dedicar a un empleado o varios a cada una de las siete funciones de responsabilidad. Por ejemplo, si una empresa es grande y compleja, tal como HCA Inc., una RBE puede necesitar un coordinador central y muchos individuos responsables de alto nivel en las instalaciones o regiones dispersas. Para una PYME que solamente tiene una ubicación, la función puede ser llevada a cabo por un individuo de alto nivel que tenga el tiempo suficiente para llevar a cabo las obligaciones —y que esté suficientemente separado de los asuntos que surgieron— de modo que pueda ser un canal eficaz para los empleados y agentes que buscan asesoría o reportan sus preocupaciones. Frecuentemente, por estas razones, los propietarios y los gerentes de las PYME volverán a los asesores independientes de confianza, como sugiere la Casilla 6.1, “Diez maneras en que los propietarios de una pequeña empresa pueden prevenir y detectar fraude⁴⁷”.

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

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

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

Joseph T. Wells
“Protecting Small Business”

Determinación de sistemas de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas

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

- Los propietarios o sus representantes garantizan que el programa les proporciona la información adecuada referente al rendimiento de la empresa.
- Los propietarios y los gerentes fijan un tono de apoyo para una conducta empresarial responsable.
- Una persona a un alto nivel es responsable por un programa de ética empresarial.
- Los supervisores son responsables por cómo las cosas se hacen realmente en la empresa⁵.

INFRAESTRUCTURA PARA LOS REPRESENTANTES DEL PROPIETARIO

Un programa de ética empresarial proporciona información y un sistema de reporte tanto para los propietarios como para los gerentes. Un estándar de una autoridad corporativa emergente es que los representantes del propietario son responsables de garantizar que hayan recibido la información que necesitan para evitar y detectar la transgresión. Ellos pueden ser considerados individualmente responsables por las pérdidas ocasionadas por el incumplimiento con los estándares legales aplicables⁶.

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

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

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

empresa a través de un sistema de información y de reporte. Las juntas frecuentemente delegan autoridad para monitorear el rendimiento de una empresa al comité, algunas veces llamado comité de auditoría, y menos frecuentemente a un comité de conducta empresarial responsable⁷. La delegación de autoridad, sin embargo, no libera a la junta como un todo de su responsabilidad⁸. Es importante que el comité de auditoría tenga acceso irrestricto a los registros necesarios y al personal. Una política que autoriza el acceso directo pero limitado al comité de auditoría se establece en la Casilla 6.2⁹.

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

En aquellas situaciones en que los gerentes están en la junta directiva, una mejor práctica emergente es que el comité de auditoría esté compuesto total o predominantemente por directores independientes¹⁰. Si los miembros del comité son gerentes, o están cercanamente aliados con los gerentes, la junta directiva puede ser incapaz de representar a los propietarios objetivamente en favor de la administración. Esta situación es un conflicto de interés inherente. Además, la confianza de los empleados y los agentes que buscan asesoría y reportan las preocupaciones puede estar comprometida por temor a un castigo.

RESPONSABILIDAD DE ALTO NIVEL

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

CASILLA 6.2

POLÍTICA DE VINCULACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EN LA JUNTA DIRECTIVA

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

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

Transmisión de la visión

La tarea de todo empleado es transmitir la visión, la carta constitutiva y las políticas de acción. Sin embargo, la junta directiva, la administración ejecutiva y los comités tienen la responsabilidad especial de garantizar que las acciones de la compañía cumplan con las demandas de los partícipes.

Tres comités, cada uno presidido por un miembro de la administración ejecutiva, tienen responsabilidades específicas para el desarrollo sostenible:

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

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

Novo Nordisk
 “Translating the Vision”

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

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

- Estar a un alto nivel de responsabilidad en la organización
- Tener acceso irrestricto al CEO y a la junta directiva o a un comité designado de la misma
- Tener un alto grado de confianza y respeto por parte de la administración principal
- Tener acceso a los recursos necesarios para garantizar que la organización tiene un programa eficaz
- Que se le den incentivos y que sea recompensado por llevar a cabo de manera proactiva los roles y responsabilidades del cargo
- Tener las capacidades para operar eficazmente con los medios, los foros públicos, las agencias gubernamentales y el proceso legal¹¹

NOTA PRÁCTICA

Ética y conducta empresarial

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

Boeing Company
Boeing Ethics and Compliance Program

Es importante que la responsabilidad asignada a la persona o grupo para el programa de ética empresarial esté a un nivel lo suficientemente alto para demostrar el compromiso de los propietarios y los gerentes al programa. Se debe escuchar a esa persona o grupo cuando se discute la estrategia de negocios y otras decisiones importantes de la empresa, debido a que una parte integral de la responsabilidad general de la administración es la de asegurar que los recursos de la empresa se aplicaron para lograr sus metas y objetivos. Esto requiere que la persona o el grupo tenga el control substancial sobre la empresa o un rol al elaborar las políticas¹².

El funcionario responsable tiene tres objetivos principales:

1. Garantizar que la empresa establezca los estándares y procedimientos adecuados para guiar a los empleados y los agentes y para crear las expectativas razonables del partícipe.
2. Garantizar que se institucionalicen y ejecuten estos estándares y expectativas dentro de la empresa.
3. Evaluar e informar sobre el rendimiento de la empresa contra estos estándares, procedimientos y expectativas¹³

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

FUNCIONARIO ENCARGADO DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

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

Roles y responsabilidad del funcionario encargado de la ética empresarial

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

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

11. Responder de manera apropiada cuando una violación de estos estándares no está cubierta, incluyendo el hacer un informe directo a la junta directiva o a una agencia externa si involucra una violación de la ley o de la regulación.
12. Reportar trimestralmente a los comités apropiados de la junta directiva sobre la condición del programa de ética empresarial, informar al CEO o a los comités apropiados de la junta directiva cada vez que sea necesario y reportar a los participantes anualmente¹⁵.

Ubicación y centralización de los cargos de ética empresarial

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

Las ventajas de la centralización incluyen un mensaje más uniforme, economías de escala en producción y distribución, un monitoreo más eficaz del programa y una ejecución más uniforme y eficiente. Las ventajas de un acercamiento más descentralizado incluyen mensajes que se adaptan mejor a las circunstancias locales, mayor involucramiento del empleado y una toma de decisiones más matizada e inclusiva¹⁶.

Requisitos del funcionario encargado de la ética empresarial

Los funcionarios encargados de la ética empresarial generalmente tienen una experiencia amplia en la empresa durante varios años. Han desarrollado redes personales que permiten comprender y relacionarse bien con la empresa a medida que surgen los problemas¹⁷. Los propietarios y gerentes frecuentemente traen a alguien de afuera cuando hubo un patrón serio de mala conducta o cuando ven la necesidad de un cambio significativo en la cultura organizativa.

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

CONCEJO DE ÉTICA EMPRESARIAL

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

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

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

Aplicación a las PYME

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

CONCEJO DE ÉTICA PROFESIONAL

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

En cada una de estas áreas surgirán asuntos significativos que requieren la misma clase de proceso de consulta y asesoría que el concejo de ética empresarial provee en asuntos más generales. Para tratar estos asuntos más específicos, una RBE puede establecer un concejo de ética profesional. Por ejemplo, la ética biomédica es una parte tan importante de las operaciones de un hospital que los hospitales frecuentemente tienen un concejo de ética biomédica separado, el cual informa directamente a la administración principal sobre estos temas¹⁹.

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

REPRESENTANTES DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL

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

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

REPRESENTANTES DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL

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

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

R: Tal vez. Usted debe consultar la política de la compañía al ofrecer cortesías de negocios a los clientes. La política de la compañía requiere que la oferta de cualquier cortesía

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

Raytheon
“Standards and Ethics”

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

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL EJECUTIVO Y EL DEPARTAMENTO

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

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

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

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

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

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

RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

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

NOTA PRÁCTICA

Responsabilidades según el Código

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

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

Alcatel Group
“Statement on Business Practices”

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

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

RESUMEN

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

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



EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de verificación

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

HOJA DE TRABAJO DE UNA RBE

8

Hoja de trabajo de la infraestructura de la ética empresarial

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

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