

Alineamiento de la empresa comercial responsable

8

*E*ste capítulo discute los conceptos básicos y las prácticas de una administración responsable. La empresa comercial responsable (RBE) alinea sus prácticas administrativas con sus creencias fundamentales, estándares, procedimientos y expectativas apoyada por su infraestructura de ética empresarial.

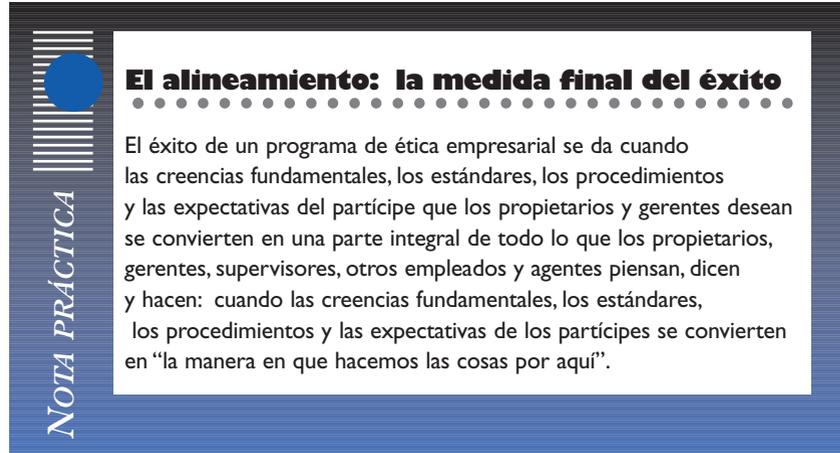
Entender la importancia del alineamiento

Las creencias fundamentales, los estándares y procedimientos, las expectativas razonables del partícipe y la infraestructura de la ética empresarial por sí solos no hacen de una empresa una empresa responsable. La esencia de una RBE es que mejora constantemente su rendimiento comercial, genera ganancias y aumenta la prosperidad de su comunidad al satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes en pos de su propósito como empresa.

PROGRAMAS DE ÉTICA EMPRESARIAL Y PLANIFICACIÓN DE NEGOCIOS

La investigación y la experiencia sugieren que el aspecto más útil de un programa de ética empresarial puede ser que apoya las prácticas administrativas que alinean las estrategias empresariales y prácticas administrativas con las creencias fundamentales, los estándares, los procedimientos, la infraestructura y las expectativas¹. Un programa de ética empresarial es un aspecto fundamental del desarrollo de la organización que proporciona la base para otros aspectos importantes de planificación de los negocios, tales como un plan de negocios, una estrategia de mercadeo, un prospecto de inversión y una propuesta para una alianza estratégica. En todas estas instancias, la empresa debe

- **Entender la importancia del alineamiento**
- **Poner a la gente correcta en los lugares correctos**
- **Alentar a los empleados a seguir los estándares y procedimientos**
- **Tratar con errores, mala conducta o malos entendidos**



El alineamiento: la medida final del éxito

El éxito de un programa de ética empresarial se da cuando las creencias fundamentales, los estándares, los procedimientos y las expectativas del partícipe que los propietarios y gerentes desean se convierten en una parte integral de todo lo que los propietarios, gerentes, supervisores, otros empleados y agentes piensan, dicen y hacen: cuando las creencias fundamentales, los estándares, los procedimientos y las expectativas de los partícipes se convierten en “la manera en que hacemos las cosas por aquí”.

NOTA PRÁCTICA

poder demostrar un tema consecuente en pensamiento, comunicación y acción. Cada uno de los cinco elementos a continuación, por ejemplo, debe basarse en los que preceden y, finalmente en las creencias fundamentales de la empresa como se desarrolla en el capítulo 5:

1. Misión
2. Metas y objetivos
3. Estrategias, programas y planes de acción
4. Medidas de rendimiento
5. Decisiones y actividades

En el caso de un plan de negocios, por ejemplo, todos los elementos conducen a un enfoque integrado para los cuatro componentes de un plan de negocios: (a) descripción del negocio, (b) plan de mercadeo, (c) plan de administración financiera y (d) plan administrativo.

PREGUNTAS FUNDAMENTALES

Tres preguntas fundamentales tratan sobre las prácticas de una RBE:

1. ¿Cómo podemos asegurarnos de tener a la gente correcta en los lugares correctos mientras buscamos nuestro propósito como empresa?
2. ¿Cómo podemos animar a nuestros empleados y agentes para que sigan nuestros estándares y procedimientos?
3. ¿Qué les debemos a nuestros partícipes cuando ocurren errores, mala conducta o malos entendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos o sus expectativas razonables?²

Los propietarios y gerentes pueden usar la hoja de trabajo 12, la hoja de alineamiento de la empresa, para ayudar a contestar estas preguntas.

Poner a la gente adecuada en los lugares apropiados

Tener a la gente adecuada en el lugar apropiado permite que una empresa haga frente a un mundo cambiante con la confianza de que puede tener éxito, a pesar de las presiones que su contexto pertinente pudiera presentar. Para lograr esto, la administración debe atraer a la gente adecuada, capacitarla correctamente, asignarla bien y tratarla justamente. También debe ver que la gente “no indicada” no esté en posición de distraer a la empresa en su lucha por alcanzar su propósito y satisfacer las expectativas razonables de sus partícipes.

TENER PROPIETARIOS, GERENTES Y SUPERVISORES RESPONSABLES

El énfasis en tener a la gente adecuada en los lugares apropiados comienza con los propietarios, gerentes y supervisores. Los propietarios y gerentes responsables deben ser personas que abracen las creencias fundamentales de una RBE. Si el propósito de una RBE es ser una compañía global de energía, como Royal Dutch / Shell, entonces son vehementes acerca de entregar energía a nivel global. Si los valores de la empresa son integridad, contribución a la sociedad, responsabilidad para con los clientes y empleados, y la lucha rotunda por alcanzar calidad y excelencia, esos valores naturalmente guían todo lo que los propietarios y gerentes piensan, dicen o hacen. Si el futuro previsto de la empresa es convertirse en la compañía que más cambia la imagen mundial de mala calidad de los productos japoneses, como en Sony, esa es la imagen que los propietarios y gerentes tienen acerca de adónde se dirige la empresa y cuál es su parte en ella.

Los propietarios, gerentes y supervisores establecen el tono para todo lo que ocurre —y lo que no ocurre— en sus empresas. Los empleados y agentes miran para ver si “prestan atención a la ética, la toman seriamente y se preocupan sobre la ética y los valores tanto como por el resultado final”, como confirmó un estudio reciente³. Con el tiempo, sus comportamientos moldean la cultura organizativa que ordena “la manera en que hacemos las cosas por aquí”, independientemente de lo que podrían decir los documentos formales.

Los propietarios, gerentes y supervisores están en posiciones que tienen autoridad y requieren discreción. Las decisiones que toman y las actividades que patrocinan o aprueban involucran grandes riesgos y oportunidad para la empresa.

Como resultado, los errores, la mala conducta o los malos entendidos que involucran a los propietarios, gerentes y supervisores —especialmente la alta gerencia— pueden tener implicaciones de gran alcance en los cuatro niveles de identidad de la empresa:

1. **Nivel de cumplimiento.** Es mucho más seguro que se acuse a una empresa por mala conducta criminal si los ejecutivos superiores están involucrados; es mucho más seguro que se encuentre que la cultura organizativa de la empresa es también un factor. En los Estados Unidos,

se acusa de mala conducta a un número desproporcionado de pequeñas y medianas empresas (PYME).

2. **Nivel de gestión de riesgos.** El riesgo para la empresa puede ser dramáticamente alto si se involucra a los ejecutivos superiores o a quienes cuentan con discreción considerable, lo que a menudo cuesta millones de dólares.
3. **Nivel de mejora de reputación.** El daño a la reputación de la empresa, especialmente cuando los ejecutivos superiores están involucrados, puede ser irreparable. En años recientes, por ejemplo, empresas muy reconocidas han cesado de existir o están luchando para recuperarse de fallas en una conducta empresarial responsable a nivel de gerencia superior. Tales fallas son mucho más devastadoras para las PYME conectadas estrechamente a su comunidad, donde las noticias corren rápidamente.
4. **Nivel de valor agregado.** Una RBE se esfuerza por agregar valor a su comunidad mientras hace uso de los recursos de la comunidad. Si los ejecutivos superiores violan la confianza que los partícipes de una empresa depositan en ellos, es posible que la empresa nunca pueda reparar el daño hecho a la confianza, al capital social o a los recursos de la comunidad.

Lo que hace a cualquier persona “una persona adecuada” para una empresa en particular, entonces, son los criterios responsables de la empresa misma: sus creencias fundamentales, sus estándares y procedimientos establecidos y las expectativas razonables de sus partícipes. Aplicando estos criterios responsables a todas las decisiones de contratación, colocación y retención, conduce a la coherencia en acción y justicia.

CONTRATAR A LA GENTE ADECUADA

Donde los criterios responsables de la empresa son claros, los propietarios y gerentes pueden usar a las personas que ejemplifican los criterios para reclutar

Prácticas anticorrupción

Las empresas deben ejercer debida diligencia para la contratación de empleados y agentes que estarán expuestos a situaciones en las que pueden beneficiarse por corrupción, conflictos de intereses o influencia indebida. Deben verificar antecedentes y hasta investigar la situación financiera de los candidatos para evitar tener que colocar a un empleado en una situación que no pueda resistir.

Responsabilidad social y para con el medio ambiente de la cadena de suministro

HP tiene un compromiso de larga data de liderazgo social y ambiental denle todo el mundo. Nuestro compromiso de ciudadanía global y corporativa no está solamente limitado a qué sucede dentro de nuestra compañía sino que también se extiende a nuestros proveedores. Esperamos que nuestros proveedores actúen como ciudadanos corporativos responsables y tomen una postura positiva, proactiva relativa a la salud y seguridad ambiental y ocupacional y los problemas laborales.

Hewlett-Packard Company

“Supply Chain Social and Environmental Responsibility”

y evaluar a los empleados potenciales. Al dar trabajo a gente que abraza los criterios responsables de una empresa, los propietarios y gerentes dan un gran paso hacia tener un programa eficaz de ética empresarial. Sólo hace falta un empleado o agente para destruir la reputación de una empresa. La contratación de la gente equivocada aumenta el riesgo de responsabilidad criminal y civil y aumenta los costos de defender la empresa o corregir cualquier daño hecho. Todos estos riesgos afectan adversamente los prospectos para mejorar el rendimiento del negocio, generar ganancias y aumentar la prosperidad en la comunidad. En algunos casos, como los ejemplos recientes en Asia, Europa y los Estados Unidos han demostrado, las malas acciones de algunos empleados (a menudo ejecutivos superiores) pueden traer casi la ruina financiera a una empresa.

Para ejercer el debido cuidado, una empresa debe equilibrar las expectativas razonables que los candidatos, empleados y agentes tienen de que una RBE respetará su privacidad como individuos. Dependiendo de las leyes de protección de empleo aplicables, una RBE puede someter a los posibles empleados a una investigación de antecedentes. Los propietarios y gerentes deben investigar cuidadosamente qué procesos de investigación de antecedentes puede usar una RBE al considerar las solicitudes.

Los propietarios y gerentes deben también ejercer debida diligencia para seleccionar sus alianzas estratégicas, las entidades con las cuales se fusionan, las entidades que adquieren, sus socios en una empresa conjunta y sus abastecedores y proveedores de servicio.

Vea el Apéndice E para un cuestionario de administración de una cadena de suministro, que usa una compañía para calificar a sus proveedores.

COLOCAR A LA GENTE EN LOS PUESTOS APROPIADOS

No todos los puestos de la empresa son los mismos en lo que al nivel de responsabilidad concierne. Los propietarios y gerentes deben tener cuidado de asegurarse de que su personal puede asumir el nivel de responsabilidad que sus puestos exigen. A medida que el nivel de responsabilidad aumenta, también debe hacerlo la competencia y responsabilidad de la persona que ocupa el puesto.

Esto se aplica particularmente si el puesto tiene autoridad discrecional sustancial, tal como el personal de alto nivel que se discutió en el capítulo 6: un director, un ejecutivo, un individuo a cargo de una unidad o función principal, o alguien con una parte de propiedad considerable. Pero este principio también se aplica a otros puestos tales como gerentes y empleados de planta y de ventas, quienes asesoran al público o tienen autoridad para fijar niveles de precio o negociar contratos, especialmente para contratos del gobierno.

Donde el personal de alto nivel está implicado en mala conducta, la empresa en sí está en mayor riesgo. Los fiscales del gobierno, los jueces, los medios de comunicación y el público, que podrían estar inclinados a tratar un incidente aislado de mala conducta por parte de personal de nivel más bajo como una anomalía individual, están más propensos a atribuir la mala conducta del personal superior de la empresa como un todo.

FIGURA 8.1
Mala conducta
observada por
acciones de
la alta gerencia

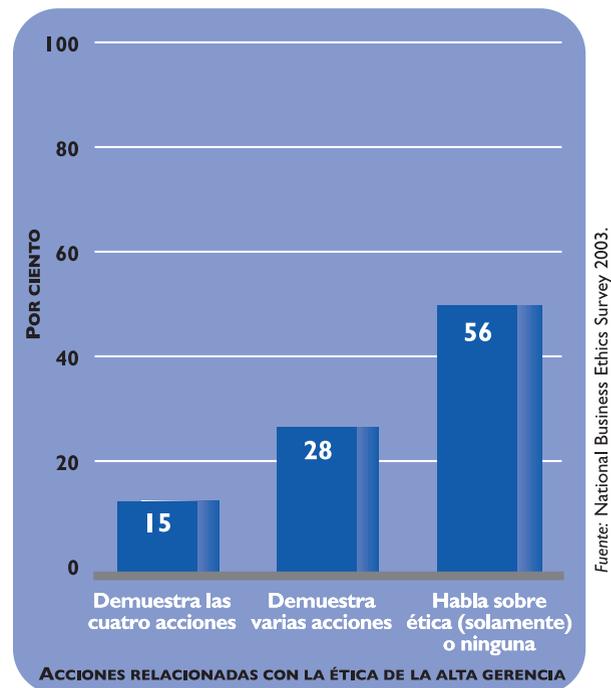
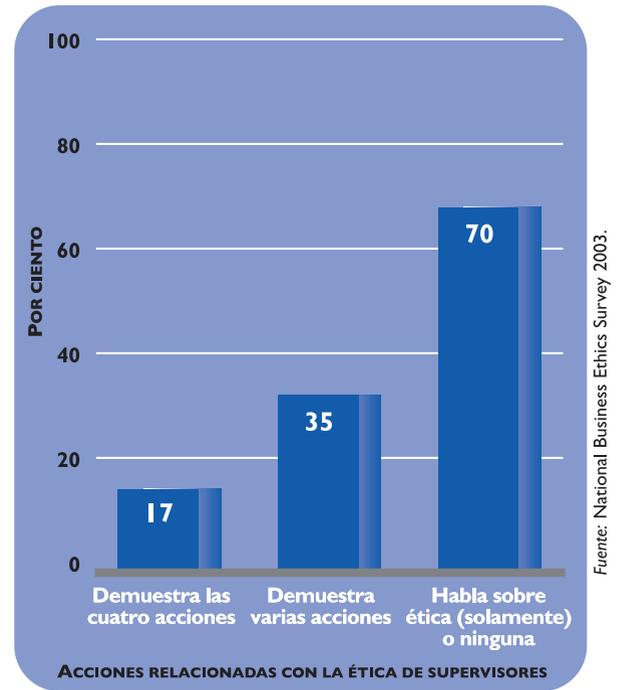


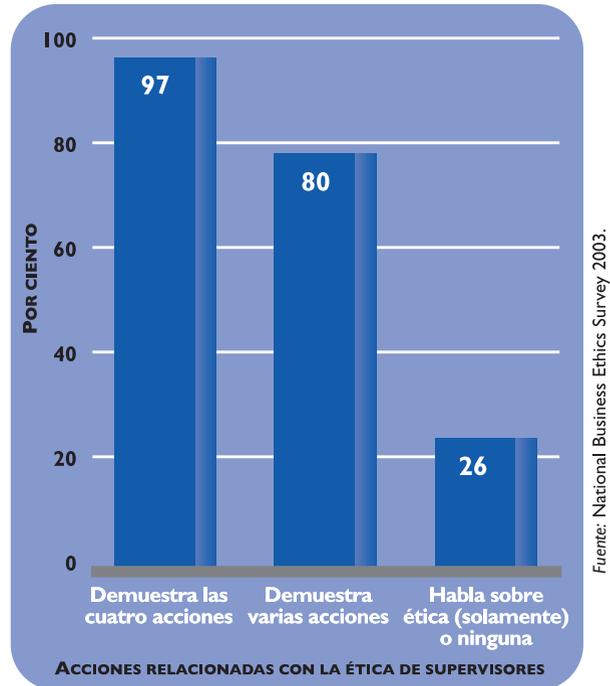
FIGURA 8.2
Mala conducta
observada por acciones
de supervisores



Además, la conducta de los gerentes y supervisores es un indicador clave de la eficacia del programa de ética empresarial. Como se ve en una investigación reciente en la Figura 8.1, donde la alta gerencia demuestra cuatro acciones relacionadas con la ética, solamente el 15 por ciento de los empleados dice haber observado mala conducta. El número asciende a 28 por ciento donde la administración demuestra pocas acciones relacionadas con la ética y salta a 56 por ciento donde la alta gerencia solamente habla de ética o no toman ninguna acción en absoluto⁴. (Las cuatro acciones relacionadas con la ética hablan sobre la importancia de la ética, de mantener las promesas y los compromisos, de establecer un buen ejemplo y de mantener informados a los empleados.)

La figura 8.2 muestra que los resultados son aún más dramáticos para los supervisores: solamente el 17 por ciento de los empleados observó mala conducta donde los supervisores demostraron las cuatro acciones relacionadas con la ética, pero el 35 por ciento observó mala conducta donde los supervisores demostraron pocas acciones relacionadas con la ética y el 70 por ciento observó mala conducta donde los supervisores solamente hablaron sobre la ética o no tomaron ninguna acción en absoluto⁵. (Las cuatro acciones relacionadas con la ética para los supervisores son ligeramente diferentes de la de la alta gerencia: apoyar a los empleados que siguen los estándares de ética se substituye por mantener a los empleados informados).

FIGURA 8.3
Satisfacción del empleado con la organización por acciones de los supervisores



Estas asociaciones entre las acciones relacionadas con la ética de gerentes y supervisores y los resultados esperados del programa son válidas para los siguientes resultados también: menos sentimiento de presión para comprometer estándares, más satisfacción con la respuesta de la administración para los problemas reportados, más sentido de que los gerentes y supervisores son responsables y más satisfacción con la empresa como un todo. Tener a la gente adecuada en los lugares apropiados es esencial para que una empresa sea una empresa comercial responsable. La Figura 8.3 trata la satisfacción del empleado con la organización.

RETENER A LA GENTE ADECUADA

La gente responsable quiere usar sus habilidades y conocimiento en pos de un propósito que valora. La compensación es importante, pero el sentido de ser un miembro responsable de una empresa responsable tiene valor en y por sí mismo. Como un investigador observó, “La gente adecuada hará las cosas adecuadas y entregará los mejores resultados de los que es capaz, a pesar del sistema de incentivo”⁶.

Al contratar a las personas adecuadas, una RBE se esfuerza por asignarles trabajo que encuentran importante y desafiante. Es *irresponsable* asignar a una persona que carece de las habilidades requeridas a un puesto de responsabilidad.

A menudo la gente que menos se valora son las buenas personas que tratan de hacer lo correcto y tienen éxito. Los propietarios y gerentes deben

Valores

Definir quiénes somos y cómo nos diferenciamos de las otras compañías es importante para nosotros. Estos valores definen nuestras diferencias y dan significado a nuestro trabajo. Empiezan a describir qué queremos decir por la “manera de Herman Miller”. Nuestro futuro depende de lo bien que vivimos estos valores fundamentales. A medida que hacemos negocios en un ambiente cada vez más competitivo, ¿corresponderán nuestras obras a nuestras palabras? Creemos que si estos valores son algo que hacemos con total naturalidad y guían nuestras acciones, entregaremos un valor extraordinario a nuestros clientes. Es más, si hacemos una contribución significativa a sus negocios y a sus vidas, alcanzaremos el éxito y prosperidad.

Herman Miller Japan Ltd.
 “A Different Kind of Company”

estar alertas a las prácticas que premian a los empleados inescrupulosos, mientras dejan a los empleados de conciencia sintiéndose ignorados y frustrados. Ejemplos de esta situación abundan: las comisiones por ventas basadas en las ventas totales que no dan cuenta de las devoluciones al cliente o quejas son solamente uno. Los gerentes que se dedican a la “contabilidad creativa” para alcanzar las metas u objetivos de la empresa —y son consecuentemente premiados por sus “rendimientos”— son otro.

TRATAR CON LAS PERSONAS EQUIVOCADAS

De vez en cuando los propietarios y gerentes cometen errores y contratan o retienen a alguien que no comparte el criterio razonable de la empresa. Estas personas pueden ser incapaces o tener pocos deseos de adherir a los estándares y procedimientos de la empresa o de contribuir con las expectativas razonables del partícipe, aún con orientación y capacitación intensas de la gerencia.

Cuando los propietarios y los gerentes de una RBE cometen errores de contratación no se le hace ningún favor ni a estos nuevos empleados, ni a sus empleados colegas, ni a la empresa al mantenerlos en su puesto. En donde el compromiso de la empresa es claro, los empleados y agentes frecuentemente se “auto-seleccionarán” fuera de la empresa. Si no lo hacen, los propietarios y gerentes deben tomar pasos para quitarlos de la empresa. Esta labor no es un asunto de disciplina, aunque la aplicación de estándares y procedimientos a través de la disciplina es una manera de alentar el comportamiento responsable.

Frecuentemente, el propietario o el gerente principal es la “persona equivocada”. Esta situación es un reto particular para aquellos que cuentan con

las mercancías o servicios de la PYME, especialmente si la mercancía o el servicio requiere la competencia del propietario. Las empresas grandes y complejas (LCE) pueden perder una parte crítica de sus cadenas de suministro. Aquí, por supuesto, toda la empresa corre el riesgo de ser procesada o de que se le prohíba aparecer en las listas de proveedores preferidos. Más frecuentemente, los mejores empleados y agentes buscan empleo en cualquier lugar en vez de arriesgar sus medios de subsistencia cuando es posible.

Algunas veces otros partícipes, tales como los proveedores y aún los clientes, pueden ser las personas equivocadas. Como se discute en el capítulo 9, es signo de buena administración conocer al cliente. Vea el Apéndice E para un cuestionario de muestra de la administración de la cadena de suministro.

Alentar a los empleados a seguir los estándares y procedimientos

Muchas prácticas administrativas apoyan la conducta empresarial responsable. Estas prácticas de apoyo caen en tres categorías:

1. Reconocimiento de las contribuciones del empleado.
2. Recompensa al comportamiento ético
3. Castigo del comportamiento no ético

NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO

Lo único más importante que pueden hacer los propietarios y gerentes responsables para alentar el comportamiento empresarial responsable es reconocer las contribuciones que hacen los empleados y agentes en busca del objetivo de la empresa. En casos donde los gerentes asignan a sus empleados labores que ofrecen retos, deberían reconocer y elogiar una finalización exitosa. Aún los fracasos, cuando sean el resultado de un esfuerzo de buena fe por contribuir, debería encararse de manera positiva, especialmente si los empleados han aprendido algo de la experiencia y han compartido la experiencia con otros empleados.

Las evaluaciones sobre el desempeño son un medio importante para reconocer el comportamiento del empleado y el agente. Las creencias, los estándares y los procedimientos fundamentales y las expectativas razonables del partícipe deberían ser elementos importantes del proceso de evaluación. Los empleados notarán si los propietarios y los gerentes dicen que estos factores son importantes pero no se preocupan lo suficientemente como para obtener informes sobre si sus subordinados cumplen con ellos. Los gerentes y supervisores también se darán cuenta si no se los evalúa en base a cómo promueven los criterios de responsabilidad entre sus subordinados.

SISTEMAS DE RECOMPENSA

Un importante principio de administración es que el empleado tiende a hacer lo que se recompensa. Si los gerentes desean un comportamiento responsable por parte de los empleados y agentes que cumpla con los estándares y los procedimientos y que contribuya con el cumplimiento de las expectativas razonables del partícipe, deberán prestar mucha atención a lo que recompensan. Pocos gerentes planifican recompensar el comportamiento poco ético, pero muchos lo hacen. Pocos gerentes planifican desalentar el comportamiento ético, pero muchos frecuentemente lo hacen.

Los esquemas de comisión son la manera clásica en que los gerentes recompensan el comportamiento poco ético y desalientan el comportamiento ético. Si el servicio al cliente o la excelencia es un valor de la empresa, la empresa debería aspirar a la satisfacción del cliente. Sin embargo, los agentes de ventas y sus gerentes son frecuentemente compensados no por la satisfacción del cliente, sino por cuánto producto se vende. Por ejemplo, existen numerosas instancias de los agentes de ventas que reciben grandes bonificaciones basadas en el volumen de sus ventas, sin referencia al número de devoluciones del producto o las quejas del cliente (ver la Tabla 8.1). En un caso, un agente de ventas, sabiendo que estaba siendo transferido a otra región, cooperó secretamente con clientes para encargar más productos de los que eran necesarios de manera que él pudiera recibir una bonificación que de otra manera hubiera obtenido el agente que ocuparía el puesto después de él. Es obvio que este “sistema de recompensa” desalienta el comportamiento ético y alienta el comportamiento poco ético.

Los empleados son bastante diestros para descubrir lo que se requiere para tener éxito en una empresa. Aunque el código de conducta puede decir que el servicio al cliente es un valor, aún un gerente que dice, “Hagan lo que haya que hacer,” diluye el mensaje. Algunas veces, la señal puede ser más sutil. Por ejemplo, cuando el éxito del empleado es el resultado de un comportamiento poco ético, el reconocimiento de sus esfuerzos puede conducir a un cinismo en el mejor de los casos y a que otros empleados se unan en el peor de los casos.

Existe mucha oposición a recompensar explícitamente el comportamiento ético. Primeramente, existe un sentido generalizado de que no se debería

TABLA 8.1 Comparación del esquema de compensación

Esquema de compensación pobre: A los empleados se les paga una comisión basada en sus ventas, sin considerar las devoluciones del producto o las quejas del cliente.

Resultado ético: Los empleados pueden utilizar cualquier táctica necesaria para incrementar el volumen debido a que este esquema recompensa la cantidad por sobre la calidad. Tales esquemas pueden conducir a un servicio de baja calidad, muchas devoluciones de producto, saturación de canales y, en algunos casos, al fraude.

Buen esquema de compensación: A los empleados se les paga una bonificación al final de año que requiere alcanzar los objetivos de calidad, satisfacción del cliente y evaluación del cliente para la mejora productiva fijado en 9 a 12 meses por adelantado.

Resultado ético: Los empleados son premiados por su enfoque en proyectos que producen resultados a largo plazo. Tales esquemas alientan a los empleados a considerar la visión general y a trabajar con otros empleados durante su vida laboral diaria.

recompensar a las personas por hacer lo que de cualquier forma deberían hacer. Segundo, en culturas organizativas que tienen una fuerte orientación de grupo, como se discutió en el capítulo 4, las recompensas a un individuo pueden causar resentimientos e incluso pueden hacer que el individuo se sienta incómodo. En tales culturas, una recompensa a un individuo puede desestabilizar la armonía del grupo.

El primer punto amerita un pensamiento adicional. Como lo refleja el esquema de bonificaciones por ventas, los gerentes frecuentemente recompensan a las personas por hacer lo que deberían haber hecho en conjunto- en este caso, vender productos. ¿Cuál es la justificación para tales incentivos? Tal vez el incitar a los empleados más allá de lo que podría de otra forma ser el estándar mínimo aceptable de desempeño. Aquí es donde las recompensas para el comportamiento ético tienen mucho sentido.

Si los empleados completan honestamente los informes sobre los gastos, como sugieren algunos autores, el comportamiento es la norma, por lo que no tiene sentido recompensarla⁷. Sin embargo, pensemos en el empleado que informa sobre una aparente violación de los estándares y procedimientos para el bienestar de la empresa cuando otros empleados no lo hacen. Sin informes de los empleados que saben lo que está pasando verdaderamente en la empresa, los propietarios y gerentes pueden enterarse muy tarde de los problemas como para evitar una mala conducta o disminuir el daño hecho. Aunque se pueden esperar preocupaciones por parte de todos los empleados, no es la norma en la mayoría de las empresas. Las minorías substanciales de empleados dicen que ellos nunca reportarían una mala conducta que observaron en los gerentes⁸. A muchos otros les preocupa la represalia por parte de sus compañeros tanto como la represalia por parte de los gerentes.

Reporte por parte del empleado

Es responsabilidad de cada empleado:

Revisar no solamente los resultados del trabajo del subordinado, sino también cómo se obtuvieron esos resultados.

NOTA PRÁCTICA

Guardsmark LLC
“Guardsmark Code of Ethics”

Cualesquiera sean las circunstancias específicas- y con la debida consideración a la cultura organizativa- el comportamiento ético que va más allá de las normas de conducta en la empresa debería ser recompensado. El recompensar a los empleados por reportar las preocupaciones tiene mucho sentido si no es una norma, y los propietarios y los gerentes deberían planificarlo. La recompensa puede ser tan simple como el mero reconocimiento. Es posible que sea necesario que la recompensa se realice en privado. El comportamiento debería reflejarse ciertamente en las evaluaciones de desempeño.

SISTEMAS DE DISCIPLINA

El reconocimiento y la recompensa son dos medios para alentar a los empleados y a los agentes para que sigan los estándares y procedimientos. ¿Pero qué deberían hacer los propietarios y gerentes cuando se violan los estándares y los procedimientos? Deben dar todos los pasos necesarios para llamar la atención del violador y para evitar futuras violaciones, incluso hasta el despido y el reporte a quienes hacen cumplir la ley. Deben hacerlo para proteger a la empresa y a sus partícipes de un daño adicional.

Tomemos el ejemplo del agente de ventas que gana bonificaciones a través de la confabulación o mediante el ofrecimiento de descuentos inapropiados. La justicia requiere que el violador sepa o debería haber sabido que la elección o la acción no estaba de acuerdo con las creencias, estándares y procedimientos fundamentales o las expectativas razonables del partícipe. No es justo castigar a un empleado o agente que violó normas cuya existencia no conocía. También en nombre de la justicia al empleado o al agente se le debe dar la oportunidad de explicar sus acciones. El castigo, si lo hubiere, debe ser proporcional a la ofensa y aplicarse legalmente.

Pero la justicia es un concepto que tiene una aplicación más amplia. No es justo para la empresa o sus partícipes, incluyendo a los compañeros, no hacer cumplir los estándares y procedimientos. Primeramente, el comportamiento irresponsable no ayuda a los otros empleados a cumplir con las expectativas razonables de los partícipes. Segundo, un acto sencillo de mala conducta puede resultar en un enjuiciamiento, demandas civiles, pérdida de la reputación de la empresa y la remoción de la lista de proveedores preferidos y de asociaciones estratégicas. Finalmente, si se violan los estándares sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad, se pone en riesgo el bienestar de otros empleados y de la comunidad.

El permitir que se violen los estándares y procedimientos con impunidad envía un poderoso mensaje. Cuando los gerentes no hacen cumplir sus propios estándares, están indicando que en realidad no creen en esos estándares. Además, no existe ninguna razón de por qué los partícipes deberían creer que un estándar violado es el único en el cual los gerentes no creen. Se puede cuestionar la totalidad de los valores debido a una inacción.

Tales preguntas surgen particularmente cuando los empleados perciben un doble estándar. Investigaciones recientes sugieren que la percepción del empleado de que el programa de ética empresarial protege principalmente a los propietarios y gerentes es el factor más dañino a las perspectivas del éxito del programa⁹. Si se castiga a los empleados comunes por violar un estándar pero

no a los gerentes, todo el programa de ética empresarial puede considerarse como simplemente una manera más de proteger a los propietarios y a los gerentes.

Una consideración final es la de evitar la tentación de castigar a todos los empleados por las violaciones de algunos de ellos al fijar nuevos estándares o procedimientos. Frecuentemente, si los gerentes se sienten incómodos al confrontar a un empleado o agente acerca de su comportamiento, en vez de hacer esto amonestan al grupo como un todo o establecen otro estándar o procedimiento diseñado para alentar el comportamiento deseado.

Tratar con errores, mala conducta o malos entendidos.

A pesar de los mejores esfuerzos de los propietarios y gerentes, algunas veces las cosas salen mal. Aún en las empresas comerciales más responsables se cometen errores. Se violarán los estándares y procedimientos y fracasarán las expectativas razonables del partícipe. Los propietarios y gerentes se ocupan de estos retos. En las palabras de un autor, “no se autoengañan”¹⁰.

Los propietarios y gerentes deben planificar por si ocurren errores, mala conducta real y malos entendidos por parte del partícipe sobre las decisiones y acciones de la empresa. Como mínimo, deben establecer estándares y procedimientos para enfrentar tales problemas. Los gerentes deberían recibir capacitación acerca de cómo manejar una crisis. Y cuando algo va mal, los propietarios y gerentes deben determinar lo que pasó y por qué. Deben determinar qué pasos tomar para mitigar un daño o exposición adicional: acción correctiva, restitución, divulgación voluntaria u otras acciones correctivas para compensar a los partícipes perjudicados o evitar otras violaciones.

Además, los partícipes que han sido perjudicados por la mala conducta de la empresa esperan que se les informe acerca de la violación de los estándares que los afecta, al igual que si es posible que se corrija el daño hecho. El no cumplir con estas expectativas envía un mensaje indeseable por parte de los propietarios y gerentes: *Nuestras creencias fundamentales son negociables. Nuestros estándares se aplican solamente si no son costosos. Es aceptable no cumplir con las expectativas razonables de nuestros partícipes, si podemos evitar ser atrapados*

TRATAMIENTO DE ERRORES Y FRACASOS

En muchas oficinas, uno podrá encontrar un letrero que reza “Errar es humano, perdonar es divino æ ninguna de las dos es política de esta compañía.” Sin embargo, una RBE reconoce que es probable que el empleado que nunca comete errores no contribuya con plenitud en la búsqueda del objetivo de la empresa. Mucho puede aprenderse del error, siempre que el esfuerzo tenga la intención de lograr los fines de la empresa y que se eligieron los medios correctos que se encuentran dentro de los límites de la empresa.

USTED DECIDE

En una planta donde un número de empleados constantemente llegaba tarde, los supervisores dieron charlas casi todos los días al equipo como un todo acerca de la importancia de llegar a tiempo. Eventualmente, comenzaron a exigir que sus empleados llegaran más temprano meramente porque los que llegaban tarde aún “estarían llegando tarde pero a tiempo.”

Esta práctica fue considerada injusta por los empleados responsables y fue ignorada por los irresponsables, que continuaron llegando tarde.

¿Qué nos dice esto acerca de la cultura de la empresa?

DECLARACIÓN DE LA POLÍTICA MODELO

Se espera que los empleados y agentes acepten toda la responsabilidad por sus decisiones y actividades en nombre de la empresa, pero la administración apoyará las elecciones

o acciones que se aplican a los estándares y procedimientos de la empresa de buena fe, aún si resultan en un error o fracaso.

Una RBE fomenta un ambiente en el cual se alienta la creatividad y el entusiasmo de sus empleados y agentes aún frente a los errores y fracasos. No existe forma más segura para truncar la creatividad que castigar a los empleados por los errores cometidos de buena fe.

La declaración de la política en la Casilla 8.1 afirma el compromiso de la administración de esperar lo mejor de los empleados y agentes mientras proporcionan un criterio responsable para evaluar sus elecciones y acciones. Refuerza la responsabilidad que los empleados y agentes asumen: hacer elecciones responsables y tomar acciones responsables para lograr los fines de la empresa. También es una política liberadora, la cual tiende a liberar a los empleados del temor a la crítica o al castigo injusto si cometen errores o fracasan.

Una respuesta responsable a los errores de los empleados incluye una evaluación de lo que ocurrió y por qué. Esto incluye un sincero esfuerzo para aprender de los errores o de los fracasos. Es posible que los gerentes deban modificar los estándares y procedimientos que fallaron para evitar la mala conducta. Pueden elegir llevar a cabo una nueva capacitación o educar a los empleados u otro agente, o reasignar a la persona, especialmente si esa persona se encuentra en una posición de autoridad discrecional substancial.

TRATAMIENTO DE LA MALA CONDUCTA O UN DAÑO SERIO A LOS PARTÍCIPES

Es importante distinguir entre errores y mala conducta. La mala conducta es intencional, negligente o imprudente sin tomar en cuenta las creencias fundamentales, estándares y procedimientos establecidos y las expectativas razonables de los partícipes de la empresa. Involucra también los estándares y procedimientos, incluyendo la advertencia de obedecer la letra y el espíritu de la ley.

Por ejemplo, no es excusa que una elección o acción, tal como el soborno a un funcionario gubernamental para hacer una venta, puede contribuir al logro de los fines financieros de la empresa a corto plazo. Primeramente, no está claro que el efectuar ventas mediante el soborno contribuye al bienestar de una empresa ya sea a corto o largo plazo. El soborno frecuentemente beneficia solamente a los empleados. Segundo, los propietarios y gerentes

fijan el estándar precisamente debido a que decidieron que el soborno ocasiona un riesgo inaceptable a la empresa. No ejecutar el estándar es aceptar un riesgo que han determinado que era inaceptable.

Los propietarios y gerentes responden a la mala conducta de la misma manera en que responden a los errores a mediante la evaluación de lo que ocurrió y por qué. Esta respuesta incluye un sincero esfuerzo por aprender de lo que estuvo mal. Además, el perpetrador puede ser castigado o despedido según lo que permita la ley.

Cuando la mala conducta es una violación de la ley o un partícipe es seriamente perjudicado, deben considerarse otros pasos.

Divulgación voluntaria

Cuando un empleado o agente viola la ley en nombre de la empresa, tanto el individuo como la empresa puede estar expuesto a un proceso judicial. Como un asunto de política responsable, los propietarios y gerentes deben consultar con el asesor legal lo referente a la conveniencia de la divulgación voluntaria al gobierno. La divulgación voluntaria no es un paso fácil a tomarse si se cree que el gobierno ignora la violación o si la norma jurídica no es la norma. Sin embargo, existen buenas razones en la mayoría de las economías para que una RBE establezca una política de divulgación voluntaria.

En primer lugar, los empleados deben saber cuál es la norma y con cuánta seriedad toman los propietarios y gerentes sus amonestaciones para obedecer las leyes. Sin esa claridad es posible que los propietarios y gerentes alienten un patrón de mala conducta del cual no podrán escapar. En segundo lugar, en muchas jurisdicciones, se tratará la revelación voluntaria como buena conducta corporativa y es posible que se limite la penalización al individuo. En algunos lugares las leyes de jurisdicción determinan si la revelación o la falta de la misma constituye una violación aparte. En otros lugares, el gobierno promete un tratamiento menos severo si la revelación es voluntaria.

Finalmente, el riesgo de un proceso judicial y de fuertes penalizaciones contra la empresa frecuentemente aumenta dramáticamente si el gobierno descubre la violación y se entera de que la empresa lo encubrió.

Como declaran dos autores, no divulgar voluntariamente una violación trae consigo algunos posibles riesgos: si el gobierno descubre una violación, el daño a la credibilidad de la empresa puede ser irreparable. Es más probable que se inicie un proceso judicial contra las agencias gubernamentales si el gobierno descubre una violación. Es más probable que se vea la no divulgación como un encubrimiento, tal vez para proteger a la administración principal. Si se da una violación subsiguiente, el no divulgarla puede utilizarse contra la empresa en el juicio subsiguiente. Los autores concluyeron, “En conformidad, aún donde la [empresa] cree que es improbable que el gobierno descubra eventualmente la violación, frecuentemente es en [su] mejor interés a largo plazo reportar la violación al gobierno”¹¹.

Donde la norma jurídica no es la norma, los propietarios y gerentes deben examinar cuidadosamente el contexto pertinente de la empresa estableciendo su política y buscando asesoramiento profesional. Existen situaciones, para estar seguros, en las cuales la divulgación voluntaria simplemente expondrá a la empresa a más corrupción administrativa. Sin embargo, los propietarios y los gerentes deben considerar también la cultura organizativa y el efecto que no asumir responsabilidad sobre la mala conducta tendrá en las actitudes de los empleados.

Donde puede esperarse una extorsión por parte de funcionarios de la agencia cuando una RBE informa sobre su mala conducta, es importante que una RBE no enfrente esta situación de manera aislada. Si se espera una extorsión, los propietarios y los gerentes deberían planificar trabajar con las asociaciones comerciales y organizaciones no gubernamentales (ONG) para reducir su exposición. Debido a que una herramienta principal en la lucha contra la corrupción es la transparencia, las asociaciones comerciales y las ONG pueden apoyar a las empresas que voluntariamente divulgan su mala conducta mediante la emisión de sus declaraciones públicas dirigidas a la agencia ofensiva ejerciendo presión de otra manera sobre la agencia para reducir la extorsión. En un clima de tan intensa atención, especialmente el escrutinio de los medios, una RBE puede ser menos vulnerable a la extorsión de la agencia.

En cualquier caso, los gerentes responsables deben establecer una política para regir cómo enfrentan la mala conducta antes de que esta ocurra, cuando su juicio es más claro. De esta manera, pueden identificar limitaciones sus habilidades. Además del desarrollo de un plan de acción en casos de crisis, por ejemplo, los propietarios y gerentes pueden identificar una necesidad crítica de contar con un vocero o asesor sobre relaciones con los medios.

COOPERACIÓN CON EL GOBIERNO

El aceptar la responsabilidad y divulgar voluntariamente la mala conducta al gobierno puede ser seguido por una petición o investigación gubernamental. O el gobierno puede llevar a cabo visitas no anunciadas a la empresa. Los gerentes responsables establecen políticas para enfrentar estas contingencias y fijar procedimientos para los empleados y agentes como se indica a continuación:

La forma en que la empresa responde a las peticiones del gobierno tiene serias implicaciones legales. Los gerentes principales establecerán una política que rige cómo la empresa responderá a las peticiones gubernamentales. Tal política apoya a los empleados y agentes al tomar la decisión responsable de cooperar.

Los estándares y procedimientos deberían ser desarrollados con un asesor legal con conocimiento de las leyes y las prácticas de las jurisdicciones en las cuales la empresa lleva a cabo negocios. Si existe un potencial substancial para las investigaciones gubernamentales, las auditorías o las visitas de cumplimiento, los propietarios y gerentes deberían asegurar que se identifique a los empleados responsables y que sus responsabilidades sean claras. También debería aclararse a quién deberían contactar para obtener asesoramiento, incluyendo un asesor legal. El tener tales políticas y procedimientos ayuda a garantizar que el empleado actúe responsablemente y evite errores que puedan ser costosos para la empresa.

Acción correctiva

Como principio general, una RBE toma todos los pasos apropiados para remediar cualquier perjuicio que haya ocasionado a los partícipes. Estos pasos incluyen compensación de las víctimas, operaciones de suspensión, retirada de productos, restauración del medio ambiente a su condición previa y toma de pasos para evitar un daño futuro. La empresa puede llevar a cabo el servicio a la comunidad para reparar el daño ocasionado por una mala conducta.

Donde puede predecirse otro daño, como por ejemplo problemas de salud que pueden llevar décadas en manifestarse, una RBE puede fijar un fondo de fideicomiso para los partícipes perjudicados por la mala conducta.

MANEJO DE MALOS ENTENDIDOS Y OTRAS CRISIS

A veces una crisis no es generada por la empresa. ¿Qué hace una RBE cuando se la acusa de faltas que no cometió? La gerencia responsable resuelve tales malos entendidos. El principio general es aprender cómo buscar el objetivo de la empresa y cumplir con las expectativas razonables del partícipe comprometiéndolo cuando sea apropiado.

Por ejemplo, en un famoso caso en los Estados Unidos en 1982 que involucraba el remedio para el dolor Tylenol, el fabricante, Johnson & Johnson, enfrentaba siete muertes relacionadas con cápsulas adulteradas de Tylenol. La empresa escogió evitar el riesgo para sus clientes, los consumidores y la reputación al quitar el producto del mercado, equivalente a millones de dólares.

Durante un periodo intenso de recolección de información y deliberaciones, dos equipos de administración independientes consideraron unas 150 alternativas para enfrentar la crisis. Los administradores tomaron el paso dramático de retirar 31 millones de botellas, lo cual costó a la empresa más de 100 millones de dólares. Johnson & Johnson rediseñó el empaque de su producto, y justamente seis semanas después Tylenol estaba de vuelta en los anaqueles. Eventualmente, se recuperó y aún incrementó su participación en el mercado. Los expertos predecían que Tylenol, como marca, no duraría un año. “El error de estos expertos fue no anticipar la reacción pública de lo que se percibió como un acto deliberado de responsabilidad corporativa que fue correctamente ejecutado y diestramente seguido con un plan de recuperación bien diseñado”¹².

La decisión de retirar el Tylenol se basó en el “Credo” de Johnson & Johnson, redactado por primera vez en 1943 (ver la Casilla 8.2)¹³. Aunque la decisión fue tomada por el ejecutivo de nivel superior, reflejó una cultura organizativa de la empresa como un todo. Como declaró un observador, “Sin un conjunto de valores y de principios de guía profundamente arraigados a lo largo de la organización, es dudoso que la respuesta de [Johnson & Johnson] pudiera haber sido rápida, cohesiva y éticamente segura”¹⁴.

EL CREDO DE JOHNSON & JOHNSON

Creemos que nuestra primera responsabilidad es para los médicos, odontólogos, enfermeras y pacientes, con las madres, padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Debemos tratar constantemente de reducir nuestros costos para el fin de mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes deberán ser procesados pronta y correctamente. Nuestros proveedores y distribuidores deberán tener la oportunidad de obtener una ganancia justa.

Somos responsables ante nuestros empleados, ante los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en el mundo entero. Cada uno de ellos deberá ser considerado como persona. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deberán sentirse seguros en sus empleos. Los salarios deben ser justos y adecuados y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de las responsabilidades de nuestros empleados con sus familias. Los empleados deberán sentirse libres para hacer sugerencias y presentar sus quejas. Deberá existir igualdad de oportunidad de empleo, desarrollo

y progreso para quienes lo merezcan. La administración deberá ser competente y sus actos justos y conformes a la ética.

Somos responsables ante las comunidades en que vivimos y trabajamos, así como ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar iniciativas filantrópicas, caritativas y pagar nuestros impuestos. Debemos estimular las mejoras cívicas así como salubridad y educación más satisfactorias. Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de usar, mediante la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra última responsabilidad es ante nuestros accionistas. Los negocios deben producir ganancias satisfactorias. Debemos experimentar con ideas nuevas. La investigación debe continuar, debemos desarrollar programas innovadores, y pagar por los errores cometidos. Se debe comprar nuevo equipo, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Crear reservas para los tiempos adversos. Cuando operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas deberán recibir un aporte justo a su inversión.

Johnson & Johnson
“Nuestro Credo”

MODIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL

Finalmente, cuando ocurren errores, mala conducta y malos entendidos, la empresa responsable evalúa constantemente su rendimiento. Usa tales incidentes como oportunidades para aprender qué resultados está dando el programa de ética empresarial. La pregunta esencial es, “¿Tiene esta empresa un programa eficaz de ética empresarial?”

Las preguntas para las organizaciones con autogobierno que se discuten en los capítulos 2 y 4 también son aplicables para una revisión de algún incidente significativo:

- ¿Se establecieron estándares, procedimientos y expectativas adecuadas?
- ¿Estuvieron involucrados gerentes responsables o cumplieron con sus responsabilidades?
- ¿Se comunicaron eficazmente los estándares, procedimientos y las expectativas?
- ¿Cómo detecta la empresa el incidente y se lo podría haber evitado o detectado más temprano?

- ¿Pueden los empleados y agentes involucrados satisfacer los estándares, procedimientos y las expectativas? ¿Tienen la destreza, el conocimiento, el entendimiento y las actitudes necesarias?
- ¿Qué se hizo para animar a los empleados y agentes para cumplir con los estándares, procedimientos y expectativas? ¿Qué más se pudiera haber hecho?
- ¿Fue apropiada la respuesta de la empresa?
- ¿Cómo debe tratarse el incidente cuando se evalúa el programa completo de ética empresarial?

RESUMEN

Las prácticas responsables de la administración son críticas para el éxito de una RBE al mejorar su rendimiento empresarial, aumentar la prosperidad de su comunidad y contribuir al capital social en sus mercados mediante el aprendizaje para satisfacer las expectativas razonables de sus accionistas. Los propietarios y gerentes de una RBE desarrollan prácticas de administración responsables con la respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Cómo podemos asegurarnos de que tenemos a la gente adecuada en los lugares apropiados mientras vamos en pos de nuestro objetivo como empresa?
2. ¿Cómo podemos animar a nuestros empleados y agentes para que sigan nuestros estándares y procedimientos?
3. ¿Qué le debemos a nuestros partícipes cuando ocurren errores, mala conducta o malos entendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos establecidos o sus expectativas razonables?

Tener a la gente adecuada en los lugares apropiados en la empresa involucra usar las creencias fundamentales de la empresa, los estándares y procedimientos y las expectativas razonables de los partícipes para establecer criterios responsables. Una RBE usa estos criterios responsables para reclutar, contratar, retener, asignar, y despedir empleados y agentes, especialmente gerentes y supervisores.

Para animar a los empleados y agentes a que sigan los estándares y procedimientos de la empresa, para que vayan en pos del objetivo de la empresa y satisfagan las expectativas razonables de los partícipes, los gerentes responsables evalúan las decisiones y actividades de acuerdo con los criterios responsables y premian y castigan a los empleados y agentes según corresponda.

Cuando las cosas van mal para una RBE, los gerentes responsables enfrentan errores, mala conducta y malos entendidos. Aprenden de los errores y fracasos cometidos en buena fe. Confrontan la mala conducta y responden apropiadamente. Castigan a los empleados y agentes y revelan voluntariamente a las autoridades del gobierno y cooperan con ellas, como.



EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE

Lista de control

1. **¿Con cuánto cuidado alineamos nuestras prácticas de administración con nuestros valores fundamentales?**
2. **¿Cuáles son nuestras políticas en lo que se refiere a reclutar, contratar, capacitar y emplear a nuestra fuerza de trabajo?**
3. **¿Qué riesgos prevemos en nuestro clima empresarial, y cuál es nuestro plan para tratar con ellos en el caso de una crisis?**
4. **¿Qué alianzas estratégicas podemos forjar para ver que no tengamos que tratar con estas crisis aisladamente?**

12

Hoja de trabajo de alineamiento de la empresa

La hoja de trabajo 12 de la RBE, que puede fotocoparse para uso dentro de su organización, proporciona una herramienta para ayudar a propietarios y gerentes a considerar todos los problemas de alineamiento de la empresa. Proprietarios, gerentes y miembros de personal deben trabajar juntos para comparar y contrastar las prácticas actuales de la administración con los estándares de la empresa. Anticipar concesiones mutuas significativas en cuanto a cuáles son realmente los estándares y prácticas actuales pertinentes.

	Creencias fundamentales de la empresa	Prácticas de referencia	Prácticas actuales	Cambios requeridos
Tener a la gente adecuada en los lugares apropiados				
Estimular el cumplimiento construir el compromiso				
Responder apropiadamente a los errores, la mala conducta y los malos entendidos				