

# NOTAS

## NOTAS DEL CAPÍTULO I

---

<sup>1</sup> Peter F. Drucker, “The Delusion of ‘Profits’: A Company That Loses Money Is Socially Irresponsible,” *Opinion Journal* (2 de junio de 2003).

<sup>2</sup> Ver, por ejemplo, Richard R. Ellsworth, *Leading with Purpose: The New Corporate* (Stanford, Calif.: Stanford University Press, 2002), y James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 2002).

<sup>3</sup> Ellsworth, *Leading with Purpose*, p. 122.

<sup>4</sup> Los cuatro niveles de identidad se desarrollan con mayor detalle en el Capítulo 3

<sup>5</sup> Ver, por ejemplo, SustainAbility, *Developing Value*, disponible en <http://www.sustainability.com>.

<sup>6</sup> Declaración de Maria Livanos Cattai, Secretaria General de la Cámara de Comercio Internacional, “Responsible Business Conduct in a Global Economy,” 2003 disponible en <http://www.iccwbo.org>.

<sup>7</sup> Ver, por ejemplo, Muhammad Musleh-Ud-Din, *Economics and Islam*, 2da ed. (Lahore, Pakistán: Islamic Publications, 1980).

<sup>8</sup> Ver, por ejemplo, Bodo B. Schlegelmilch y Diana G. Robertson, “The Influence of Country and Industry on Ethical Perceptions of Senior Executives in the U.S. and Europe,” *Journal of International Business Studies* 26, no. 4 (1995).

<sup>9</sup> Para una discusión sobre *usura*, “exceso sobre el principal,” y *mudaraba*, un tipo de relación en una agencia, ver Musleh-Ud-Din, *Economics and Islam*, pp. 66–69.

<sup>10</sup> See, Organization for Economic Co-Operation and Development, White Paper on Corporate Governance in Latin America, 2003, page 9

<sup>11</sup> Cattai, “Responsible Business Conduct.”

<sup>12</sup> Existen muchas definiciones de una PYME, especialmente pequeña empresa. La definición del Banco Mundial de una pequeña empresa es la que tiene menos de 300 empleados, por cuanto la Administración de Pequeñas Empresas de los Estados Unidos fija el límite a 500 empleados. En Nicaragua, por otro lado, define una *microfirma* (de hasta 5 empleados); la *pequeña empresa* (que no exceda 20), y una *mediana empresa* (menos de 100) y una *grande empresa* (mas de 100). Ver Fuente: Directorio Económico urbano INEC/MIFIC/GTZ, Febrero/1998.

<sup>13</sup> Ver, por ejemplo, Judith Kenner Thompson y Howard L. Smith, “Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research,” *Journal of Small Business Management*, 29, no. 1 (1991).

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 23.

<sup>15</sup> Hubbards Foods Ltd., “CEO’s Statement,” Triple Bottom Line Report, Agosto de 2001.

<sup>16</sup> Ver, Banco Mundial, *Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth and the Inter-American Development Bank, One Year of the Business Climate Initiative*.

<sup>17</sup> Mark K. Dietrich, *Legal and Judicial Reform in Central Europe and the Former Soviet Union: Voices from Five Countries* (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2000), disponible en <<http://www.worldbank.org>>.

<sup>18</sup> Ver, por ejemplo, ibíd.

<sup>19</sup> Ibíd., p. 21.

<sup>20</sup> Departamento de Comercio de los Estados Unidos, *Handbook on Commercial Dispute Resolution in the Russian Federation*, (Washington, D.C.: U.S. Department of Commerce, 2000), p. 1.

<sup>21</sup> Banco Mundial, *Doing Business in 2005: Removing Obstacles to Growth*, página 3.

<sup>22</sup> Banco Mundial, *Anticorruption in Transition*, p. xvii.

<sup>23</sup> Banco Mundial, *World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Everyone*, página 40.

<sup>24</sup> Ludwig von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, 3° ed. rev.(Chicago: Contemporary Books, 1963), pp. 257–59.

<sup>25</sup> Ver la discusión en Estrin, “Competition and Corporate Governance in Transition,” pp. 16–17; Michael Camdessus, “Challenges Facing the Transition Economies of Central Asia,” discurso en la conferencia sobre “Challenges to Economies in Transition.” (Bishkek, Kyrgyz Republic, May 27, 1998); y Carana Corporation, *The Environment for Business in Tajikistan—A Disincentive to Private Sector Growth and Investment* (Arlington, Va., Marzo de 2001).

<sup>26</sup> Banco Mundial, *Anticorruption in Transition*, p. 25.

<sup>27</sup> Ver también Ellsworth, *Leading with Purpose*, pp. 30–34.

<sup>28</sup> Estrin, “Competition and Corporate Governance in Transition,” p. 1.

<sup>29</sup> Stanley Kober, “The Purpose of NGOs,” disponible en <<http://www.civil.org/journal/issue6/ftskober.htm>>, consultada el 23 de mayo de 2003.

<sup>30</sup> E. Neil Brady, *Ethical Managing: Rules and Results* (Nueva York y Londres: Macmillan, 1990). pp.2-3.

## NOTAS DEL CAPÍTULO 2

<sup>1</sup> Existen muchas variables en la empresa para que los investigadores descubran conclusivamente que el ser una empresa responsable, como lo hemos definido, conduce a que la misma se torne más rentable. Sin embargo, Paine ha llevado a cabo un amplio examen de los estudios que exploran varios aspectos de la ética y del rendimiento empresarial. Ver Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003), Capítulos 2 y 3.

<sup>2</sup> Ver, por ejemplo, Anita Roddick, “A Third Way for Business, Too,” *New Statesman* (3 de abril de 1998).

<sup>3</sup> Paine, *Value Shift*, p. 8, citando a Association of Certified Fraud Examiners, “Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse 1996.” Ver también Joseph T. Wells, “Protect Small Business: Small Companies without Adequate Internal Controls Need CPAs to Help Them Minimize Fraud Risk,” *Journal of Accountancy* 195, no. 3 (2003).

<sup>4</sup> Paine, *Value Shift*, p. 36. Paine también nota la actividad de los clientes como es registrada por el Millennium Poll. Ver pp. 110–11.

<sup>5</sup> Gap Inc., “Our Code of Vendor Conduct” disponible en <<http://www.gapinc.com>>.

<sup>6</sup> Linda K. Treviño, et al., “Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts,” *California Management Review* 41 (Invierno de 1999): 131–51, en pp. 142–43.

- <sup>7</sup> Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2000), pp. 42–44.
- <sup>8</sup> Estos niveles de identidad social están adaptados de Kenneth W. Johnson, “Ethical Complexity or Ethical Chaos? A Prescription for Integrating Applied Ethics,” *Ethical Management* 7 (Agosto de 1997): 1, 3–4.
- <sup>9</sup> Susan A. Aaronson y James T. Reeves, *Corporate Responsibility in the Global Village: The Role of Public Policy* (Washington, D.C.: National Policy Association, 2002), p. 2.
- <sup>10</sup> Komatsu Ltd., “Komatsu Code of Worldwide Business Conduct.”
- <sup>11</sup> Ver, por ejemplo, Muhammad Musleh-Ud-Din, *Economy And Islam*, 2da ed. (Lahore, Pakistan: Publicaciones Islámicas, 1980), pp. 77–79.
- <sup>12</sup> Stephen S. Cohen y Gary Fields, “Capital Social and Capital Gains in Silicon Valley,” *California Management Review* 41 (Invierno de 1999): 108–130.
- <sup>13</sup> Sociólogo James Coleman como es citado en Francis Fukuyama, *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity* (Nueva York: Free Press, 1995), p. 10. Ver también Robert D. Putnam, “The Prosperous Community: Social Capital and Public Life,” *American Prospect* 13 (Primavera de 1993): 37–38.
- <sup>14</sup> Fukuyama, *Trust*, p. 31.
- <sup>15</sup> Paine, *Value Shift*, pp. 42–43.
- <sup>16</sup> Ludwig von Mises, *Human Action: A Treatise on Economics*, 3ra ed. rev. (Chicago: Contemporary Books, 1963), p. 165; Paine, *Value Shift*, p. 79 (“una comunidad confiada es un paraíso para los ladrones”).
- <sup>17</sup> *Empresa*, como se utiliza en esta guía, significa tanto una entidad legal (tal como una empresa, compañía, firma u organización) como una empresa individual o pequeña.
- <sup>18</sup> Caux Round Table, Principles for Business, disponible en <<http://www.cauxroundtable.org>>.
- <sup>19</sup> Cámara de Comercio Internacional, sitio Web disponible en <<http://www.iccwbo.org>>.
- <sup>20</sup> Coalition for Environmentally Responsible Economies, “CERES Principles” disponible en <<http://www.ceres.org>>.
- <sup>21</sup> International Electrical and Electronic Engineers, “Code of Ethics” disponible en <<http://www.ieee.org>>.
- <sup>22</sup> International Electrical and Electronic Engineers, “Software Engineering Code of Ethics and Professional Practice.”
- <sup>23</sup> *An Interfaith Declaration: A Code of Ethics on Internal Business for Christians, Muslims and Jews*, (1993).
- <sup>24</sup> Task Force on Churches and Corporate Responsibility, “Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks for Measuring Business Performance.”
- <sup>25</sup> Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines, sitio web disponible en <<http://www.globalreporting.org/>>.
- <sup>26</sup> Social Accountability International, sitio web disponible en <<http://www.sa-intl.org>>.
- <sup>27</sup> “Global Sullivan Principles,” disponible en <http://www.globalsullivanprinciples.org>
- <sup>28</sup> International Corporate Governance Network, sitio web disponible en <<http://www.icgn.org>>.
- <sup>29</sup> Institute of Directors in Southern Africa, sitio web disponible en <<http://www.iodsa.co.za>>.

<sup>30</sup> Institute of Social and Ethical AccountAbility, sitio web disponible en <<http://www.AccountAbility.org.uk>>.

<sup>31</sup> Organización Internacional del Trabajo, sitio web disponible en <<http://www.ilo.org/>>.

<sup>32</sup> Para mayor detalle, ver Kathryn Gordon, *The OECD Guidelines and Other Corporate Responsibility Instruments: A Comparison* disponible en <<http://www.oecd.org>> y David Grayson y Adrian Hodges, *Everybody's Business: Management Risks and Opportunities in Today's Global Society* (Londres y Nueva York: DK Publishing, 2002), p. 294. Una tabla de estándares de responsabilidad corporativa global mantenida por el Centro de Integración de Ética y Política mantenida por la Asociación de Funcionarios de la Ética la cual es actualizada periódicamente y está disponible en <http://www.epic-online.net>.

<sup>33</sup> La Tabla 2.2 es suministrada por cortesía de Kenneth W. Johnson, sitio web disponible en <<http://www.epic-online.net>>. Excelente guía para la teoría del cambio organizativo desde una perspectiva de sistemas.

### NOTAS DEL CAPÍTULO 3

<sup>1</sup> Parece haber un componente cultural importante en el establecimiento de metas y objetivos además de la toma de decisiones éticas. Vea, por ejemplo, Geert Hofstede y otros, "What Goals Do Business Leaders Pursue? A Study in Fifteen Countries," *Journal of International Business Studies* 33, no. 4 (2002).

<sup>2</sup> Ver, por ejemplo, Judith Kenner Thompson y Howard L. Smith, "Social Responsibility and Small Business" Suggestions for Research," *Journal of Small Business Management* 29, no. 1 (1991). Thompson y Smith analizaron la relativamente escasa investigación sobre la responsabilidad social de las PYME.

<sup>3</sup> Las hojas de trabajo para la RBE son cortesía de Kenneth W. Johnson, Ethics & Policy Integration Centre.

<sup>4</sup> Linda K. Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," *California Management Review* vol. 41 (Invierno de 1999): 131-51 p. 131.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, pp. 141 (coherencia) y 143-144 (sistemas de recompensa).

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p. 139.

<sup>7</sup> Ver, por ejemplo, Diana E. Murphy, "The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics," 87 Iowa L. Rev. 697 (2002), disponible en <<http://www.uscc.gov>>.

<sup>8</sup> Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance," pp. 135-38.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, 139.

<sup>10</sup> El Departamento de Justicia de los Estados Unidos considera específicamente si una corporación tiene un "programa de cumplimiento corporativo." A través de un memorándum enviado a sus abogados con fecha del 20 de enero de 2003, les ordena hacer dos preguntas: (a) "¿Está bien diseñado el programa de cumplimiento corporativo de la empresa?" y (2) "¿Funciona el programa de cumplimiento corporativo de la empresa?" Mientras que el Department no tiene pautas formales para el cumplimiento corporativo, hace referencia específicamente a "Guideline for Sentencing Organizations" de la United States Sentencing Commission, *Guidelines Manual*, § 8A1.2, Commentary. (n.3(k)) (Nov. 1997). Consulte también U.S.S.G. § 8C2.5(f).

<sup>11</sup> Lori Tansey, "Corporate Compliance Programs: International Implications," *Corporate Conduct Quarterly*, Vol. 4, No. 2. (1995). Citado en Dove Izraeli y Mark S. Schwartz, "What Can We Learn from the U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizational Ethics," disponible en <[www.itcilo.it](http://www.itcilo.it)>.

<sup>12</sup> Ver, por ejemplo, Diana E. Murphy, “The Federal Sentencing Guidelines for Organizations.”

<sup>13</sup> La empresa también debe revelar de manera voluntaria cualquier violación a la agencia que corresponda. Se alienta pero no se exige cooperación. FSGO tiene otros requisitos más específicos, pero éstos han pasado a definir el significado de un programa eficaz.

<sup>14</sup> Código Criminal Australiano [Ley de derecho criminal 1994, Parte 2.5, División 12, Sección 12.3(2) (c y d)]. Australia también estableció el Estándar de Cumplimiento AS 3086.

<sup>15</sup> Dawn-Marie Driscoll y W. Michael Hoffman, *Ethics Matter: How to Implement Values-Driven Management* (Waltham, Mass.: Center for Business Ethics, 2000).

<sup>16</sup> Linda K. Trevino y Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It*, 2º ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1999), pp. 33-35, 144-45.

<sup>17</sup> Ver, por ejemplo, cinco trabajos recientes: Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003); Sandra Waddock, *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added* (Boston: McGraw-Hill, 2002); y Simon Zadek, *The Civil Corporation: The New Economy of Corporate Citizenship* (Londres y Sterling, VA: Earthscan Publishing, 2001); David Grayson y Adrian Hodges, *Everybody's Business Managing risks and opportunities in today's global society* (Londres y Nueva York: DK Publishing, 2002); y Malcolm McIntosh, et al., *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies* (Londres: Financial Times Management, 1998).

<sup>18</sup> John Carver con Caroline Oliver, *Corporate Boards that Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), pp. xxi-xxii.

<sup>19</sup> Frances Hesselbein, “When the Roll Is Called in 2010,” *On Creativity, Innovation, and Renewal*, eds. Frances Hesselbein y Rob Johnson (San Francisco: Jossey-Bass, a Wiley Company, 2002), p. 2; James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarperBusiness, 2002); James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Nueva York: HarperBusiness, 2001).

<sup>20</sup> David L. Bradford y Allan R. Cohen, *Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1998) citado en Janet Zich, “Ideas: We're All in this Together,” sitio web de Stanford Graduate School of Business, disponible en <<http://www.gsb.stanford.edu>>.

<sup>21</sup> Archie B. Carroll y Ann K. Buchholtz, *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, 4º ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2000).

<sup>22</sup> Robert C. Solomon, *A Better Way to Think About Business: How Personal Integrity Leads to Corporate Success* (Nueva York & Oxford: Oxford University Press, 1999), p. 46. Consulte también R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Nueva York: Basic Books, 1984); Brian K. Burton y Craig P. Dunn, “Feminist Ethics as



<sup>23</sup> This approach to business ethics program design and implementation is an application of three of the better works in the field: David A. Nadler, *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998). Nadler's work is a very good guide to the theory of organizational change from a systems perspective. Tony Grundy, *Implementing Strategic Change* (London: KoganPage, 1993), which is a very good practical guide to organizational change. And, Robert W. Jacobs, *Real Time Strategic Change: How to Involve an Entire Organization in Fast and Far-Reaching Change* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1994) suggests a process for involving an entire organization in strategic change.

## NOTAS DEL CAPÍTULO 4

---

<sup>1</sup> Joshua Joseph, "Integrating Business Ethics Programs: A Study of Ethics Officers in Leading Organizations," *Business and Society Review* (Otoño de 2002): 309-47 at p. 310.

<sup>2</sup> *Ibíd.*, pp. 310-11.

<sup>3</sup> Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (Nueva York: McGraw-Hill, 1997), p. 3.

<sup>4</sup> Kenneth W. Johnson, "The role of culture in achieving Organizational Integrity, and managing conflicts between cultures," disponible en <[www.EthicalEdge.com](http://www.EthicalEdge.com)>.

<sup>5</sup> Esta lista se basa en la experiencia del autor principal. Algunos de los elementos se discuten en mayor detalle en Linda K. Treviño y otros, "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," *California Management Review* 41 (Invierno de 1999), 131-51, at pp. 141-51; y Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2003* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003).

<sup>6</sup> Estos resultados del programa son una adaptación y extensión de los utilizados en Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance," y Joseph, "National Business Ethics Survey 2000" (Washington, DC: Ethics Resource Center, 2003).

<sup>7</sup> Joseph, *National Business Ethics Survey 2003*, pp. 27-28.

<sup>8</sup> Un plan de acción y acontecimientos importantes los integra en pasos específicos e incluye el elemento cuándo.

<sup>9</sup> Esta discusión de modelos lógicos de programa fue adaptada de University of Missouri Extension and Outreach, "Program Planning & Development—Program Logic Model," disponible en <<http://outreach.missouri.edu>>. 10. Bong-Ahn Yoo, "Korea's Police Anti-Corruption Plan," en *Progress in the Fight against Corruption in Asia and the Pacific* (Manila: Asian Development Bank, 2001), pp. 93-96.

<sup>10</sup> Bong-Ahn Yoo, "Korea's Police Anti-Corruption Plan," en *Progress in the Fight against Corruption in Asia and the Pacific* (Manila: Asian Development Bank, 2001), pp. 93-96.

<sup>11</sup> Ver, por ejemplo, Chris Robertson y Paul A. Fadil, "Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited," *Journal of Managerial Issues* 10, no. 4 (1998): 454.

<sup>12</sup> Ver, por ejemplo, Miroslav Prokopijevic, editor, *Two Years of Reform in Serbia: A Wasted Opportunity* (Belgrado: Free Market Center Team, 2002), p. 8.

<sup>13</sup> Zygmunt J. B. Plater, Robert H. Abrams, y William Goldfarb, *Environmental Law and Policy: Nature, Law, and Society* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1992).

<sup>14</sup> Hofstede, *Cultures and Organizations*, pp. 13-14, 164-65. Consulte también Christopher J. Robertson y James J. Hoffman, "How Different Are We? An Investigation of Confucian Values in the United States," *Journal of Managerial Issues* 12, no. 1 (2000): 34.

<sup>15</sup> Ver, por ejemplo, Richard D. Lewis, *When Cultures Collide: Managing Successfully across Cultures* (Londres: Nicholas Brealy, 1996).

<sup>16</sup> Esta tabla se actualiza periódicamente y está disponible en <<http://www.epic-online.net>>.

<sup>17</sup> Ver, por ejemplo, James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: HarpersBusiness, 2002), pp. 46-47.

## NOTAS DEL CAPÍTULO 5

---

- <sup>1</sup> Esta pregunta se desarrolla en detalle en los capítulos 2 y 4.
- <sup>2</sup> Ver, por ejemplo, las hojas de trabajo en el capítulo 4.
- <sup>3</sup> Ver también Dawn-Marine Driscoll y W. Michael Hoffman, *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management* (Waltham, Mass.: Center for Business Ethics, 2000), p. 78.
- <sup>4</sup> John Carver con Caroline Oliver, *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Boardroom* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), página 22. Referido aquí como autoridad responsable, el enfoque asegura que todas las políticas de operación, decisiones y acciones establecidas, hechas y tomadas por los empleados de la empresa se ajustan a las creencias fundamentales de la empresa. Ver también Lynn Sharp Paine, *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003), página 142.
- <sup>5</sup> Carver con Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, página 23 (Adjunto 2.2).
- <sup>6</sup> Las declaraciones de las políticas en las Casillas 5.1 hasta 5.4 son cortesía de John Carver y Caroline Oliver. Estas declaraciones se exponen en más detalle en Carver con Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, páginas 40-41 (Adjunto 3.2).
- <sup>7</sup> Cortesía de John Carver y Caroline Oliver. Ver Carver con Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, página 53, extracto de Adjunto 4.1, Política de Delegación de Junta Directiva-Administración, “Delegation to the CEO”.
- <sup>8</sup> *Ibíd.*, p. 63.
- <sup>9</sup> *Ibíd.*
- <sup>10</sup> *Ibíd.*
- <sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 74-75.
- <sup>12</sup> *Ibíd.*, p. 61-62.
- <sup>13</sup> *Ibíd.*, p. 66-67.
- <sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 67.
- <sup>15</sup> Ver, por ejemplo, Chris Robinson y Paul A. Fadil, “Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms: Bhopal Revisited”, *Journal of Managerial* 10, no. 4 (1998): 454.
- <sup>16</sup> James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York:Harper Business, 2002), p. 219-39.
- <sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 234.
- <sup>18</sup> *Ibíd.*, p. 226-27.
- <sup>19</sup> *Ibíd.*, Capítulo 11.
- <sup>20</sup> “Guided by Values”, disponible en <<http://www.novonordisk.com>>.
- <sup>21</sup> Collins y Porras, *Built to Last*, p. 237.
- <sup>22</sup> El término *código de conducta* se refiere a una guía escrita para empleados y agentes que expone los estándares que han de cumplir para tomar decisiones y para actuar en representación de la empresa con respecto a las creencias fundamentales de la empresa, los compromisos para los partícipes y los

requisitos de cumplimiento específicos. Tal guía puede describirse con términos tales como *estándares de conducta*, *código de ética*, *credo corporativo* o *código de conducta empresarial*.

<sup>23</sup> Royal Dutch/Shell, “Statement of General Business Principles”, disponible en <<http://www.shell.ca>>. Estos principios se aumentan por “manuales de administración” que “ofrecen antecedentes en compromisos claves hechos en los [principios] y guías sobre cómo aplicarlos”.

<sup>24</sup> U.N. Global Compact, disponible en <<http://www.unglobalcompact.org>>.

<sup>25</sup> Royal Dutch / Shell, “Statement of General Principles”.

<sup>26</sup> *Ibíd.*

<sup>27</sup> *Ibíd.*

<sup>28</sup> *Ibíd.*

<sup>29</sup> Estos conceptos de responsabilidad social para los negocios se desarrollan en detalle en el Capítulo 2.

<sup>30</sup> Royal Dutch / Shell, “Statement of General Principles”.

<sup>31</sup> Amnistía Internacional y Pax Christi, Países Bajos, publicación de prensa, “Shell’s Revised ‘Statement of General Business Principles’: A Significant but First Step Ahead”, disponible en <<http://www.shell.ca>>.

<sup>32</sup> Chiquita Brands International, “Corporate Responsibility: Living Our Core Values”, disponible en <<http://www.Chiquita.com>>.

<sup>33</sup> United Technologies Corporation, “Our Commitments”, disponible en <<http://www.utc.com>>.

<sup>34</sup> Caux Round Table, “Principles for Business” Disponible en <<http://www.cauxroundtable.org>>.

<sup>35</sup> Este tema está más allá del alcance de esta guía, pero adoptar un código es a menudo un asunto que debe negociarse bajo un contrato de trabajo individual o un consejo de trabajo (Unión Europea) o con obreros sindicatos (Estados Unidos). Para consideraciones de la Unión Europea, ver “Lori Tansey Martens y William Miller, “Ethics and Compliance: European Update”, *Etbikos* (Julio/agosto de 1999): 4-5. Para consideraciones de los EE.UU., ver American Electric Power Co., Decisiones de la Junta Nacional de Relaciones Laborales, 302 NLRB No. 161 (1991).

<sup>36</sup> Ver, por ejemplo, M. Cash Mathews, *Strategic Intervention in Organizations: Resolving Ethical Dilemmas* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1988); *Josbua Joseph, National Business Ethics Survey 2003* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003); y Linda K. Treviño, et al., “Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts”, *California Management Review* 41 (Invierno de 1999): 131-51.

<sup>37</sup> Phil Watts, director administrativo en Royal Dutch / Shell, citado en Ronald E. Berenbeim, *Global Corporate Ethics Practices: A Developing Consensus* (Nueva York: Junta de Conferencias, 1999).

<sup>38</sup> Para una matriz que cubre muchas de las legislaciones e iniciativas europeas sobre la responsabilidad social corporativa a partir de octubre de 2002, ver United States Council for International Business, “Corporate Responsibility Initiatives in Europe”, disponible en <<http://www.uscib.org/docs/EUCSRMatrix.pdf>>, consultado el 25 de junio de 2003.

<sup>39</sup> Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE por sus siglas en inglés), “Final NYSE Corporate Governance Rules”, disponible en <<http://www.nyse.com>>. Al demostrar la relación estrecha entre el reglamento del gobierno y los mercados libres, estas reglas reflejan los requisitos de la legislación reciente en los Estados Unidos conocida como la Ley Sarbanes-Oxley de 2002.

<sup>40</sup> NTT Group, “NTT Group Ethical Code on Environmental Issues”, 1999.



<sup>41</sup> Ver, por ejemplo, Robertson y Fadil, “Developing Corporate Codes of Ethics in Multinational Firms”, p. 454.

<sup>42</sup> W. Michael Hoffman, “Writing a Company’s Code of Ethics,” *Perspectives on the Professions*. Vol 19, No. 1, Fall 1999.

<sup>43</sup> WMC Resources Ltd., “Code of Conduct”, disponible en <<http://www.wmc.com.au>>.

<sup>44</sup> NTT Group, “NTT Group Ethical Code on Environmental Issues”.

<sup>45</sup> Guardsmark LLC, “Ethics”, disponible en <<http://www.guardsmark.com>>.

<sup>46</sup> HCA Inc., “Introduction to Ethics, Compliance and Corporate Responsibility”, disponible en <<http://www.hcahealthcare.com>>.

<sup>47</sup> United Technologies Corporation, “Welcome to Social Responsibility”, disponible en <<http://www.utc.com>>.

<sup>48</sup> Para más detalle acerca de estilos de códigos, ver Driscoll y Hoffman, *Ethics Matters*, Capítulo 8.

<sup>49</sup> Ronald E. Berenbeim, “Codes of Conduct”, en *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability* editado por Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy; y Winthrop M. Swenson (Deerfield, Illinois, Nueva York y Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993-2003), Capítulo 7, § 7.4.

<sup>50</sup> William P. Birkett, “Ethical Codes in Action”, en “Atricles and Speeches”, International Federation of Accountants (Federación Internacional de Contadores), disponible en <http://www.ifac.org>

<sup>51</sup> HCA Inc., “Code of Conduct”, disponible en <http://ec.hcahealthcare.com>. Las políticas de HCA pueden descargarse del sitio.

<sup>52</sup> Ver también Stephen B. Page, *Establishing a System of Policies and Procedures* (Mansfield, Ohio: Bookmasters, 1998).

<sup>53</sup> Estas muestras se incluyen como ejemplos representativos. Cada empresa debe decidir por sí misma qué disposiciones específicas incluir en sus códigos y políticas.

<sup>54</sup> Motorola, “Code of Business Conduct”, disponible en <<http://www.motorola.com>>.

<sup>55</sup> Ver, por ejemplo, “Berenbeim, “Codes of Conduct”, § 7.5.

<sup>56</sup> Carver con Oliver, *Corporate Boards That Create Value*, p. 66-67.

## NOTAS DEL CAPÍTULO 6

---

<sup>1</sup> Esta pregunta se desarrolla detalladamente en los capítulos 2 y 4.

<sup>2</sup> HCA Inc., “Ethics and Compliance Web Site”, disponible en <<http://ec.hcahealthcare.com>>.

<sup>3</sup> Lori Tansey Martens y William Miller, “Ethics and Compliance: European Update,” *Ethikos* (Julio/agosto de 1999): 4-6.

<sup>4</sup> Joseph T. Wells, “Protect Small Business: Small Companies without Adequate Internal Controls Need CPAs to Help Them Minimize Fraud Risk,” *Journal of Accountancy* 195, no. 3 (2003).

<sup>5</sup> Linda K. Treviño, et al., “Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts,” *California Management Review* 41 (Verano de 1999): 131-51, en pp. 141-42.

<sup>6</sup> En una opinión de 1996, *In re Caremark*, (C.A. 13670), la División de la Corte Suprema de Delaware afirmó que “La obligación de un director incluye la obligación de procurar de buena fe garantizar una información corporativa y un sistema de reporte.... que existe y que el no hacerlo así bajo algunas circunstancias puede hacer que un director sea responsable por las pérdidas ocasionadas por el no-cumplimiento de los estándares legales aplicables.” Este estándar ha sido adoptado por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos al decidir si se debe procesar a una empresa por una mala conducta por parte de sus empleados o agentes. Memorando del Departamento de Justicia, “Principles of Federal Prosecution of Business Organizations,” fechado el 20 de enero de 2003.

<sup>7</sup> La U.S. Securities and Exchange Commission ha publicado las regulaciones que rigen la conducta del comité de auditoría y un código de ética para oficiales financieros principales. Securities and Exchange Commission, “Final Rule: Disclosure Required by Sections 406 and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, 17 CFR Parts 228, 229, and 249, Release Nos. 33-8177; 34-47235.”

<sup>8</sup> Otros comités que pueden ser designados incluyen comités de compensación y de designación.

<sup>9</sup> La Casilla 6.2 es una declaración sobre la política adaptada de una comunicación vía correo electrónico con John Carver, autor (con Caroline Oliver) de *Corporate Boards That Create Value: Governing Company Performance from the Board* (San Francisco: Jossey-Bass, 2002).

<sup>10</sup> Ver, por ejemplo, International Corporate Governance Network. Este principio se aplica también a los comités de compensación y designación. Disponible en <<http://www.icgn.org>>.

<sup>11</sup> Adaptado de Christopher Martin Bennett y Graydon R. Wood, “Assigning Compliance Responsibility,” en *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, editado por Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy, y Winthrop M. Swenson (Deerfield, Ill., Nueva York, y Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993–2002), Capítulo 8, §§ 8.1–8.5. Ver también Joshua Joseph, “Integrating Business Ethics and Compliance Programs: A Study of Ethic Officers in Leading Organizations,” *Business and Society Review* (Otoño de 2003): 309–47.

<sup>12</sup> Esta también es una responsabilidad específica bajo las Pautas de Sentencia Federal para las Organizaciones.

<sup>13</sup> Bennett y Wood, “Assigning Compliance Responsibility” § 8.4.

<sup>14</sup> Bajo Federal Sentencing Guidelines for Organizational Defendants, la persona responsable a alto nivel puede ser un director, pero eso empaña la distinción llevada a cabo en esta guía entre la autoridad y la administración.

<sup>15</sup> Adaptado de Richard P. Kusserow y Andrew H. Joseph, *Corporate Compliance Policies and Procedures: A Guide to Assessment and Development* (Marblehead, Mass.: Opus Communications, 2000), p. 20. Ver también HCA Inc., “Policy on Business Ethics Offices,” disponible en <<http://ec.hcahealthcare.com>>.

<sup>16</sup> Joseph, “Integrating Business Ethics and Compliance Programs pp. 323–24.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, pp. 330–31.

<sup>18</sup> Bennett y Wood, “Assigning Compliance Responsibility § 8.8. Ver también Treviño, et al., “Managing Ethics and Legal Compliance” pp. 146–47.

<sup>19</sup> Si el concejo sobre la ética profesional trata los asuntos que son de esencia de una RBE, una mejor práctica es la de diseñar dos concejos separados—la ética general, el cumplimiento y el concejo de responsabilidad y el concejo sobre la responsabilidad superpuesta y el concejo más especializado sobre la ética profesional—cada uno con una membresía superpuesta y que reporta independientemente a la administración principal y a la junta.

<sup>20</sup> Treviño, et al., “Managing Ethics and Legal Compliance,” pp. 142–43.

<sup>21</sup> 2003.

## NOTAS DEL CAPÍTULO 7

---

<sup>1</sup> Lyuba Zarsky, “Beyond Good Deeds: For Multinational Corporations to Adopt Socially Responsible Business Practices, Voluntary Measures Are Not Enough”, *Forum for Applied Research and Public Policy* 16, no. 4 (2002).

<sup>2</sup> Estas preguntas se desarrollan en detalle en los capítulos 2 y 4.

<sup>3</sup> Ver discusión en los capítulos 4 y 10.

<sup>4</sup> The Work Foundation. “Corporate Recruiters Face the ‘Enron Effect,’” PR Newswire, 19 diciembre de 2002.

<sup>5</sup> Un ejemplo es Better Banana Project of the Rainforest Coalition and Chiquita Brands: Rainforest Alliance, “Profiles in Sustainable Development Partnerships: Chiquita Reaps Better Bananas,” disponible en <http://www.rainforest-alliance.org>.

<sup>6</sup> Jon Entine, “Shell, Greenpeace and Brent Spar: The Politics of Dialogue”, en *Case Histories in Business Ethics*, editado por Chris Megone y Simon J. Robinson (Londres y Nueva York: Routledge, 2002), páginas 59-95. Este estudio bien documentado incluye esta cita de un informe nacional del Environmental Research Council.

<sup>7</sup> British Broadcasting, “World: Europe Brent Spar Gets Chop”, 25 de noviembre de 1998.

<sup>8</sup> British America Tobacco, “Corporate Social Responsibility,” disponible en <http://www.bat.com>.

<sup>9</sup> Estos dispositivos estándares de recopilación de datos se describen en el capítulo 10.

<sup>10</sup> Los resultados esperados del programa se discuten en los capítulos 4 y 10.

<sup>11</sup> Global Reporting Initiative, disponible en <http://www.globalreporting.org/>. AA1000, desarrollado por AccountAbility en el Reino Unido está disponible en <http://www.accountability.org.uk>.

<sup>12</sup> Para consideraciones de la Unión Europea, ver “Ethics and Compliance: European Update”, de Lori Tansey Martens y William Miller, *Ethikos* (Julio/agosto de 1999): 4-6. Para consideraciones de los Estados Unidos, ver American Electric Power Co., Decisiones de la Junta Nacional de Relaciones de Trabajo, 302 NLRB No. 161 (1991).

<sup>13</sup> Michael J. Marquardt, *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning* (Palo Alto, California: Davies-Black, 1999), páginas 57-67.

<sup>14</sup> Ver, por ejemplo, Michael MacDonald, “A Framework for Ethical Decision-Making;” Josephson Institute of Ethics, “The Seven Step Path to Ethical Decisions”, disponible en <http://www.josephsoninstitute.org>; y Kenneth W. Johnson, “An Ethics and Policy Decision Making Tool,” disponible en <http://www.epic-online.net/>

<sup>15</sup> “Primary Sources,” *Atlantic Monthly* 290, no.4:46, citando la Institución Brookings: “The Bigger They Are, the Harder They Fall: An Estimate of the Costs of the Crisis in Corporate Governance”, por Carol Grahah, Robert Litan, y Sandip Sukhtankar, disponible en <http://www.brookings.edu>.

<sup>16</sup> Lori Tansey Martens, “Transatlantic Perspectives on Business Ethics Training”, documento de trabajo no publicado del International Business Ethics Institute.

<sup>17</sup> Varios juegos de ética se describen en *Managing Business Ethics* de Linda K. Treviño y Katherine E. Nelson, segunda edición (Nueva York: John Wiley & Sons, 1999), páginas 265-67.

<sup>18</sup> Ver, por ejemplo, “Boeing Ethics Challenge”

<sup>19</sup> Ver, por ejemplo, Martens, “Transatlantic Perspectives on Business Ethics Training.”

<sup>20</sup> Joshua Joseph, National Business Ethics Survey 2000 (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2001), páginas 22-23. Ver también Lori Tansey Martens y Amber Crowell, “Whistleblowing: A Global Perspective” (Parte I), *Ethikos* (Mayo/junio de 2002): 6-8.

<sup>21</sup> Christine A. Wardell y Jacqueline P. Minor, “Protecting Whistleblowers from Retaliation: The Corporate Ombuds Office”, en *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, editado por Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy y Winthrop M. Swenson (Deerfield, Illinois, Nueva York, y Rochester, Nueva York: Clark Boardman Callaghan, 1993-2002), Capítulo 13, § 13.1.

<sup>22</sup> Joshua Joseph, National Business Ethics Survey (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003), página 42. Los cuatro elementos usados para diferenciar entre los programas de ética en los negocios se discuten en Joseph, National Business Ethics Survey, Capítulo 2. Estas asociaciones positivas entre tener un programa sobre la ética en los negocios y los resultados esperados del programa fueron ciertos para los siguientes resultados del programa, también: menos sentimiento de presión para comprometer los estándares, más satisfacción con la respuesta de la administración para los asuntos que han sido informados, más sentido de que los gerentes y supervisores son responsabilizados y más satisfacción con la empresa como un todo.

<sup>23</sup> Guy Dehn, citado en Lori Tansey Martens y Amber Crowell, “Whistleblowing: A Global Perspective (Parte II)”, *Ethikos* (Julio/agosto 2002): 9-12, en la página 10.

<sup>24</sup> Joseph, National Business Ethics Survey 2000, páginas 23-24.

<sup>25</sup> Para una discusión de enfoques globales para proteger a los denunciantes, ver Martens y Crowell, “Whistleblowing: A Global Perspective (Part II)”.

<sup>26</sup> Ver, por ejemplo, Kenneth W. Johnson, “Confidentiality, Privilege, and an Effective Ethics Program”.

<sup>27</sup> Para más información acerca del defensor del pueblo de la organización, visitar el sitio web de la Asociación del Defensor del Pueblo en <http://www.ombuds-toa.org>.

<sup>28</sup> Anita Roddick, “A Third Way for Business, Too”, *New Statesman* 3 (abril de 1998).

## NOTAS DEL CAPÍTULO 8

---

<sup>1</sup> Ver, por ejemplo, Larry Bossidy y Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Nueva York: Crown Business, 2002); James C. Collins y Jerri I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Nueva York: Harper Business, 2002), páginas 201-18; Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2000* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2001); y Linda K. Treviño, et al, “Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts”, *California Management Review* 41 (Invierno de 1999): 131-51, en las páginas 141-44.

<sup>2</sup> Estas preguntas se desarrollan en detalle en los Capítulos 2 y 4.

<sup>3</sup> Treviño, et al., “Managing Ethics and Legal Compliance”, páginas 141-42.

<sup>4</sup> Joshua Joseph, *National Business Ethics Survey 2003* (Washington, D.C.: Ethics Resource Center, 2003), página 31. Los elementos usados para diferenciar entre las acciones éticas de la alta gerencia, supervisores y colaboradores se discuten en Joseph, *National Business Ethics Survey 2003*, Capítulo 3.

<sup>5</sup> *Ibíd.*, página 31. Estas asociaciones entre las acciones relacionadas con la ética de gerentes y supervisores y los resultados esperados del programa son válidas para sentir presión para comprometer estándares (página 37), satisfaciéndose con la respuesta de la administración a los negocios reportados (página 48), un sentido de que se responsabiliza a los gerentes y supervisores (página 54), y la satisfacción del empleado con la empresa (página 57).

<sup>6</sup> James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (Nueva York: Harper Business, 2001), página 50.

<sup>7</sup> Treviño y otros, "Managing Ethics and Legal Compliance"

<sup>8</sup> Joseph, National Business Ethics Survey 2000, pp. 22-23.

<sup>9</sup> Treviño, et al, "Managing Ethics and Legal Compliance" pp. 136-39. Más dañina, en conformidad con la investigación de los autores, es una cultura organizativa de no cuestionar la obediencia a la autoridad, Ver las pp. 136-37 y las 143-44.

<sup>10</sup> Joseph L. Badarocco Jr., *Leading Quietly: An Unorthodox Guide to Doing the Right Thing* (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 11.

<sup>11</sup> Antón R. Valukas y Robert R. Stauffer, "Investigation and Disclosure of Violations," en *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines: Preventing Criminal and Civil Liability*, editado por Jeffrey M. Kaplan, Joseph E. Murphy y Winthrop M. Swenson (Deerfield, Ill., Nueva York y Rochester, N.Y.: Clark Boardman Callaghan, 1993-2003), § 14.16.

<sup>12</sup> Lynn Sharp Paine, "Managing for Organizational Integrity," *Harvard Business Review*, (Marzo/abril de 1994): 106-117, en la p. 109.

<sup>13</sup> Un enlace a su credo está prominentemente fijado en la página de inicio de Johnson & Johnson y es accesible mediante el idioma internacional desde Argentina a Zimbabwe. Disponible en <http://www.jnj.com>.

<sup>14</sup> Paine, "Managing for Organizational Integrity," p. 109

## NOTAS DEL CAPÍTULO 9

---

<sup>1</sup> Departamento de Estado de los EE.UU., "Recognizing and Making Anticorruption Issues Part of the Business-Government Dialogue", en *Fighting Global Corruption: Business Risk Management*.

<sup>2</sup> Joel S. Hellman y otros, "Measuring Governance, Corruption, and State Capture: How Firms and Bureaucrats Shape the Business Environment in Transition Economies," Documento de Trabajo 2312 de Investigación de Política (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2000), página 36.

<sup>3</sup> También se le proporcionó servicios legales a varios negocios en los cuales hubo abuso de sus derechos. En Azerbaijón, a varias empresas comerciales, incluida the Entrepreneurship Development Foundation y the Confederation of Entrepreneurs (Employees), presionadas por limitación del número de tipos de actividades autorizadas. A partir del 1 de enero de 2003, el número de tales actividades se redujo de 240 (que incluye la planta silvestre y recoger fresas) a 30.

<sup>4</sup> Ver, por ejemplo, Juliette Bennett, "Multinational Corporations, Social Responsibility, and Conflict," *Journal of International Affairs* 55, no. 2 (2002).

<sup>5</sup> Joel Hellman y Daniel Kaufmann, "Confronting the Challenge of State Capture in Transition Economies," *Finance & Development* (septiembre de 2001): 31.

<sup>6</sup> Ver, por ejemplo, Joel Hellman, Geraint Jones y Daniel Kaufmann, "Seize the State, Seize the Day", Documento de Trabajo 2444 de Investigación de Política (Washington, D.C.: Instituto del Banco Mundial, 2000); Joel Hellman, Geraint Jones, Daniel Kaufmann y Mark Schankerman, "Measuring Governance and State Capture: The Role of Bureaucrats and Firms in Shaping the Business Environment," Documento de Trabajo 2312 (Washington, D. C.: Instituto del Banco Mundial, 2000); y Hellman y Kaufmann, "Confronting the Challenge of State Capture in Transition Economies."

<sup>7</sup> Barry Z. Posner y Warren H. Schmidt, "The Values of Business and Federal Government Executives: More Different Than Alike," *Public Personnel Management* 25, no. 3 (1996).

<sup>8</sup> Ion Antón, “From Entrepreneurship Education to Policy Advocacy”, 23 de mayo de 2003.

<sup>9</sup> Michael H. Wiehen, “Citizens against Corruption: Calling Government to Account”, en *No Longer Business as Usual: Fighting Bribery and Corruption* (París: Publicaciones OECD, 2000), páginas 199-213.

<sup>10</sup> *Ibíd.*, páginas 199-200.

<sup>11</sup> Banco Mundial, “World Bank Procurement Policy” disponible en <<http://www.worldbank.org/html/opr/propage.html>>, consultado el 6 de junio de 2003. Ver también European Investment Bank, “Guide to Procurements,” disponible en <[http://www.eib.org/Attachments/thematic/procure\\_en.pdf](http://www.eib.org/Attachments/thematic/procure_en.pdf)>, consultado el 21 de julio de 2003.

<sup>12</sup> El GPA puede encontrarse en <<http://www.wto.org>>.

<sup>13</sup> Para un tratamiento más detallado del pacto de integridad, ver Wiehen, “Citizens against Corruption”, páginas 206-8.

<sup>14</sup> Para más información acerca del pacto de integridad, ver “The Integrity Pact: The Concept, the Model, and the Present Applications—As of 31 December 2002,” disponible en <http://www.transparency.org>,

<sup>15</sup> Ver, por ejemplo, “A New Development Agenda: Outlining the Challenges to Development in the 21st Century,” A Conversation with Louise Fréchette, *Harvard International Review* (Primavera de 2003): 40-41, página 40.

<sup>16</sup> Vijay Pothukuchi, et al., “National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance,” *Journal of International Business Studies* 33, no. 2 (2002).

<sup>17</sup> Financial Action Task Force on Money Laundering, “Basic Facts about Money Laundering,” disponible en <http://www.oecd.org>.

<sup>18</sup> Ver Todd Doyle, “Cleaning Up Anti-Money Laundering Strategies: Current FATF Tactics Needlessly Violate International Law,” *Houston Journal of International Law* 24, no.2 (2002).

<sup>19</sup> Lyuba Zarsky, “Havens, Halos, and Spaghetti: Untangling the Evidence about Foreign Direct Investment and the Environment,” Nautilus Institute for Security and Sustainable Development.”

## NOTAS DEL CAPÍTULO 10

---

<sup>1</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday/ Currency, 1990), página 14.

<sup>2</sup> Peter Kline y Bernard Saunders, *Ten Steps to a Learning Organization*, 2<sup>o</sup> ed. rev. (Arlington, Va.: Great Ocean Publishers, 1998), página 23.

<sup>3</sup> Esta pregunta se desarrolla detalladamente en los capítulos 2 y 4.

<sup>4</sup> Ver, por ejemplo, Michael J. Marquardt, *Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning* (Palo Alto, California: Davies-Black, 1999) y Richard P. Nielsen, *The Politics of Ethics: Methods for Acting, Learning, and Sometimes Fighting with Others in Addressing Ethics Problems in Organizational Life* (Nueva York: Oxford University Press, 1996).

<sup>5</sup> Se discute detalladamente en el capítulo 5.

<sup>6</sup> Se discute detalladamente en los capítulos 6 y 7.

<sup>7</sup> Se discute detalladamente en los capítulos 8 y 9.

<sup>8</sup> Richard R. Ellsworth, *Leading with Purpose: The New Corporate Realities* (Stanford, California: Stanford University Press, 2002), página 129.

<sup>9</sup> Ver Kline y Saunders, *Ten Steps to a Learning Organization*, página 24.

<sup>10</sup> Simon Zadek, "The Era of Stakeholder Engagement," *Ethical Corporation Magazine* (Febrero de 2003): 10-12.

<sup>11</sup> Jane Reisman y Richard Mockler, *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation* (Seattle, Washington: Evaluation Forum 1994), página 10. El enfoque que tomamos para la evaluación de un programa basado en resultados está basado en este trabajo y los trabajos de su compañero, cortesía del editor. Una fuente que encara el proceso de informar con responsabilidad es AccountAbility (Responsabilidad) AA1000S, el marco de partícipe. Ver AA1000S, desarrollado por AccountAbility en el Reino Unido, en <http://www.accountability.org.uk>.

<sup>12</sup> Estos temas se desarrollan en el capítulo 4.

<sup>13</sup> Linda K. Treviño, et al., "Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts," *California Management Review* 41 (Invierno de 1999): 131-51, en la página 141.

<sup>14</sup> Global Reporting Initiative, disponible en <http://www.globalreporting.org>, consultado el 23 de mayo de 2003.

<sup>15</sup> AccountAbility, AA1000S, disponible en <http://www.globalreporting.org>, consultado el 23 de mayo de 2003.

<sup>16</sup> Tabla 10.1 está adaptada de Reisman y Mockler, *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation*, página 41, cortesía del editor.

<sup>17</sup> Se proporciona la casilla 10.4, cortesía de Kenneth W. Jonson, Centro de Integración de Ética y Política.

<sup>18</sup> El Foro de Evaluación, Seattle, Washington, tiene una serie excelente sobre evaluación del programa: Reisman y Mockler, *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation*; Jane Reisman y Judith Clegg, *Resultados para el Éxito* (Seattle, Washington: Servicios de Investigación Organizacional y Clegg & Asociados, 1999); y Marc Bolan, Kimberly Francis y Jane Reisman, *How to Manage and Analyze Data for Outcome-Based Evaluation* (Seattle, Washington: Organizational Research Services, 2000).

<sup>19</sup> Una recopilación excelente de informes de responsabilidad social puede encontrarse en el sitio web de CSR Wire, disponible en <http://www.csrwire.com>.

<sup>20</sup> Reisman y Mockler, *A Field Guide to Outcome-Based Program Evaluation*, cortesía adaptada de los autores.

<sup>21</sup> La casilla 10.7 está adaptada de Global Reporting Initiative, "Part C: Report Content," en *Sustainability Reporting Guidelines 2002*.