



**INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN
EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN**

DIRECCIÓN ADJUNTA DE INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO

GERENCIA DE CAPITAL HUMANO

Posgrados

**“CONSTRUCCIÓN COLABORATIVA DE LA ÉTICA
EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES: PROPUESTA
DE SISTEMATIZACIÓN PARA TIC”**

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Que para obtener el grado de MAESTRO en Gestión de Innovación de
las Tecnologías de Información y Comunicación

Presenta:

José Francisco Gutiérrez Garza

Asesor:

Dr. Valentino Morales López

Ciudad de México, abril de 2017



AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Ciudad de México, 8 de mayo de 2017

La Gerencia de Capital Humano/Gerencia de Investigación hacen constar que el proyecto terminal titulado:

"Construcción colaborativa de la ética empresarial en las organizaciones: propuesta de sistematización para TIC"

Desarrollada por el alumno

Nombre: **JOSE FRANCISCO**

Apellido paterno: **GUTIERREZ**

Apellido materno: **GARZA**

Desarrollado bajo la asesoría del:

Dr. Valentino Morales López

Ha sido revisada y aprobada por el profesor investigador:

Dr. Federico César Lefranc Weegan

Quien ha depositado en esta gerencia en su oportunidad sus reflexiones y comentarios que han sido atendidos e integrados en su totalidad por el alumno a la nueva versión escrita del proyecto integrado revisado; siendo corroborados por los mismos revisores, quienes emitieron sus votos aprobatorios por separado que obran en el expediente de investigación correspondiente.

Por lo cual, se expide la presente autorización para la impresión del proyecto terminal al que se ha hecho mención.

Vo. Bo.



Dr. Hector Edgar Buenrostro Mercado

Coordinador de Posgrado

* Anexar la presente autorización al inicio de la versión impresa del proyecto integrado que ampara la misma.

C.c.p.: Patricia Ávila Muñoz, Gerencia de Capital Humano; Gilberto Barrios Aldana, Coordinador de Administración Escolar.

A ti Mary, por todo tu amor...

Agradecimientos

A quienes con su trabajo en INFOTEC inspiran a crear e innovar: Dr. Sergio Carrera Riva Palacio, Dr. Juan Carlos Téllez Mosqueda y Maestra Patria Ávila Muñoz.

A quien con su paciencia, conocimientos y gran sabiduría me acompañó en la construcción de este trabajo: Dr. Valentino Morales López

A todos ustedes:
muchas gracias

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES DE LA SISTEMATIZACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	4
1.1 ORGANIZACIÓN.....	4
1.2 ÉTICA.....	5
1.3 RELACIÓN ENTRE CONCEPTOS	8
1.3.1 Ética y organizaciones	8
1.3.3 Pasos para una ética en las organizaciones	13
CAPÍTULO 2. ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA LA SISTEMATIZACIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL DE UNA ORGANIZACIÓN.	16
2.1 COMPONENTES.....	16
2.1.1 Totalidad.....	16
2.1.2 Crecimiento.....	17
2.1.3 Competencia.....	18
2.1.4 Sumatividad.....	19
2.1.5 Segregación progresiva	20
2.1.6 Mecanización creciente	21
2.1.7 Centralización	21
2.1.8 Finalidad	22
2.2 MATRIZ DE CRUCE	23
2.2.1 Determinar claramente cuál es el fin específico	24
2.2.2 Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y que valores es preciso incorporar para alcanzarlo.....	26

2.2.3	<i>Indagar que hábitos han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen o para incorporar esos valores</i>	27
2.2.4	<i>Discernir qué relación debe existir con las distintas actividades y organizaciones, así como los bienes internos y externos a ellas</i>	28
2.2.5	<i>Cuáles son los valores de la moral cívica de la sociedad en la que se inscribe. Cuál es la conciencia moral alcanzada por la sociedad. Qué derechos reconoce esa sociedad a las personas.</i>	29
CAPÍTULO 3.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	32
3.1	SISTEMA DE ÉTICA	32
3.1.1	<i>Personas</i>	32
3.1.2	<i>Mecanismo para la identificación y determinación del fin específico de la organización.</i>	40
3.1.3	<i>Dimensión interna.</i>	41
3.1.4	<i>Dimensión externa.</i>	42
3.1.5	<i>Implementación y seguimiento.....</i>	42
3.2	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	48
CONCLUSIONES.....		51
BIBLIOGRAFÍA.....		53
ANEXOS		56
ANEXO I FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN EMPRESARIAL		56
ANEXO II LÍNEAS DIRECTRICES DE LA OCDE PARA EMPRESAS MULTINACIONALES.....		59
ANEXO III EXTRACTOS DE U.S. FEDERAL SENTENCING GUIDELINES FOR ORGANIZATIONS		79

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz de cruce	23
Tabla 2. Estándares globales y mejores prácticas.	45

Introducción

Hablar de ética, es hablar de las personas en su vida ordinaria, en su familia, en su tiempo libre, en su estudio, en su trabajo y en todas las áreas de su vida. Por medio de sus actos, el ser humano no sólo influye en los demás, no sólo hace cosas, por medio de sus acciones se construye a sí mismo. La ética orienta al ser humano a un fin, en donde las acciones que una persona realiza, impactan en los demás, pero también construyen al propio ser humano.

Esta idea de la ética puede ser llevada al ámbito de la organización. Las personas en ese núcleo social no sólo “hacen cosas”, sino que, por medio de su trabajo, se hacen a ellas mismos; y en una relación dialéctica se amoldan con el estilo y el carácter de las organizaciones a las que pertenecen. A esto se le llama comúnmente: filosofía de la empresa, y de la cual derivan, la misión, visión, valores y los códigos de ética y conducta.

Algunas veces los miembros de una organización no son conscientes de que sus acciones impactan positiva o negativamente en los demás y debido a esas influencias la organización genera un carácter diferente al que fue diseñado.

La ética empresarial busca orientar las acciones y metas de los individuos y de las organizaciones, a definir el rumbo y la forma de hacerlo. Surge un problema aquí, no siempre todos los miembros formaron parte del grupo que definió la filosofía, y otros tantos no saben si existe, ni la conocen.

El objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta de intervención para la definición de un sistema de creación colaborativa de la ética en una organización, basado en la automatización de un proceso, el cual es obtenido de una metodología específica que permita su automatización en un sistema de información.

Las preguntas de investigación de este trabajo son: ¿es posible integrar en la construcción de la ética de una organización a todos sus miembros? ¿Se puede trabajar con alguna propuesta filosófica-ética para poder implementarla en una organización? ¿Se puede crear un sistema que automatice la creación la ética en una organización? ¿Pueden las tecnologías de la información y comunicación ser la forma de instrumentar este sistema?

La metodología que utilizaremos en este proyecto será de tipo documental, haciendo un análisis de las distintas propuestas teóricas de diversos autores para idear y desarrollar una propuesta de intervención.

Este trabajo se compone de tres grandes partes. Las dos primeras integran el aparato teórico que fundamentará la propuesta que se desarrolla en la tercera parte.

La primera parte, contenida en el capítulo 1, presenta los conceptos de organización y ética, para después relacionar ambos conceptos e identificar los pasos para generar una ética en las organizaciones.

En el capítulo 2, se desarrollan los elementos de un sistema, teniendo en cuenta, que sistema no se refiere en un primer momento a algo meramente informático, sino a un concepto mucho más amplio.

A partir de los pasos para la generación de una ética en una organización y los elementos de un sistema, generamos una matriz de cruce, que servirá de base para la construcción del sistema deseado.

La última parte, contenida en el capítulo 3, se compone de dos secciones. La primera describe la propuesta del sistema de ética y sus elementos, y la segunda detalla la forma de implementar este sistema.

Como fruto de la formación de la maestría en Gestión de la Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, la cual pretende formar capital humano capaz de planificar procesos innovadores en las organizaciones.

Esta propuesta de intervención es fruto de la formación de la maestría en Gestión de la Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación de INFOTEC, la cual pretende formar capital humano capaz de planificar procesos innovadores en las organizaciones que pueda influir en el desempeño organizacional. Busca contribuir al desempeño de una organización (pequeña, mediana o grande) ya sea gubernamental o no, generando una cultura de ética en todos los niveles.



Capítulo 1

Aspectos teóricos y conceptuales de la sistematización de la ética empresarial en las organizaciones.

Capítulo 1. Aspectos teóricos y conceptuales de la sistematización de la ética empresarial en las organizaciones.

1.1 Organización

En la construcción de cualquier proyecto siempre es importante definir los conceptos, para que todos los que estén participen en él, puedan entender lo mismo y no exista lugar para confusiones. Un tema que estaremos abordando, será el de organización, el cual suele tener aproximaciones amplias y variadas. Para efectos prácticos de este trabajo utilizaremos la definición de Ervin Goffman, quien define una organización como:

“Un sistema de actividades deliberadamente coordinadas, que tienden a la obtención de algunos fines generales explícitos. El producto que en definitiva se espera de ellas puede consistir en importantes artefactos, servicios, decisiones o información, y puede distribuirse entre los participantes en muchas y muy diversas formas. Aquí nos ocuparemos primordialmente de las organizaciones formales cuya sede se limita a un solo edificio, o a un complejo de edificios adyacentes, y de cualquier modo constituye una unidad amurallada, que llamaré, según venga al caso, un establecimiento, una institución, o una organización social.”¹

De lo anterior se desprende la relevancia de los objetivos en las organizaciones, ya que una organización que si bien, tiene en sí misma un solo fin, las personas que la constituyen, pueden tener diversos objetivos que pueden o no contribuir a la meta de la empresa. La pluralidad de intenciones dentro de una

¹ Goffman, *Asylums*.

organización contribuye a que la finalidad original empiece a diluirse y lo único que se pretende es la supervivencia o conservación.

“Una organización instrumental formal sobrevive en cuanto logra de sus miembros aportes útiles de actividad; para ello deben emplearse medios estipulados, y alcanzarse fines estipulados. Toda organización debe reconocer por boca de sus autoridades, los límites justos del aporte de actividad utilizable que corresponda esperar de cada miembro. Dada la notoria fragilidad del ser humano, hay que hacer concesiones, mostrar miramientos y adoptar medidas de protección. La manera particular como se formulen dentro de una ética determinada, las antedichas limitaciones en el uso de los participantes, parecería ser una característica esencial de esa cultura.”²

Es importante señalar que la cultura es el conjunto de modos de vida creados, aprendidos y transmitidos por una generación a otra, entre los miembros de una sociedad particular³, por esto podemos afirmar que una parte constitutiva de ella es la ética, de la que hablaremos a continuación.

1.2 Ética.

Hablar de ética es hablar de filosofía, de un saber científico, y al ser parte de ésta existen también una multiplicidad de clasificación de las éticas. Las éticas pueden ser clasificadas⁴ como: estructuras lógicas de la acción moral, descripción o prescripciones como fundamento clasificatorio, éticas naturalista y no naturalista, éticas cognitivas y no cognitivas, éticas de móviles y éticas de fines, éticas de bienes y de fines, éticas materiales y éticas formales, éticas sustancialitas y procedimentales, éticas teleológicas y deontológicas, éticas de la intención y ética de la responsabilidad, ética de máximos y ética de mínimos.

² Ibid.

³ Abbagnano, *Diccionario de filosofía*.

⁴ Cfr. Cortina y Navarro, *Ética*.

La ética de mínimos regula la convivencia y toma en cuenta a todos los afectados por las normas en igualdad de condiciones.

“Las éticas de la justicia o éticas de mínimos se ocupan únicamente de las dimensiones universalizable del fenómeno moral, es decir, de aquellos deberes de justicia que son exigibles a cualquier ser racional y que, en definitiva, sólo componen unas exigencias mínimas.”⁵

La propuesta que tomaremos para este trabajo se inserta en esta corriente, la ética de mínimos, que es la postura de Adela Cortina. Ella ha trabajado no sólo en el campo de la ética en general, sino de la ética aplicada a las organizaciones, que denomina ética empresarial.

Adela Cortina define la ética como:

“Un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un saber para actuar de modo racional.”⁶ Y ¿qué entendemos por actuar de modo racional? Saber deliberar antes de tomar una decisión con objeto de realizar la elección más adecuada y actuar según la que hayamos elegido.

Ética, desde la antigua Grecia, tomó el significado de carácter o modo de ser. Es decir, la ética viene a orientarnos en la forja de carácter, de manera que podamos ser conscientes de qué elementos podemos cambiar y cuáles no, y así que se puedan tomar decisiones prudentes. Quien tiene el hábito de tomar decisiones de acuerdo con este modo, está consciente de los fines que persigue, las consecuencias de sus acciones y los medios adecuados para conseguirlos.

De tal forma que la ética es:

⁵ Ibid.

⁶ Cortina, *Ética De La Empresa. Claves Para Una Nueva Cultura Empresarial*.

“un tipo de saber práctico, preocupado por averiguar cuál debe ser el fin de nuestra acción, para que podamos decidir qué hábitos hemos de asumir, cómo ordenar las metas intermedias, cuáles son los valores por los que hemos de orientarnos, que modo de ser o carácter hemos de incorporar con objeto de obrar con prudencia es decir tomar decisiones acertadas.”⁷

La ética, como filosofía moral, tiene tres funciones:

- Aclarar qué es lo moral, cuáles son sus rasgos;
- Fundamentar qué es lo moral, es decir, tratar de inquirir cuáles son las razones para que los hombres se comporten moralmente;
- Aplicar a los distintos ámbitos de la vida social los resultados de las dos primeras, que es lo se llama: “ética aplicada”.

“La ética aplicada no consiste sólo en la aplicación de unos principios generales, sino en averiguar a la vez cuáles son los bienes internos que cada una de estas actividades debe proporcionar a la sociedad, qué metas debe perseguir, por tanto, cada una de ellas, y qué valores y hábitos es preciso incorporar para alcanzarlas. “Una configuración inteligente del carácter requiere percatarse en primer lugar de cuál es la meta a la que queremos tender con nuestras acciones, cuál es el fin que deseamos perseguir en el conjunto de nuestra vida. Desde él podemos ir fijando entonces los modos de actuar que nos permitirán alcanzarlo, las metas intermedias y los valores que es preciso encarnar para llegar tanto a los objetivos intermedios como al fin último.”⁸

Para los fines de este trabajo es importante mencionar la ética del diálogo, ya que ella proporciona un marco donde se pueden validar los enunciados y juicios de los involucrados en un evento. Para la ética del diálogo todos los hombres son interlocutores válidos. A partir de Kant una gran cantidad de filósofos definen la razón humana como algo dialógico y por esto, para decidir las normas morales se requiere un diálogo entre los afectados por las mismas normas, de manera que se pueda llegar a una convicción de que el razonamiento para llegar a su formulación es correcto.

⁷ Ibid.

⁸ Cortina, “Que es la ética”.

La ética discursiva es, en principio, deontológica porque no se ocupa directamente de la felicidad ni de las consecuencias, sino de mostrar cómo la razón humana sí ofrece un procedimiento para decidir qué normas son moralmente correctas: entablar un diálogo entre todos los afectados por ellas que culmine en un acuerdo, no motivado por razones externas al diálogo mismo, sino porque todos están convencidos de la racionalidad de la solución.⁹

Una de las principales características de la ética de mínimos, es el hecho que no se centra en el contenido de la norma, sino en la forma en que se llega a la norma o a la resolución del problema. Es por esto que su postura es propicia para este trabajo.

1.3 Relación entre conceptos

1.3.1 Ética y organizaciones

En principio podemos decir, que en lo que respecta a las personas, el saber ético, les orienta para crearse un carácter que les haga felices: los hábitos que les ayuden a ser felices serán virtudes, los que les alejen de la felicidad, vicios. La felicidad es el fin último al que todos los hombres tienden y la ética se propone en principio, ayudar a alcanzarla.¹⁰

En lo que se refiere a las organizaciones, carecería de sentido empeñarse en que su fin sea la felicidad, porque la felicidad es un sentimiento propio de los humanos, no de los colectivos. Cada organización tiene una meta por la que cobra todo su sentido; de ahí que sea más importante averiguar cuál es su meta, su finalidad, y que sus miembros se esfuercen por alcanzarla, que diseñar un conjunto de reglamentos y normas: el sentido de las actividades viene de sus fines y las reglas sólo pueden fijarse teniendo en cuenta los fines.

⁹ Cortina, *Ética De La Empresa. Claves Para Una Nueva Cultura Empresarial*.

¹⁰ Ibid.

Se esperaría que una organización proporcione una serie de servicios a la sociedad, de ahí que el fin de ellas sea el del contribuir de manera positiva a la comunidad en la que se ha insertado. En la medida que una organización no contribuye al bien común, surge el derecho a reclamárselo.

Para remoralizar la sociedad sería necesario entonces que las distintas organizaciones recuperaran el sentido de la actividad que le es propia, que reflexionaran sobre cuáles son los bienes internos a esa actividad, como también sobre los medios adecuados para actuar en esa dirección.

1.3.2 Dilemas éticos propios del ámbito empresarial

Sin la intención de recolectar exhaustivamente cuáles pudieran ser los principales dilemas éticos en las organizaciones, a continuación, enumeramos algunos para ejemplificar la necesidad de una reflexión profunda.

- Conflicto de intereses.

El conflicto de intereses se da cuando un miembro de una organización se ve influenciado por un interés personal, profesional, económico, familiar o de cualquier otra índole, pudiendo afectar su desempeño imparcial.

Pongamos un ejemplo para poder ilustrar este punto. Gabriel es el encargado de adquisiciones de la empresa “E”, la cual tiene un proveedor (la empresa “P”) para los consumibles de las impresoras. A la empresa “P” se le vencerá el contrato en próximos días y se han sentado a negociar si continúan con la relación o no. Un agente de la empresa “P” se acerca con Juan y le comenta que está interesado en extender el contrato de prestación de servicios de las impresoras y que han sacado una nueva línea de productos. Como parte de la negociación, el agente ofreció a Gabriel, para uso de su personal y sin costo extra, tres impresoras totalmente nuevas, las cuales fueron instaladas una en su propia oficina y dos para uso de los colaboradores. El objetivo de estos equipos fue probar la calidad del servicio.

Después de analizar las propuestas de otros proveedores, Gabriel decide que la empresa “P” es la mejor, ya que ofrece el mejor servicio al menor costo. El agente de la empresa “P” le dice al finalizar el contrato que las impresoras que dejaron como prueba, serán un extra que la compañía le obsequia por haberlos elegidos a ellos y le sugiere que deje las dos en la misma oficina y que una de ellas se la puede llevar a su casa.

En síntesis, la decisión de Gabriel no fue dada por el obsequio o la prueba de las impresoras, su opción se debió a un profundo análisis de la calidad de los productos y el costo de los mismos. Por lo que no fue influenciado en su decisión por un beneficio personal.

Tomar una decisión no es tan fácil. Si la idea de Gabriel es beneficiar al máximo a su propia empresa ¿Podría Gabriel dejar las impresoras como regalo extra por parte del proveedor incluso si no toma ninguna para su uso personal? ¿Podría incluso llevarse una a su casa para uso personal, debido a que no fue parte de la decisión y es un regalo posterior a la misma? Estas preguntas no tienen una respuesta única y válida, de ahí que se requiera una reflexión sólida y profunda para su análisis y determinación.

- Derechos individuales versus el interés de la empresa.

Este tipo de situaciones se genera cuando el fin de una organización está en conflicto con el objetivo o derecho de una persona en particular. Esto lo podemos ilustrar con el siguiente ejemplo. Susana es la directora de ventas en la compañía “C”. Dicha organización en los últimos años ha mantenido apenas un ritmo muy pequeño de crecimiento, pero en cambio, han aumentado considerablemente los costos de operación debido a distintos factores. La entrada de Susana a la compañía supuso en su momento que iniciaría un proceso de cambio y relanzamiento de los productos y servicios. En el contrato de inicio, ella se compromete a incrementar las ventas entre un 15% y un 20% en el primer año de su trabajo. Las referencias que Susana tenía de sus anteriores trabajos no dejaban duda que este objetivo pudiera cumplirse.

Ha pasado un año del ingreso de Susana a la compañía y no hay resultados, las ventas apenas se han mantenido y en algunos meses disminuyeron considerablemente. El consejo directivo se reúne y después de analizar los números, decide que Susana no puede seguir en la empresa, el costo de tenerla es alto y no está dando los resultados que prometió. Si las ventas no aumentan, se tendrán que recortar áreas y empezar con los despidos en varios sectores para poder continuar. Debido a que le quedan todavía 2 meses de contrato, el consejo decide anunciarle que, faltando un mes, éste ya no le será renovado.

El día de hoy Susana se presenta a la oficina del director y le comenta que ha tenido una serie de problemas personales que le han complicado su vida laboral. Tiene seis meses de embarazo y hace dos meses falleció su marido. La petición de Susana es directa, ella pide una extensión de contrato y si es posible un aumento de sueldo, esto sin conocer que el consejo ha determinado despedirla al finalizar el plazo legal al que se comprometió desde un inicio.

Surge entonces aquí un dilema. ¿Debe la compañía velar por los derechos de la futura madre y concederle una extensión del plazo al contrato? Susana no alcanzó las metas establecidas, ¿su despido es justo? ¿Es preferible despedir a una sola persona (Susana) en lugar de recortar otras áreas? ¿El hecho de que esté embarazada cambia la respuesta? ¿Qué se debe preferir, el bien de la empresa o el bien de los empleados? ¿Qué es lo justo para todos?

- Mercadotecnia y productos y servicios.

Las empresas siempre hablan bien de sus productos y servicios y en algunos casos se exageran las virtudes. Es claro que ninguna empresa debe mentir sobre sus productos o la inseguridad de los mismos, pero pongamos el siguiente y último ejemplo a fin de mostrar que no siempre es tan fácil tomar una decisión sobre lo justo.

La empresa de Software “S” acaba de abrir una nueva división que consiste en una solución integral para colegios privados (pagos, calificaciones, comunicaciones, etcétera), se trata de la plataforma “E”. Los encargados de ventas

de la organización han tenido múltiples reuniones con los desarrolladores, quienes les han explicado todas las características que el nuevo sistema va a tener. Los desarrolladores se han comprometido a tener el producto listo para el inicio del nuevo ciclo escolar 2017-2018.

Los vendedores han trabajado a lo largo de un año y han logrado que 20 colegios firmen un precontrato para que a partir del siguiente ciclo escolar puedan implementar la solución de la empresa “S”.

Faltando un mes para el inicio del nuevo ciclo escolar, el director del área de desarrollo de software convoca a una reunión con todos los miembros de la compañía implicados en el desarrollo de la plataforma “E”, (pedagogos, contadores, educadores, vendedores y desarrolladores) y les anuncia que no será posible tener un producto totalmente terminado y probado. Existen varios problemas de seguridad que podrían comprometer la integridad y confidencialidad de los datos de los clientes. En síntesis, les dice, “el sistema “E” funciona, pero tiene algunas fallas de seguridad, la probabilidad de que falle el producto es baja, no obstante, existe riesgo mínimo de que un tercero pueda intervenir el sistema y robar información”. El director de desarrollo se compromete a resolver el problema, pero no está seguro en cuánto tiempo pueda quedar resuelto.

¿Qué deben hacer los vendedores? ¿Deben anunciar el riesgo, aun cuando éste sea mínimo? Sabemos que ningún sistema es totalmente seguro, ¿deberían advertir que existe un fallo? ¿Qué pasaría si uno de los directores de un colegio le dice al vendedor que lo va a contratar pero que no puede pagar los dos sistemas? ¿Lo mejor para la compañía es anunciar el riesgo aun cuando no tengan ninguna venta? El riesgo existe, pero es posible que logre solucionarse antes de que el cliente tenga el producto.

En los tres casos anteriores, no hay una única solución correcta, se requiere siempre de una reflexión y análisis para poder dar una respuesta. Es importante que al tomar una decisión, exista toda la información posible y sobretodo que los interesados y afectados por la misma sean tomados en cuenta.

1.3.3 Pasos para una ética en las organizaciones

Adela Cortina ha trabajado de manera profunda y sistémica la ética en las organizaciones, prueba de ello es su vasta bibliografía al respecto. En su libro “Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial”, donde presenta los rasgos de una nueva cultura de la empresa, situada en el nivel ético propio de las sociedades democráticas y menciona los pasos que se deben seguir para diseñar una ética en las organizaciones¹¹, que a continuación describimos.

1. Determinar claramente cuál es el fin específico, el bien interno a la actividad que le corresponde y por el que cobra su legitimidad social.

El primer paso de la construcción de la ética, consiste en estipular el objetivo final de la organización. El objetivo es poner en claro la filosofía con los cuales van a vivir los servicios que ofrecen a la sociedad.

2. Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y que valores es preciso incorporar para alcanzarlo.

Una vez determinado el fin de la organización, el siguiente paso es buscar las estrategias que van a contribuir a que la organización. Es en este paso donde se determina la misión, visión y valores de la organización. “Todas las personas se forjan un carácter de uno u otro tipo, pero las organizaciones tienen también un carácter: se lo forjan, se puede decir que tienen una identidad, conciencia, toman decisiones desde unos valores.”¹²

3. Indagar que hábitos han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen o para incorporar esos valores.

No se trata de acciones aisladas o temporales, una forma habitual de comportarse se ha de generar a partir de la repetición de acciones que incorporan los valores y a partir de ahí se irán creando los hábitos buscados. La búsqueda se

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

da en el corto y medio plazo, donde se empiezan a ver algunos resultados del cambio de conducta y a partir del resultado se vuelven a replantear. “El carácter de la empresa se forja en el medio y largo plazo, es necesario repetir actos, ser creativos, forjar esa solidez de la identidad de los valores de la empresa que inspira confianza en la gente que la conoce”.¹³

4. Discernir qué relación debe existir con las distintas actividades y organizaciones, así como también entre los bienes internos y externos a ellas.

Por bienes internos se entienden aquellos que le son propios a una organización y le vienen dados debido a su naturaleza, por ejemplo, una empresa que se dedica la venta de tecnología, buscará siempre estar a la vanguardia y tener las mejores soluciones, este es su bien interno, mientras que el bien externo, es el prestigio, el dinero o el poder. Teniendo claros estos puntos se puede indagar cuál debe ser el mejor modo para poder proveer los bienes internos según estrategias claras y definidas.

5. Cuáles son los valores de la moral cívica de la sociedad en la que se inscribe, que derechos reconoce esa sociedad a las personas. Es decir, cual es la conciencia moral alcanzase da por la sociedad.

Toda organización se inserta en una sociedad determinada y debe responder también la conciencia ética que se tiene en esa sociedad. Es importante, por lo tanto, tener en cuenta los valores y derechos reconocidos por la entidad que lo rodea.

Con estos puntos se cierra la parte teórica del proyecto, en el siguiente capítulo abordaremos el concepto de Sistema y su relación con estos pasos.

¹³ Ibid.



Capítulo 2

Elementos a considerar para la sistematización de la ética empresarial de una organización.



Capítulo 2. Elementos a considerar para la sistematización de la ética empresarial de una organización.

Para poder implementar los pasos que señalamos en el apartado anterior es necesario la construcción de un sistema que permita la integración de todos los elementos de la organización junto con el camino señalado por Adela Cortina.

Un sistema nos ayudará a poder incluir aquellos elementos que de manera natural no consideramos o que por tener una visión parcial, no tomamos en cuenta.

Sistema es un concepto muy rico, ya que no se reduce a un ámbito de la tecnología o de las ciencias sociales. Sistema es una forma mirar la realidad que abarca la naturaleza, el comportamiento humano, las sociedades y la cultura. Los sistemas se observan en distintos ámbitos de la actividad humana, de ahí la complejidad de definir sistema. Ludwig von Bertalanffy define sistema de la siguiente forma: “Complejo de componentes interactivos, con las siguientes propiedades: totalidad, crecimiento, competencia, sumatividad, segregación progresiva, mecanización creciente, centralización, finalidad.”¹⁴

2.1 Componentes

Analizaremos en los siguientes puntos cada uno de los componentes de los sistemas.

2.1.1 Totalidad

Hablar de totalidad en un sistema de ética empresarial es hablar de las partes más profundas de la ética. La ética tiene un carácter amplio y totalizador. Saber deliberar

¹⁴ Bertalanffy, *Teoría general de los sistemas*.

antes de tomar una decisión en una organización implica todos y cada uno de los elementos que la constituyen.

¿Cuáles son los elementos de una organización para considerar un sistema? Todos. ¿En qué decisiones debe impactar la ética de la organización? En todas. Por eso, la ética de una organización no es sólo una parte de la organización, debe ser el marco general desde donde se toman las decisiones. Es la plataforma básica, sobre la cual se construyen todas las acciones que intervienen en la empresa.

Una manera de entender la totalidad es hablar de transversalidad, ya que se trata de aquello que está de un lado a otro, pero no como un objeto físico, sino como una cualidad o dimensión. La totalidad supera limitaciones físicas y estructurales es decir no queda circunscrito a algún ámbito o departamento en particular.

Querer separar la ética del comportamiento diario, es reducirla, incluso es querer exterminarla, por eso un sistema que lleve la ética a una organización toma en cuenta que debe impactar a la organización en todos los niveles, pero el sistema también es influenciado por la organización.

Así como el todo es influenciado por alguna de sus partes, así las partes son entendidas a partir del todo. De esta manera la ética de una organización también es consecuencia de ella misma.

Las organizaciones construyen sus propias éticas ya que cada una al ser un ente por sí mismo tiene un carácter distinto a las demás, aun cuando las empresas sean muy afines entre sí. Por esto los elementos que tenga la ética de una organización serán consecuencia de la misma organización viéndola siempre como un todo y no como algo aislado.

2.1.2 Crecimiento

Los sistemas tienden a permanecer en constante composición, existen elementos que se integran y que se desagregan, por lo que el crecimiento puede ser positivo

o negativo. El crecimiento de un sistema será directamente proporcional al número de elementos presentes.¹⁵

Un sistema de ética empresarial tenderá al crecimiento, positivo o negativo, reflejando los cambios que suceden en la misma organización. El cambio será una constante que siempre se deberá tener en cuenta al diseñar un sistema, porque que no permanece fijo o estático.

Esta característica es importante al diseñar cualquier sistema, en términos de sistemas informáticos, podemos decir que se trata de un sistema modular o escalable. Se trata de un sistema que puede reaccionar o adaptarse sin perder la esencia para la cual fue diseñado.

El crecimiento no sólo será por el número de integrantes que lo conforman, sino también por elementos que dentro del sistema pueden existir. Por ejemplo, en las organizaciones se pueden crear o eliminar nuevas direcciones o servicios, lo cual hace que los elementos internos del sistema cambien y un sistema debe responder a esto.

La ética también se ve influenciada por esta característica, ya que habrá elementos que se agreguen o se quiten y no por ser más o menos valiosos, sino simplemente porque así es como un sistema responde a las exigencias de su entorno.

2.1.3 Competencia

Así como en los sistemas analizados por la biología, hay relaciones del tipo predador-presa que luchan entre ellos por subsistir, los demás sistemas también observan esta característica, por lo que es indispensable tenerlos en mente al momento de construir un sistema.

La competencia conduce al exterminio de la especie con menor capacidad de adaptarse al medio ambiente. Es por ello que es importante en un sistema hacer

¹⁵ Ibid.

una evaluación periódica de los elementos que no están respondiendo a las características señaladas para dar paso a otros elementos o potenciar los elementos existentes.

Aunque este punto pueda parecer contradictorio con el concepto de totalidad, las dos afirmaciones tocan aspectos esenciales de los sistemas, ya que cada todo se basa en la competencia entre sus elementos y presupone la lucha entre sus partes.¹⁶

Es importante tener presente este punto en la ética ya que pueden existir elementos que quieran destacar a partir de otros. Es probable que por indicaciones de los directores o de grupos se traten de privilegiar ciertos elementos dentro de otros, lo cual llevará a una competencia interna.

2.1.4 Sumatividad

Puede definirse la sumatividad diciendo que es posible constituir paso a paso un complejo juntando los elementos primeros separados; a la inversa, las características del complejo pueden ser analizadas completamente en las de los valores separados.

Un sistema está constituido por sus elementos y de ellos podemos decir que es necesario tener en cuenta su número, las especies (tipos de elementos) y las relaciones (vínculos dentro del sistema).

Una organización que va a diseñar un sistema de ética necesita definir estos elementos para que puedan ser considerados en su arquitectura. Por lo tanto, la organización debe contemplar en su fase de análisis describir clara y detalladamente los tipos de elementos que la constituyen, el número de elementos que la integran, así como los tipos de relaciones que existen entre ellos.

En una organización los tipos de elementos no se restringen a la cantidad de personas que la forman, es una parte, sí, y muy importante, pero es esencial en la

¹⁶ Ibid.

descripción, señalar las diferentes direcciones, áreas, gerencias, subgerencias, de manera que se puedan distinguir claramente los diferentes tipos de elementos que la constituyen.

Del mismo modo, es necesario indicar las relaciones que existen entre los distintos elementos ya que el sistema está conformado también por ellas y son parte constitutivas del mismo.

En la ética, los elementos que la componen no están separados, al contrario, siempre forman un todo común y bien articulado entre sus elementos internos.

2.1.5 Segregación progresiva

La segregación es una propiedad de los sistemas según la cual las interacciones entre sus elementos van disminuyendo con el tiempo. Tal característica parece desacostumbrada en los sistemas físicos, pero es común y fundamental en sistemas biológicos, psicológicos y sociológicos.¹⁷

Es importante considerar que elementos propios de una organización tenderán a separarse generando más interrelaciones entre ellos, que, con el resto, esto será totalmente normal, como comportamiento y deberá tomarse en cuenta.

Es una organización será natural que ciertas áreas tengan mayor interacción solo entre ellas mismas, incluso que algunos elementos no tengan ninguna relación con otros elementos.

Un sistema debe contemplar esta característica, ya que no por tener cierto grado de segregación, están fuera, forman parte constitutiva de él y es importante diseñar elementos que puedan integrarlos o al menos tener comunicación con ellos.

Conviene señalar que esto no es bueno o malo, simplemente es una característica que se da en los sistemas y que la ética debe tener en cuenta.

¹⁷ Ibid.

2.1.6 Mecanización creciente

Esta propiedad busca siempre la eficiencia, aun cuando esto vaya en detrimento de la pérdida de potencialidades de los componentes. Por ejemplo, en comunidades altamente diferenciadas, cada miembro tiene su función específica, por lo que es posible afirmar, que la especialización llevó a la mecanización.

Es importante señalar que nunca se alcanza la mecanización completa, ya que siempre se tendrá relación con otros elementos externos que harán que el sistema se vaya adaptando a la influencia generada por el entorno. Así, siempre se tenderá al equilibrio comportándose como una totalidad.

Es conveniente que la ética tome en cuenta este elemento, ya que la eficiencia del sistema no debe ir en detrimento de las partes, cuando éste está constituido por personas.

2.1.7 Centralización

La mecanización conduce a menudo al establecimiento de partes conductoras, que dominan la conducta del sistema. Esta característica es observable cuando existe subordinación a partes dominantes.

Un sistema de ética debe considerar este aspecto, que, si bien se puede reflejar desde la estructura de la organización, no necesariamente será así en la práctica. El sistema puede generar un tipo diferentes de centralidad, basado en elementos que por mecanización llevan la conducción del sistema.

La ética cobra vital importancia en este punto, ya que quien esté al frente del sistema deberá, con mayor razón, vivir e influir para que los demás miembros vivan los valores de la organización.

2.1.8 Finalidad

Von Bertalanffy afirma que la finalidad puede explicarse en términos de causalidad y puede reducirse a ella, esto en contraposición de quienes afirman que la finalidad es algo inverso a la causalidad.¹⁸

Existen distintos tipos de finalidad:

- Teleología estática o adecuación, significando que una disposición parece útil para determinado propósito.
- Teleología dinámica, significando una directividad de procesos. En esta se pueden distinguir: dirección de acontecimientos, directividad basada en estructura, equifinalidad y la Intencionalidad, la cual es la genuina finalidad, una inteligencia planeadora cuyo comportamiento está guiado por una meta prevista de antemano.

La finalidad es por lo tanto lo que nos interesa en este estudio, y es por lo tanto de donde parte el inicio del sistema.

¹⁸ Ibid.

2.2 Matriz de cruce

Adela Cortina menciona un camino muy concreto para la elaboración de una ética empresarial. Bertalanffy, por su parte presenta los elementos que se deben tener en cuenta para considerar un sistema. Esta sección pretende hacer un cruce entre estos dos elementos: los pasos para una ética y los elementos del sistema. A continuación, se presenta la matriz, detallando más adelante, cada uno de los puntos de cruce.

Tabla 1. Matriz de cruce

Pasos	Finalidad	Totalidad	Sumatividad	Crecimiento	Mecanización creciente	Centralización	Segregación progresiva
Determinar claramente cuál es el fin específico	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y qué valores es preciso incorporar para alcanzarlo	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica

Indagar qué hábitos han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen o para incorporar esos valores	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
Discernir qué relación debe existir con las distintas actividades y organizaciones, así como los bienes internos y externos a ellas	Aplica	Aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Cuáles son los valores de la moral cívica de la sociedad en la que se inscribe. Cuál es la conciencia moral alcanzada por la sociedad. Qué derechos reconoce esa sociedad a las personas.	Aplica	Aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica

2.2.1 Determinar claramente cuál es el fin específico

a) Finalidad

Cada organización tiene un objetivo, un fin social. Cada organización se orienta para crear una serie de bienes los cuales le dan legitimidad. Este paso

pretende determinar los bienes internos de una organización, es decir, aquellos que orientan todo su accionar.

b) Totalidad

Este cruce es esencial en la construcción de un sistema ético, ¿cuál es el fin de la organización? ¿Cuál es el fin de cada una de las áreas vistas no de manera aislada sino como una totalidad? ¿Hacia dónde se quiere ir? Es el punto de partida de todo el sistema.

c) Sumatividad

Para la determinación del fin de la organización se requiere que todos sumen y no resten. Sumar implica tomar en cuenta a cada persona, pero también a las áreas o secciones, como direcciones, gerencias, subgerencias, etcétera, como entes que son parte del sistema.

d) Crecimiento

Los elementos nuevos que se incorporan, deben ser tomados en cuenta e instruidos en la finalidad de la organización.

e) Mecanización creciente

Una vez identificados los interlocutores para la determinación del fin, se podrán crear relaciones especiales entre ellos y el sistema de construcción de ética.

f) Centralización

Dado que los sistemas a menudo conducen al establecimiento de partes conductoras es importante que para la determinación del fin específico de la organización exista un elemento (o elementos) que conduzcan y guíen al resto.

g) Segregación progresiva

Debido a que ciertas áreas de un sistema tienden a disminuir las relaciones con otros elementos, el fin del sistema debe quedar siempre claro y por más aislado que pudiera estar un elemento, debe estar siempre alineado con el fin último.

h) Competencia

La ética del diálogo reconoce a todos los hombres como interlocutores válidos, es importante, por lo tanto, que el fin de una organización, tome en cuenta,

a aquellos que en un sistema pudieran quedar excluidos por ser más débiles con respecto a otros.

2.2.2 Averiguar cuáles son los medios adecuados para producir ese bien y que valores es preciso incorporar para alcanzarlo

a) Finalidad

Ya que se estableció el qué en el paso anterior, ahora hay que definir los *cómos*, se trata de definir estrategias para alcanzar el fin de la organización.

b) Totalidad

Una vez determinado el fin, todas las áreas deberán trabajar en identificar los medios y valores para alcanzar el fin de toda la organización.

c) Sumatividad

Si bien ya se han determinado el fin general de la organización, cada elemento, área o dirección, debe estipular los medios para el fin específico de su sección, de manera que trabajando en ello pueda alcanzar el fin general.

d) Crecimiento

Un elemento nuevo que se incorpora al sistema aporta medios y valores, los cuales son tomados en cuenta, sobre todo de manera inversa, ya que al incorporarse conoce la forma de alcanzar el fin y asume los medios para alcanzarlo.

e) Mecanización creciente

Se tienen ya claros los fines, se han creado relaciones interpersonales y se han creado vínculos entre las áreas de manera que la consecución de medios para lograr los fines se empieza a crear de manera armónica.

f) Centralización

Es esencial que haya una parte que conduzca y de seguimiento, para la creación de medios y valores. Quizá implique más trabajo, pero es importante realizarlo y sobre todo motivar a que suceda.

g) Segregación progresiva

Los elementos aislados de la organización siguen siendo parte de la misma y por lo tanto deben también, por más alejados que estén, buscar los medios para alcanzar el fin de la organización y alinear el propio.

h) Competencia

Cuando los elementos compiten entre sí, puede haber un ganador y perdedor, pero en este caso, la competencia se puede orientar para producir los mejores medios y así poder incorporarlos.

2.2.3 Indagar que hábitos han de ir adquiriendo la organización en su conjunto y los miembros que la componen o para incorporar esos valores

a) Finalidad

El propósito de este paso es concretizar los modos de actuar concreto dentro de la organización. No como algo restrictivo, sino como algo mínimo sobre lo cual se construyen todos los hábitos.

b) Totalidad

Con la concientización, identificación y apropiación del fin, los valores y los medios se empiezan a vivir los hábitos que permiten obrar en el sentido deseado.

c) Sumatividad

Los hábitos que incorporen distintos elementos dentro de la organización, no podrán nunca ser opuestos o contradictorios a los que se viven en la totalidad de la organización.

d) Crecimiento

Resultarán una baja sensible los elementos que han adquirido los valores y se separan de la organización, pero se asumen como un reto inculcar los hábitos a los nuevos elementos, por lo que tendrán que pasar por un proceso de capacitación, que incluya el fin, los valores y los medios.

e) Mecanización creciente

La repetición progresiva de modos de actuar, que configuran la personalidad (tanto del individuo, como de la organización) se convertirá en los hábitos.

f) Centralización

Las partes conductoras no son sólo las que indican lo que debe ser, ahora se convierten en el ejemplo, ya que ellas por medio de sus conductas ejemplares orientan las acciones de los conducidos.

g) Segregación progresiva

Aun cuando los elementos vayan disminuyendo sus relaciones con el sistema general, deberán siempre tener en cuenta los hábitos que se viven en toda la organización.

h) Competencia

En la organización existen elementos que compiten entre ellos por recursos, pero esos elementos deberán estar considerados en los hábitos, de manera que sea siempre para perseguir el fin.

2.2.4 Discernir qué relación debe existir con las distintas actividades y organizaciones, así como los bienes internos y externos a ellas

a) Finalidad

Este paso tiene el objetivo de definir la parte externa, el marco de conducta hacia afuera de la organización. Se trata de determinar los elementos mínimos que un elemento de la organización vive en su forma de actuar cuando trata con elementos externos al sistema, como clientes o proveedores.

b) Totalidad

Siendo coherente con sus principios, la organización como un ente, debe generar una serie de recomendaciones o criterios para los proveedores y clientes con los cuales trata, ya que es de manera externa donde se proyecta y dan a conocer los hábitos adquiridos.

c) Sumatividad

No aplica. La relación es de la organización como un todo y no con cada una de sus partes.

d) Crecimiento

No aplica. Aun cuando exista crecimiento en la organización, deberá comportarse como un todo.

e) Mecanización creciente

No aplica. No se trata de los elementos internos del sistema, sino de toda la organización con lo externo.

f) Centralización

No aplica. Si bien hay una centralización que dirige, es la organización en su conjunto y no en su individualidad la que se relaciona con los elementos externos.

g) Segregación progresiva

No aplica. Independientemente de que existen elementos que disminuyan sus relaciones, la organización se comporta como un todo hacia afuera.

h) Competencia

No aplica. Existen elementos que compiten entre sí, pero con elementos externos el sistema se comporta como un todo.

2.2.5 Cuáles son los valores de la moral cívica de la sociedad en la que se inscribe.Cuál es la conciencia moral alcanzada por la sociedad. Qué derechos reconoce esa sociedad a las personas.

a) Finalidad

Este paso requiere identificar los elementos propios de la cultura en la cual la organización está ubicada, de manera que después de analizar los valores los integre como parte de su accionar.

b) Totalidad

Conociendo los valores, la organización integrará en su forma de actuar, los valores que son propios y que están alineados con el ser mismo de la organización.

c) Sumatividad

No aplica. Se trata de la relación de los valores de la sociedad con toda la organización, no con las partes de la misma.

d) Crecimiento

No aplica. Los elementos que se integran o eliminan, no influyen en la relación que se tiene con los valores de la sociedad.

e) Mecanización creciente

No aplica. Los valores de la sociedad se aplican a la organización como un todo y no a sus elementos internos.

f) Centralización

No aplica. Existirá un liderazgo, pero es la organización en su totalidad la que hace propios los valores.

g) Segregación progresiva

No aplica. Los elementos aislados deben participar del mismo modo en la organización, vista como un todo.

h) Competencia

No aplica. Los elementos que compiten al final se comportan como un todo dentro de la organización.

Una vez que hemos visto la integración de los elementos del sistema con los pasos para la elaboración de una ética empresarial, en el siguiente capítulo veremos cómo podemos implementar el sistema que estamos proponiendo.



Capítulo 3

Propuesta de intervención



Capítulo 3. Propuesta de intervención

Una de las finalidades del sistema es poder influir de manera positiva en la conducta de las personas, para que ellas puedan de manera libre, vivir conforme la filosofía de la empresa. Así como cualquier sistema requiere tiempo para su implementación, este también deberá plantearse en etapas, en las cuales destacarán algunos resultados, dependiendo del momento.

3.1 Sistema de ética

El sistema de ética es el conjunto de personas, fines de la organización y estructuras relacionales que tiene por objetivo consolidar un comportamiento mínimo en todos los miembros de acuerdo a los valores establecidos, logrando así la institucionalización de la ética en una organización.

Para la elaboración de este sistema se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Personas
2. Identificación del fin de la compañía
3. Dimensión interna: aspectos relativos a la conducta de los empleados y directivo.
4. Dimensión externa: identificación de los grupos de interés y de las responsabilidades de la empresa frente a los mismos

Los anteriores elementos serán descritos en los siguientes apartados.

3.1.1 Personas

Las personas son la base del sistema que pretendemos implementar. En las organizaciones, son ellas quienes establecen continuamente (o establecieron) el fin específico al que se dirige; y son también ellas quienes deciden vivir o no los objetivos de la organización. La finalidad de un sistema en el que interviene el ser

humano debe estar orientado a que sea siempre la humanidad un fin y nunca un medio.¹⁹

Bajo esta premisa, es importante reconocer que en el trabajo diario una persona, no sólo construye algo “para los demás”, sino que por medio de su actividad laboral, se construye a sí misma. Retomando de nuevo el imperativo categórico de la filosofía kantiana: “Obra de tal modo que uses la humanidad, tanto en tu persona como en la persona de cualquier otro, siempre como un fin al mismo tiempo y nunca solamente como un medio”²⁰, no es la organización en sí quien es el fin, es cada ser humano en la individualidad y en conjunto quienes definen el fin. Por lo anterior, el fin del sistema en una organización, estará determinado por las personas, su ser y hacer dentro de la misma.

Dicho de otro modo:

“La empresa debe ser entendida en la actualidad más que como una unidad productiva de bienes o servicios, como una institución socioeconómica en la que el hombre puede desarrollarse como persona. Por ello, la empresa debe contribuir a la realización de la propia persona y a la mejora del entorno social”.²¹

En nuestro sistema, como en cualquier otro, existe un factor muy importante que se debe tener en cuenta: el crecimiento. Cuando éste es positivo, es necesario que las personas que se van agregando al sistema sean tomadas en cuenta, y puedan influir y ser influenciadas por el mismo.

Cada persona que se agrega, trae consigo una serie de valores, conocimientos y creencias, que pueden y deben influir para bien, en el sistema. Pero también cada persona que se integra debe ser lo suficientemente adaptable, para poder recibir e incorporar los valores del sistema en el que se está insertando. Por

¹⁹ Kant, *Fundamentación para una metafísica de las costumbres*.

²⁰ Ibid.

²¹ Soriano y López, “Ética empresarial, globalización y dirección de recursos humanos”.

esto, el sistema deberá contar con recursos para la capacitación y formación en los elementos del sistema de ética.

En algunos casos el crecimiento del sistema será negativo, es decir, cuando alguna o algunas personas dejan la institución, es importante prever mecanismos para que los conocimientos y valores que las personas aportan a la organización puedan subsistir a pesar de su ausencia. Este elemento del sistema debe ser contemplado desde el ingreso de un nuevo elemento y no sólo cuando está por salir de la organización.

Los hábitos que harán presentes los valores que reflejan el fin último de la organización, en un primer momento serán vividos por unos cuantos, pero con el tiempo se crearán disposiciones físicas y condiciones restrictivas que harán que todos los miembros del sistema sean eficientes en el cumplimiento del fin, viviendo así una mecanización.

Para que el sistema de ética sea válido, todas las personas que integran la organización, deberán ser tomadas en cuenta. Cada integrante debe aportar sus valores y debe también ser influenciado por el todo. Existen ciertas áreas o grupos de personas que tienden a disminuir las relaciones con los otros elementos, pero por más alejados que pudieran estar de la organización, nadie es más fuerte o débil, todos son iguales y al mismo tiempo sus aportaciones son legítimas.

Un elemento esencial para que el sistema pueda funcionar correctamente es la centralización. Pudiera parecer que se contrapone a la idea anterior, pero no. No hay ideas que pesen más o menos por pertenecer a alguien, sino que, se trata de que el sistema sea claramente conducido por alguien a que sea considerado central por la organización.

Puede ser sólo una persona la responsable del proyecto, pero es preferible un grupo interdisciplinario e intersectorial, el que lleve a cabo la conducción del proyecto y lo más importante es que estén representados todos los integrantes de la organización.

Un sistema de este tipo no pretende crear una serie de reglas, ni trampas a los empleados para que fallen, al contrario, el objetivo es ubicar a las personas y cargos estratégicos en la organización, para fomentar el cumplimiento de los fines como el medio más seguro para alcanzar la estabilidad económica y generar los mejores rendimientos.

Una lista de los integrantes a tener en cuenta en el sistema, sin ser exhaustiva, puede ser la que a continuación presentamos, pero es importante definir un mecanismo para identificar a todos los elementos de la organización.

- a. *Dueños, socios y/o inversionistas.*
- b. *dirección ejecutiva, directores de área y gerentes.*
- c. *Empleados, miembros de la organización, prestadores de servicios.*
- d. *Clientes, receptores de servicios.*
- e. *Proveedores.*
- f. *Consultor de ética organizacional.*

a. Dueños, socios e inversionistas.

Una empresa que se rige bajo principios éticos en sus relaciones con socios, empleados, clientes, proveedores, etc., genera confianza y certeza, crea una buena imagen ante la sociedad, atrae personas calificadas, desincentiva la corrupción, pero sobre todo previene conflictos en situaciones de riesgo con la ley, esto se convierte en un elemento que atrae a los inversionistas.

Aunque la responsabilidad ética de cada acción es de quien la lleva a cabo libre y deliberadamente, los dueños, socios e inversionistas, tienen autoridad de evitar comportamientos entre los colaboradores de la organización. No se trata sólo de velar por los intereses económicos, sino también por ser realmente una organización acorde a los valores éticos.

El propósito de una organización debe ser redefinida como la creación de “valor compartido” (*Shared Value*) y no sólo por los beneficios económicos. Esto

será el impulso de innovación y crecimiento de la productividad. De esta manera se legitima la organización frente a la sociedad.²²

Al final a los dueños, socios e inversionistas tener una organización que cumple con las leyes les traerá como beneficios una adecuada control y gestión del riesgo, contribuciones a la comunidad, y todo ello le genera una mejor reputación.

“Cuando se ingresa a nuevos mercados, los inversionistas extranjeros buscan socios confiables que demuestren integridad y operen en una base de transparencia. Un programa de ética empresarial que refleje normas y valores globales proporciona un lenguaje común entre una empresa y los inversionistas extranjeros. Crea la oportunidad de construir sociedades colectivas que se basan en el respeto, los valores compartidos y la confianza mutua.”²³

b. Dirección ejecutiva, directores de área y gerentes.

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.²⁴

Todos los directivos juegan un papel importante en el desarrollo de la ética en las organizaciones. Ellos tienen en sus manos la labor no tanto de hacer, sino de conducir. Los directivos y gerentes no sólo se espera que cumplan su trabajo y manejen el riesgo, de ellos se espera que aporten a la mejora de la reputación y generen valor agregado a la empresa. Ellos son los que pueden identificar a los actores claves de la organización, saben quiénes pueden intervenir positivamente y a quienes hay que apoyar para que su posible influencia negativa no afecte. Su ejemplo será también un elemento que pueda inspirar y alentar a sus colaboradores.

²² Porter y Kramer, “Creating Shared Value”.

²³ Commerce Dept (U S.), *Ética comercial*.

²⁴ Ibid.

“Un management basado en valores crea unas estructuras organizativas más productivas, sistemas de comunicación y sistemas de medida, evaluación y recompensa que puede atraer, retener y desarrollar empleados inteligentes, responsables, y leales; incrementa, además, la lealtad de los consumidores, la confianza de los inversores y el respeto de la sociedad civil en general.”²⁵

c. Empleados, miembros de la organización, prestadores de servicios

El sistema de ética de la organización debe reflejar la influencia de las creencias, valores y hábitos de los trabajadores de la misma. No parte de la jerarquía, sino que está en sintonía con todos los integrantes, desde los máximos directivos, hasta los trabajadores más alejados de los servicios y productos centrales de la organización.

Un marco de referencia en cuanto a la ética en una organización, proporciona una guía propicia para los empleados y garantiza que su seguimiento impedirá la práctica de conductas no deseadas.

“Una nueva estrategia de negocios en la cual las compañías llevan a cabo negocios de manera responsable al contribuir a la salud económica y al desarrollo sostenible de las comunidades en las cuales operan, ofrece a los empleados condiciones de trabajo saludables, seguras y gratificantes, ofrece calidad, productos seguros y servicio, rinde cuentas a los partícipes y suministra un retorno justo a los accionistas mientras cumplen con los principios anteriores.”²⁶

Generar un sentido de pertenencia y compromiso entre los miembros de una organización es una excelente manera de crear lealtad, lo cual permite que las leyes, normas y códigos que se exigen, puedan ser cumplidos de manera natural.

“Ya que, en las mentes de la mayoría de los empleados, la ética es un asunto esencial de equidad, un programa de ética empresarial incrementa frecuentemente la moral del empleado. Una mejor moral conduce a una

²⁵ Lozano Aguilar, *Qué es la ética de la empresa*.

²⁶ Commerce Dept (U S.), *Ética comercial*.

productividad e innovación incrementada. Fortalece la posición competitiva de la empresa en su industria.”²⁷

Para generar esta equidad, se requiere una gran coherencia de parte de la organización, ya que, de no ser así, podrá llevar a los empleados a caer en situaciones totalmente contrarias a las esperadas. “Es particularmente importante que las políticas de la empresa y las acciones administrativas sean coherentes y que los sistemas de recompensa apoyen el comportamiento ético”.²⁸

Un elemento importante en todo el sistema es la libertad para poder hablar realmente de la ética. Un ejemplo de esto, podrá ser tener alguna instancia para que cualquier miembro de la organización pueda informar sobre algún incumplimiento o para buscar asesoría sobre el sistema, pero siempre teniendo en cuenta que no existirá ninguna represalia.

d. Clientes o receptores de servicios

El cliente es el destinatario de la organización. El objetivo es crear fidelidad y confianza con ellos dentro de un marco competitivo. El criterio a seguir para el trato a los clientes, es el mismo principio ético kantiano, del que hemos hablado antes: Las personas son siempre un fin y nunca un medio. Los clientes no sólo son “los que ingresan dinero” a la compañía, son parte también de la organización.

“Los consumidores son uno de los *stakeholders* más importantes para las empresas, y teniendo en cuenta que el éxito de una organización depende en gran medida de su relación con los clientes, no es extraño que las cuestiones éticas referidas a los consumidores sean de primer orden para las empresas.”²⁹

A partir de lo anterior, una empresa se verá con mayor confianza y credibilidad de parte de los clientes, cuando estos la perciban como una organización ética, lo que le permitirá tener estabilidad económica.

e. Proveedores

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Lozano Aguilar, *Qué es la ética de la empresa*.

Los proveedores forman parte de cualquier organización. Ellos se convierten en socios estratégicos, y es junto con ellos que, las organizaciones alcanzan los fines que persiguen.

Debido a esto, los proveedores deben estar en sintonía con la ética de la organización, deben conocerla y comprometerse a vivirla. Es importante que existan mecanismos para que los proveedores conozcan la ética de la organización y también deben existir elementos para evaluar a los proveedores en el cumplimiento de la ética.

En este sentido es muy importante que, en el proceso de la contratación de proveedores, entre otros requisitos se incluya el de seleccionar a quienes comparten los principios éticos de la compañía y que se establezcan medios de seguimiento y control de cumplimiento.

Los proveedores si bien no están “dentro” de la organización, forman parte intrínseca del sistema y como tal, deben ser considerados como miembros del sistema, como parte de la organización.

f. Consultor de ética organizacional

El primer responsable de la ética en una organización es su principal directivo, pero es importante que él delegue en alguien las funciones concretas de la aplicación de la ética en la organización. Esta persona tendrá autoridad que le confiere el puesto y podrá tomar decisiones referentes a sus funciones.

Algunas de sus funciones son:

- Crear (en caso de que no exista) y asesorar el comité de ética de la organización.
- Crear planes de resolución de problemas y denuncias presentadas.
- Asesorar las denuncias de violaciones a la ética en la organización.
- Presentar estadísticas de las violaciones a la ética en la organización.
- Presentar sugerencias para resolver y evitar las violaciones a la ética en la organización.

- Asesorar a los integrantes de la organización sobre dudas, respecto a las prácticas éticas.
- Elaborar informes de la gestión del sistema y proponer mejoras.

3.1.2 Mecanismo para la identificación y determinación del fin específico de la organización.

Para la identificación y determinación del fin específico, se debe tener en cuenta ciertas premisas, como:

1. El fin debe ser estar acotado por metas y objetivos realistas, pero más altos que los que se cuentan actualmente.
2. Es importante respetar diferencias de géneros, de edad, culturales, a fin de que todos los grupos puedan ser escuchados.
3. Investigar las normas, leyes y exigencias del lugar en donde la organización tiene sus operaciones.
4. Sensibilizar a todos los integrantes en la importancia de la construcción del fin de la organización.
5. No debe quedar ningún grupo, ni área sin representación o sin que su voz sea escuchada.
6. Aun cuando se determinen algunas personas que representen, cualquier integrante de la organización podrá participar si así lo decide, en la construcción del fin de la organización.

Es importante que para la construcción de este paso, se puedan instrumentar primero una serie de instancias de preparación y sensibilización de todos los miembros de la organización. Si bien todos van a participar de una u otra forma, deberán hablar el mismo lenguaje y tener los mismos objetivos.

Puede ayudar que al principio una serie de personas representantes de los miembros de la organización definan un marco de trabajo y conceptos que podrán servir de base para el resto de la organización.

De este modo, después de haber acotado y delimitado, se podrá involucrar a todos los miembros de manera que puedan sobre esta base, poder definir el rumbo. No se trata de limitar, sino al contrario, poner una serie de principios sobre los cuales se podrá trabajar en el resto del proceso.

Una vez definido este primer paso, se procederá a consultar, consensuar, delimitar y definir el fin de la organización, la visión de la empresa, su propósito y valores fundamentales, así como la propia visión del futuro que se desea.

3.1.3 Dimensión interna.

Esta dimensión del sistema, hace referencia a las conductas que deberán establecerse y que después tanto empleados como directivos deberán observar al interior de la organización. No se trata de crear reglas y prohibiciones, el objetivo es proponer en positivo los comportamientos ideales, tratando siempre de reflejar lo obtenido en el punto anterior: la misión, visión y valores de la empresa.

En este ámbito tenemos dos niveles: el que queremos llegar (misión, visión, valores fundamentales, etc.) y el nivel básico que tenemos que cumplir (legal). Este nivel básico o mínimo viene dado por el marco legal de la organización, los elementos legales o jurídicos del país en el que tiene sus operaciones. Muchas veces, puede pasar que una organización esté en un país, pero pertenezca a una organización más amplia, con sede en varios países, en este caso se tendrá que definir un mecanismo que permita integrar todos los marcos legales para evitar que las pautas, recomendaciones y acciones que resulten, no sean contradictorias.

Es importante que dentro de este marco legal se consideren legislaciones internacionales, como la *Declaración Universal de los Derechos Humanos*, las *Declaraciones de la Organización Internacional del Trabajo*, los principios de la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico*, entre otros.

3.1.4 Dimensión externa.

El sistema debe contemplar el elemento económico. Se debe tener en cuenta el mercado, su naturaleza y las condiciones de estabilidad.

“La inestabilidad y la falta de confianza incrementan el costo de cada transacción a medida que las partes toman pasos caros para protegerse a sí mismas o evitar del todo entrar en una transacción. Tal clima puede fomentar también una alta tolerancia para las actividades no éticas, tales como un individuo que está utilizando los activos de la empresa para una ganancia personal o para pagar pequeños sobornos para que la transacción siga su curso.”³⁰

Es importante considerar a la competencia en el sistema de gestión, ya que se deben tratar temas como: el compromiso de lealtad y buenas prácticas entre competidores, evitar el espionaje industrial, el robo de secretos industriales, así como el respeto a los derechos de autor y patentes.

Un elemento que recientemente ha tomado relevancia, es el elemento ambiental. Formamos parte de un sistema general: el universo donde habitamos, que requiere armonía, un respeto y uso equilibrado de los recursos. El sistema de gestión debe considerar la promoción de prácticas ambientales sanas y recursos para la defensa y protección del medio ambiente.

3.1.5 Implementación y seguimiento.

Proponemos los siguientes pasos para la implementación de este sistema.

a) Decisión de la dirección general

Para el primer punto es importante, debido a la importancia y sensibilidad del proceso, que desde un principio los dueños, socios y/o inversionistas, junto con los directores, tengan la decisión y voluntad de contar con un sistema de ética. Si bien el sistema es construido por todos, es importante que los directivos estén

³⁰ Commerce Dept (U S.), *Ética comercial*.

convencidos, ya que esto permeará a todas las áreas y se generará el ambiente propicio para su realización.

b) Nombramiento del consultor de ética organizacional

La dirección general designará al consultor de ética, que como vimos anteriormente, tendrá el respaldo y la capacidad de tomar decisiones. Será él, quien junto con un equipo estará al frente de todo el proceso y comunicará los avances a la comunidad.

c) Sensibilización a la organización sobre la importancia y alcances del sistema

La sensibilización será un proceso de concientización a todos los miembros, de manera que se pueda generar condiciones y crear un ambiente que facilite la implementación de un sistema de ética.

Esta sensibilización se podrá hacer por medio de pequeños cursos, propaganda física, propaganda digital, de manera que se pueda empezar a construir un mismo lenguaje y una motivación para el trabajo en conjunto.

d) Creación del grupo de trabajo

Por medio de una serie de sondeos o encuestas se procederá a definir a los miembros de la organización que estarán representando a sus compañeros. Es importante que cualquier elemento podrá participar en alguno de los procesos aun cuando haya representantes. Se trata de que el grupo de trabajo sea un grupo intersectorial, donde todas las áreas y puestos están representados, pero sobre todo se trata de no excluir a nadie.

e) Capacitación a los representantes.

La puesta en práctica de este sistema requiere no sólo la buena voluntad de los involucrados, se demanda que tengan un nivel de conocimiento básico de los conceptos que se van a tratar, así como de los documentos de referencia. Es importante que no sólo conozcan los temas y documentos, sino que los dominen y que ellos a su vez se puedan convertir en embajadores del sistema.

Para quienes son miembros del equipo base, los cursos tendrán que ser obligatorios, mientras que para el resto de la organización podrán ser opcionales para quienes decidan tomarlos.

f) Autoevaluación

Para trazar la ruta al punto donde se quiere llegar es importante saber la posición donde se encuentra situado. El ejercicio de autoevaluación servirá para la ubicación de la organización con respecto al plano ético. Entre los puntos que podría contener son:

1. Principio en las relaciones personales y profesionales
2. Administración corporativa y responsabilidad de rendir cuentas
3. Relación con los empleados
4. Relación con otras empresas y con el consumidor
5. Relación con la comunidad y responsabilidad social
6. Relaciones con el gobierno
7. Contribuciones a actividades políticas

En el **anexo 1** se detallan las preguntas de profundización.³¹

g) Definición del fin de la organización y generación de estrategias para alcanzar el fin

Hemos ya detectado el punto de inicio, viene ahora el momento de plantear el rumbo, el objetivo, el fin de la organización y las estrategias para llegar a él. El libro “Ética Comercial” del departamento de Comercio de los Estados Unidos propone ocho preguntas para ser contestadas por las pequeñas y medianas, así como las grandes y complejas empresas.

Estas interrogantes resumen las preguntas que los propietarios y gerentes de cualquier empresa podrían hacerse a medida que estructuran su organización.

³¹ Ibid.

32 Cada una de las preguntas viene acompañada de una serie de elementos que pueden ilustrar los estándares nacionales e internacionales y/o de recomendaciones o buenas prácticas sugeridas al momento de ir armando los elementos para el particular sistema de cada una de las organizaciones. Conviene contestar cada pregunta y luego analizar la brecha existente entre la práctica actual y las buenas prácticas internacionales.

Tabla 2. Estándares globales y mejores prácticas.

Preguntas	Estándares y buenas prácticas
¿Qué normas, valores y estándares deberían fijarse para guiar a nuestros miembros y fomentar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?	Conjunto sólido de creencias centrales. <i>Lineamientos de la OCDE para empresas multinacionales.</i> (Anexo 2) <i>U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations.</i> (Anexo 3)
¿Qué estilo, estructura y sistemas de autoridad y responsabilidad de todos los niveles deberíamos ejercer?	Estilos de liderazgo. Comités a nivel de Junta Directiva. Persona de alto nivel responsable por el programa. Comité de ética a nivel ejecutivo. Obligación individual de informar sobre una mala conducta.

³² Ibid.

<p>¿Cómo podemos comunicar de manera más eficaz nuestros estándares y procedimientos y fomentar las expectativas razonables entre nuestros partícipes?</p>	<p>Representación del modelo ejecutivo. Comunicaciones formales. Orientación. Entrenamiento sobre ética. Juegos de ética. Afiches. Boletines. Compromiso y diálogo del partícipe</p>
<p>¿Qué mecanismos podemos establecer para saber que nuestros miembros están siguiendo nuestros estándares y procedimientos y cumplen con las expectativas razonables?</p>	<p>Comité independiente de auditoría. Departamento de auditoría. Mecanismos para el monitoreo de la calidad. Oficina de ética. Ombudsman organizativo. Política que prohíbe la represalia. Política que permite la confidencialidad y el privilegio</p>
<p>¿Cómo podemos asegurarnos de tener a las personas correctas en los lugares correctos mientras se persiste en nuestro propósito como empresa?</p>	<p>Política sobre el reclutamiento y la contratación. Política sobre el entrenamiento de las capacidades. Política sobre la asignación, la promoción y la destitución de los miembros del personal.</p>
<p>¿Cómo podemos alentar a nuestros miembros a seguir nuestros</p>	<p>Reconocimiento el comportamiento ético. Recompensa del comportamiento ético en situaciones desafiantes. Castigo del comportamiento sub-estándar.</p>

estándares, procedimientos y expectativas?	Establecimiento de esquemas de compensación, especialmente bonificaciones y pago de incentivos, que promueven estándares
¿Qué les debemos a nuestros partícipes cuando se dan errores, mala conducta o malentendidos que involucran nuestros estándares y procedimientos o sus expectativas razonables?	Informe voluntario de los errores y la mala conducta. Cooperación con las autoridades apropiadas. Corrección del daño ocasionado. Conducción del entrenamiento sobre las habilidades y el conocimiento requeridos
¿Cómo deberíamos monitorear, dar seguimiento e informar sobre nuestro desempeño como empresa y aprender continuamente de esto?	Establecimiento de un programa de metas y objetivos. Desarrollo de planes de acción apropiados. Establecimiento de indicadores de rendimiento. Desarrollo de medidas de rendimientos. Institución de registro, recopilación. Establecimiento de estructuras y programas de presentación de información. Identificación de los objetivos de la presentación de la información. Desarrollo de las habilidades individuales de aprendizaje generativo. Edificación de una cultura para compartir el conocimiento y la calidad.

h) Difusión y capacitación sobre los elementos generados

Ya definidos los elementos internos y externos, es importante buscar el mecanismo para la comunicación y capacitación de todos los elementos.

El siguiente paso es la promoción del sistema a través de anuncios físicos y virtuales, que resuman y enuncien los principios. La elaboración de trípticos, boletines y artículos que manifiesten los elementos principales a vivir del sistema de ética.

El otro elemento es la creación de un programa de capacitación, que reafirme las creencias fundamentales, los fines de la organización, los modos de actuación y la cultura organizativa.

Tanto la difusión como los cursos deberán ser parte de una campaña permanente, de manera que haya siempre una conciencia de ética en la organización. Es importante que cada integrante que se vaya incorporando a la organización pueda conocerlos para poder ir viviendo los elementos propuestos.

3.2 Implementación del sistema de información

El sistema informático tiene un componente que interactúa con los usuarios, es en esta parte en la que un usuario llega al sistema. Aquí es donde está la página principal, los anuncios, la información general y el lugar para poder ingresar al sistema para quienes tienen algún rol en específico. Para esta parte proponemos un *Content Management System (CMS)*, *open source* o comercial, que pueda cumplir con la capacidad de ser modular y poder interactuar con los demás módulos del sistema informático. Habrá que considerar un CMS que incluya los siguientes módulos: realizar encuestas, crear y editar documentos por parte de un grupo, acceso de usuarios con distintos roles, foros, *blogs*, *wikis*, entre otros.

Una parte esencial del sistema es la sensibilización y capacitación, para la cual sugerimos un *Learning Management System (LMS)* que esté integrado con el CMS. De esta manera los elementos de la organización podrán ser inscritos en distintos cursos de formación dependiendo del grado de madurez del sistema y del usuario.

Es importante señalar que el sistema deberá estar personalizado y configurado según las características de cada organización. Tendrá que tener

también los elementos conceptuales claves, como documentos y glosarios para que todos puedan trabajar en conjunto, instrumentos que se detallan en los anexos de este trabajo. Dichos elementos deberán ser tomados como indicativos, y no como absolutos.



Conclusiones



Conclusiones

Hablar de sistema es hablar de un gran número de componentes que lo integran. En este trabajo las Tics vienen a dar apoyo en la automatización y a hacer tangible el sistema para los miembros de la organización. Por medio de ellas se puede conducir, desarrollar y adoptar un mayor desempeño de las actividades que se realizan con normalidad. Un sistema no es sólo la parte informática, no es un programa, plataforma o *software*, sistema es una serie de componentes que interactúan y que cuentan con una serie de propiedades como totalidad, crecimiento, competencia, etc. Se requiere para crearlo, tener en cuenta a los usuarios, las entradas y las salidas.

En la introducción de este trabajo señalábamos como objetivo, la creación de una propuesta de intervención, la cual sí puede ser desarrollada, a partir de los autores que utilizamos en este trabajo: Karl Ludwig von Bertalanffy y Adela Cortina Orts. El primero que nos da las líneas esenciales para definir un sistema y la segunda describe los pasos a seguir para la creación de una ética empresarial.

Un sistema de información sí puede ayudar a la construcción de un sistema de ética en una empresa. No por ser el sistema de información la solución en sí, sino porque forma parte de un sistema integral que toma en cuenta a todos los elementos que interactúan.

El sistema principalmente está compuesto de las personas que integran a la organización y tiene como referencia marcos y buenas prácticas de ética tomadas a nivel internacional.

La construcción de la ética en este sistema tiene una principal aportación, no es de arriba hacia abajo (tomando la organización como una pirámide), incluso ni de abajo hacia arriba. La construcción de la ética se da de manera colectiva y armónica, tomando en cuenta, todos y cada uno de los integrantes y elementos. Nadie queda excluido, incluso nadie es más importante que otro. Todos opinan, todos aportan, todos pueden criticar, todos construyen, se trata de una construcción general y colectiva.

Las tecnologías de la información y comunicación sólo son un medio para alcanzar un fin. En este trabajo no son el fin, ni tampoco el resultado de la propuesta. Las TIC son una herramienta que sirve para automatizar y agilizar algunos de los procesos. Son una base sobre la cual se trabaja y da soporte, son una parte del sistema, pero no son “el sistema”.

Las TIC son esenciales en esta propuesta, ya que contribuyen a analizar con mayor rapidez. Permiten elaborar y aplicar encuestas, así como sondeos con rapidez y obtener la información al instante. Incluso ayudan en la parte de la capacitación, proporcionando elementos que pueden ser reutilizados una y otra vez en la sensibilización y formación de los integrantes.

Uno de los elementos que aportan las TIC para la solución planteada es el poder trabajar en conjunto de manera síncrona y asíncrona. Por medio de esto, se puede trabajar durante una sesión y a lo largo del tiempo de vida del sistema, sobre las aportaciones y lineamientos que se tienen.

Este trabajo no pretende dar solución a todos los problemas de ética de una organización, ni es tampoco un elemento que se utiliza un momento determinado y que luego se desecha. Este trabajo intenta dotar de una metodología específica a las organizaciones que así lo deseen, para poder implementar un sistema de ética.

Para la implementación y funcionamiento del sistema, es necesaria la participación consciente de todos los integrantes de la organización. No se trata de un momento, se trata de un estilo, de un modo de actuar permanente, se requiere de hábitos, por lo tanto, la sensibilización y capacitación no terminan cuando el sistema queda implementado, son elementos que siempre estarán animando y permeando a la organización.

Como cualquier sistema, siempre estará en movimiento y tendrá que ajustarse con los integrantes que se añaden o a las fuerzas externas o internas que ejercerán presión, no obstante, se tienen las bases y los elementos para estar ajustándolo.

Bibliografía

- Abbagnano, Nicola. *Diccionario de filosofía*. Fondo de Cultura Económica, 2004.
- Bertalanffy, Ludwig von. *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica, 2006.
- Commerce Dept (U S.). *Ética comercial: Manual Sobre La Administracion De Una Empresa Comercial Responsable*. Government Printing Office, s/f.
- Cortina, Adela. *Ética De La Empresa. Claves Para Una Nueva Cultura Empresarial*. Edición: 7. Madrid: Trotta, 2013.
- . “Que es la ética”, 1994.
- Cortina, Adela, y Emilio Martínez Navarro. *Ética*. Ediciones AKAL, 1996.
- Goffman, Erving. *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*. Edición: Reprint. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990.
- Kant, Immanuel. *Fundamentación para una metafísica de las costumbres*. Alianza Editorial, 2002.
- Lineas directrices de la OCDE para empresas multinacionales: revisión 2011*. Paris: OCDE, 2013. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es>.
- Lozano Aguilar, José Félix. *Qué es la ética de la empresa*. [Barcelona]: Editorial Proteus, 2011.
- Porter, Michael E., y Mark R. Kramer. “Creating Shared Value”. *Harvard Business Review*, el 1 de enero de 2011. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

Soriano, Domingo Ribeiro, y Salvador Vivas López. “Ética empresarial, globalización y dirección de recursos humanos”. *Cuadernos de estudios empresariales*, núm. 12 (2002): 201–14.



Anexos



Anexos

Anexo I Formulario de autoevaluación empresarial

Una autoevaluación ayuda a situar la realidad actual, el punto de partida, del proyecto que se quiere construir. A continuación se exponen las siguientes preguntas indicativas, más no limitativas para realizar un cuestionario de diagnóstico.³³

I.- PRINCIPIO EN LAS RELACIONES PERSONALES Y PROFESIONALES

1.1. ¿Existen en la empresa normas expresas en cuanto a la prohibición y sanciones sobre consumo de drogas o alcohol, hechos de violencia u otros actos que atenten contra la moral y las buenas costumbres?

1.2. ¿Es política de la empresa respetar la propiedad intelectual, no utilizando softwares ilegales, no fotocopiando libros o utilizando marcas sin la debida autorización?

II.- AMINISTRACIÓN CORPORATIVA Y RESPONSABILIDAD DE RENDIR CUENTAS

2.1. ¿Se hace un seguimiento de los criterios de trabajos y conductas que puedan atentar contra el buen nombre de la Empresa?

2.2. ¿Se juzgan y se sancionan aquellas infracciones que son detectadas?

2.3. ¿Los informes que se proporcionan a Bancos, Entidades Financieras u otras instituciones públicas o privadas reflejan la realidad de la Empresa?

2.4. ¿Los Estados contables y los informes cumplen con todos los requisitos legales?

2.5. ¿Los ejecutivos o personas responsables de la Empresa tienen una conducta intachable y no han estado involucrados en hechos fraudulentos, debidamente comprobados?

³³ Ibid.

2.6. ¿Utiliza la Empresa algún sistema de regalos o incentivos no éticos con funcionarios públicos, con proveedores o clientes (Sub o sobre facturaciones)?

2.7. ¿Se protege la confidencialidad de la información sobre clientes, proveedores o personas relacionadas con la Empresa?

III.- RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS

3.1. ¿Existen indicios de discriminación o acoso en la Empresa?

3.2. ¿Es política de la empresa que el trato con los empleados sea equitativo, justo y objetivo?

3.3. ¿Se pagan sueldos y cargas sociales correctamente?

3.4. ¿Los sistemas de salubridad y seguridad se tienen reglamentados y se respetan a cabalidad?

IV. - RELACIÓN CON OTRAS EMPRESAS Y CON EL CONSUMIDOR

4.1. ¿Existe algún tipo de emprendimientos conjuntos con otras empresas?

4.2. ¿Se ajusta la relación con otras empresas y consumidores a las normas éticas generalmente aceptadas?

V. - RELACIÓN CON LA COMUNIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. ¿Tiene la empresa acciones sociales con el entorno o comunidades menos favorecidas?

5.2. ¿Tiene la empresa acciones de atención y apoyo a familiares de sus empleados?

5.3. ¿Existen en la Empresa programas de protección ambiental?

VI. RELACIONES CON EL GOBIERNO

6.1. ¿Es política de la empresa cumplir con las leyes tributarias, ambientales u otras relacionadas a la misma?

6.2. ¿Es política de la empresa el NO utilizar de "incentivos" para funcionarios gubernamentales?

VII. CONTRIBUCIONES A ACTIVIDADES POLÍTICAS

7.1. ¿Contribuye la empresa a actividades de partidos políticos?

7.2. ¿Participan directivos, con el apoyo corporativo en actividades políticas partidarias?

Anexo II Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

Las líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son recomendaciones dirigidas a los gobiernos de dichas empresas. Su objetivo es garantizar que las actividades se lleven en armonía con las políticas públicas, fortalecer la base de confianza mutua entre las empresas y las sociedades en las que desarrollan su actividad, contribuir a mejorar el clima para la inversión extranjera y potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible.³⁴

Conceptos y principios

Las *Directrices* son recomendaciones dirigidas conjuntamente por los gobiernos a las empresas multinacionales. Contienen principios y normas de buenas prácticas conformes con las disposiciones legales aplicables y otras normas reconocidas internacionalmente. El cumplimiento de las *Directrices* por parte de las empresas es voluntario y no es jurídicamente vinculante. Sin embargo, algunos temas que se abordan en la *Directrices* también pueden estar sujetos a leyes nacionales o a compromisos internacionales.

La primera obligación de las empresas es respetar las leyes nacionales. Las *Directrices* no sustituyen ninguna legislación o reglamento nacional ni deberán considerarse para prevalecer sobre ellos. Si bien las *Directrices* a menudo van más allá de la ley, no deberían – y no es ese su objetivo – colocar a las empresas en una situación en la que se vieran sujetas a obligaciones contradictorias. No obstante, en los países donde la legislación o la regulación nacional entren en conflicto con los principios y normas enunciados en las *Directrices*, las empresas deberán buscar la manera de respetar dichos principios y normas sin infringir las leyes nacionales.

Dado que las actividades de las empresas multinacionales se ejercen en todo el mundo, debería extenderse también a todos los países la cooperación

³⁴ *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales.*

internacional en esta área. Los gobiernos que han suscrito las *Directrices* alientan a las empresas que operan en sus territorios a cumplir las *Directrices* dondequiera que desarrollen su actividad, teniendo en cuenta a la vez las circunstancias particulares de cada país anfitrión.

No es necesaria a los efectos de las *Directrices* una definición precisa de empresas multinacionales. Dichas empresas están presentes en todos los sectores de la economía. Habitualmente se trata de empresas u otras entidades establecidas en más de un país y relacionadas de tal modo que pueden coordinar sus actividades de diversas formas. Aunque una o varias de estas entidades puedan ser capaces de ejercer una influencia significativa sobre las actividades de las demás, su grado de autonomía en el seno de la empresa puede variar ampliamente de una empresa multinacional a otra. Pueden ser de capital privado, público o mixto. Las *Directrices* están destinadas a todas las entidades pertenecientes a la empresa multinacional (sociedades matrices y/o entidades locales). En función de la distribución efectiva de responsabilidades entre ellas, se espera que las distintas entidades cooperen y se presten ayuda mutua para facilitar el cumplimiento de las *Directrices*.

El objetivo de las *Directrices* no es introducir diferencias de trato entre las empresas multinacionales y las empresas nacionales, sino reflejar prácticas recomendables para todas ellas. En consecuencia, se espera que las empresas multinacionales y nacionales tengan la misma conducta en todos los casos en los que sean aplicables a ambas las *Directrices*.

Los gobiernos desean fomentar el mayor grado de cumplimiento posible de las *Directrices*. Aunque se reconoce que es posible que las pequeñas y medianas empresas no dispongan de los mismos medios que las grandes empresas, los gobiernos que se adhieren a las *Directrices* las alientan a cumplir, en la mayor medida posible, las recomendaciones contenidas en las *Directrices*.

Los gobiernos que han suscrito las *Directrices* no deben utilizarlas con fines proteccionistas ni de un modo que ponga en duda la ventaja comparativa de cualquier país en el que inviertan las empresas multinacionales.

Los gobiernos tienen derecho a establecer las condiciones con arreglo a las cuales las empresas multinacionales ejercerán su actividad en sus respectivas jurisdicciones, de conformidad con el derecho internacional. Las entidades de una empresa multinacional situadas en diversos países están sujetas a las legislaciones aplicables en dichos países. Cuando las empresas multinacionales estén sometidas a obligaciones contradictorias impuestas por países que hayan suscrito las *Directrices* o por terceros países, se alienta a los gobiernos en cuestión a que colaboren entre sí, de buena fe, con el objeto de solventar los problemas que puedan derivarse de esta situación.

Los gobiernos que han suscrito las *Directrices* las han establecido aceptando el compromiso de asumir sus responsabilidades de tratar a las empresas de manera equitativa y de conformidad con el derecho internacional y con sus obligaciones contractuales.

Se fomenta el uso de mecanismos internacionales adecuados de solución de diferencias, incluido el arbitraje, como medio para facilitar la resolución de los problemas jurídicos que surjan entre las empresas y los gobiernos de los países anfitriones.

Los gobiernos que han suscrito las *Directrices* implementarán y promoverán su uso. Establecerán Puntos Nacionales de Contacto con la misión de promover las *Directrices* y actuar como un foro de discusión para todos los asuntos relacionados con las mismas. Los gobiernos que se han adherido a las *Directrices* también participarán en los procedimientos adecuados de examen y consulta para las cuestiones relativas a la interpretación de las *Directrices* en un mundo cambiante.

Principios generales

Las empresas deberán tener totalmente en cuenta las políticas establecidas en los países en los que ejercen su actividad y considerar las opiniones de las demás partes interesadas. A este respecto,

Las empresas deberán:

Contribuir al progreso económico, social y medioambiental para lograr un desarrollo sostenible.

Respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos de las personas afectadas por sus actividades.

Estimular la generación de las capacidades locales mediante una cooperación estrecha con la comunidad local, incluyendo los intereses de los empresarios, y desarrollando al mismo tiempo las actividades de la empresa en los mercados interno y externo de una manera compatible con la necesidad de prácticas comerciales saludables.

Fomentar la formación del capital humano, especialmente creando oportunidades de empleo y ofreciendo capacitación a los empleados.

Abstenerse de buscar o de aceptar exenciones no contempladas en el marco legal o regulatorio relacionadas con los derechos humanos, el medioambiente, la salud, la seguridad, el trabajo, el sistema tributario, los incentivos financieros u otras cuestiones varias.

Apoyar y defender los principios de buen gobierno corporativo y desarrollar e implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, incluso a través de grupos de empresas.

Desarrollar e implementar prácticas autodisciplinarias y sistemas de gestión eficaces que promuevan una relación de confianza recíproca entre las empresas y las sociedades en las que ejercen su actividad.

Promover el conocimiento y el cumplimiento, por parte de los empleados de las empresas multinacionales, de las políticas de empresa mediante la difusión adecuada de las mismas, incluso a través de programas de capacitación.

Abstenerse de tomar medidas discriminatorias o disciplinarias contra los trabajadores que elaboren, de buena fe, informes para la dirección o, en su caso, para las autoridades públicas competentes acerca de prácticas contrarias a la ley, a las Directrices o a las políticas de la empresa.

Implementar la debida diligencia basada en los riesgos incorporándola, por ejemplo, a sus sistemas de gestión de riesgos, con el fin de identificar, prevenir o atenuar los impactos negativos, reales o potenciales, que se describen en los apartados 11 y 12 e informar sobre cómo se reacciona ante dichos impactos negativos. La naturaleza y el alcance de la debida diligencia dependen de las circunstancias de cada situación particular.

Evitar que las actividades propias generen o contribuyan a generar impactos negativos en los campos contemplados por las Directrices y tomar las medidas necesarias para tratarlos cuando se produzcan dichos impactos.

Esforzarse por impedir o atenuar los impactos negativos, aun en los casos en que las empresas no hayan contribuido a los mismos, si están directamente relacionados con sus actividades, productos o servicios en virtud de una relación comercial. Esto no ha de interpretarse como una transferencia de la responsabilidad de la entidad que causa el impacto negativo hacia la empresa con la que mantiene una relación comercial.

Además de responder a los impactos negativos en los ámbitos contemplados por las Directrices, fomentar, en la medida de lo posible, que sus socios comerciales, incluidos sus proveedores y contratistas, apliquen principios de conducta empresarial responsable conformes con la Directrices.

Comprometerse ante las partes interesadas facilitándoles posibilidades reales de participación a la hora de planificar y tomar decisiones relativas a proyectos u otras actividades susceptibles de influir de forma significativa en las poblaciones locales.

Abstenerse de cualquier injerencia indebida en las actividades políticas locales.

Se alienta a las empresas a que:

Apoyen, en función de sus propias circunstancias, los esfuerzos conjuntos desarrollados en los foros apropiados para favorecer la libertad en Internet,

concretamente a través del respeto de la libertad de expresión, reunión y asociación por Internet.

Participen en o presten su apoyo a, en su caso, iniciativas privadas (iniciativas ciudadanas) o de varias partes interesadas y al diálogo social sobre una gestión responsable de la cadena de suministro, asegurándose de que dichas iniciativas tengan debidamente en cuenta sus consecuencias sociales y económicas en los países en desarrollo y cumplan con las normas existentes reconocidas a nivel internacional.

Divulgación de información

Las empresas deberán garantizar la publicación, en los plazos oportunos, de información exacta sobre todos los aspectos significativos de sus actividades, estructura, situación financiera, resultados, accionistas y sistema de gobierno corporativo. Deberá publicarse esta información respecto al conjunto de la empresa y, cuando proceda, desglosada por líneas de negocio o zonas geográficas. Las políticas sobre divulgación de la información de las empresas deberán adaptarse a la naturaleza, el tamaño y la ubicación de la empresa, teniendo debidamente en cuenta los costos, la confidencialidad empresarial y otros factores de carácter competitivo.

Las políticas de divulgación de información de las empresas deberán incluir la publicación de información detallada relativa, entre otras, a las siguientes cuestiones:

los resultados financieros y de explotación,

los objetivos empresariales;

las participaciones significativas de accionistas y los derechos de voto, incluida la estructura del grupo de empresas y las relaciones internas, así como los mecanismos para reforzar el control;

la política de remuneración de los miembros del consejo de administración y de los principales directivos con información sobre los administradores, en particular sus cualificaciones, el proceso utilizado para su designación, su eventual

pertenencia al consejo de administración de otras sociedades y la apreciación del consejo de administración sobre su independencia;

las transacciones con partes vinculadas;

los factores de riesgo previsible;

las cuestiones relativas a los trabajadores y otras partes interesadas;

las estructuras y las políticas de gobierno de la empresa y, en particular, el contenido de cualquier código o política interna y su proceso de implementación.

Se alienta a las empresas a que comuniquen información adicional sobre:

declaraciones de principios o de normas de conducta diseñadas para su divulgación pública y, si su importancia para las actividades de la empresa lo justifica, información acerca de sus políticas en relación con los temas contemplados por las *Directrices*;

políticas u otros códigos de conducta suscritos por las empresas, con la fecha de su adopción y la mención de los países y entidades a los que se aplican;

su desempeño en el cumplimiento de dichas declaraciones o códigos;

información sobre los dispositivos de auditoría interna, gestión de riesgos y aplicación de la ley;

información sobre las relaciones con los empleados y otras partes interesadas.

Las empresas deberán respetar normas de alta calidad en materia de divulgación de información contable, financiera y no financiera, incluida la información medioambiental y social en su caso. Las normas o las políticas de recopilación y de publicación de la información también deberán ser comunicadas. Las cuentas deberán ser verificadas cada año por un auditor independiente, competente y cualificado, encargado de entregar al consejo de administración y a los accionistas un dictamen exterior objetivo en el que se certifique que los estados financieros reflejan una imagen fiel de la situación financiera y de los resultados de la empresa en todos sus aspectos significativos.

Derechos humanos

Los Estados tienen el deber de proteger los derechos humanos. Dentro del marco de los derechos humanos internacionalmente reconocidos y de los compromisos internacionales en materia de derechos humanos suscritos por los países en los que las empresas ejercen su actividad, así como en el marco de las leyes y regulaciones nacionales pertinentes, las empresas deberán:

Respetar los derechos humanos, lo cual significa que han de velar por no vulnerar los derechos de los demás y hacer frente a los impactos negativos sobre los derechos humanos en los que se vean implicadas.

En el marco de sus actividades propias, evitar causar impactos negativos sobre los derechos humanos o contribuir a que se generen y resolver dichos impactos si los hubiera.

Esforzarse por prevenir y atenuar los impactos negativos sobre los derechos humanos directamente vinculados con sus actividades, bienes o servicios en virtud de una relación comercial con otra entidad, incluso si las empresas no contribuyen a generar dichos impactos.

Elaborar una política que formule su compromiso con el respeto de los derechos humanos.

Ejercer la debida diligencia en materia de derechos humanos en función de su tamaño, de la naturaleza y el contexto de sus actividades y de la gravedad de los riesgos de impactos negativos sobre dichos derechos.

Establecer mecanismos legítimos o cooperar mediante estos mecanismos para poner remedio a los impactos negativos sobre los derechos humanos cuando se descubra que han causado dichos impactos o que han contribuido a generarlos.

Empleo y relaciones laborales

En el marco de las disposiciones legales y regulatorias aplicables y de las prácticas vigentes en materia de empleo y relaciones laborales, así como de las normas laborales internacionales que resulten de aplicación, las empresas deberán:

Respetar el derecho de los trabajadores empleados por la empresa multinacional a constituir sindicatos y organizaciones representativas de su elección o a afiliarse a ellos.

Respetar el derecho de los trabajadores empleados por la empresa multinacional a encomendar a los sindicatos y organizaciones representativas de su elección que los representen en las negociaciones colectivas y a iniciar, bien sea individualmente o a través de asociaciones de empresarios, negociaciones constructivas con dichos representantes con el objeto de llegar a acuerdos sobre condiciones de empleo.

Contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil y tomar medidas inmediatas y eficaces para garantizar de manera urgente la prohibición y la eliminación de las peores formas de trabajo infantil.

Contribuir a la eliminación de toda clase de trabajo forzoso u obligatorio y tomar medidas adecuadas para impedir cualquier trabajo forzoso u obligatorio en sus actividades.

Inspirarse, para sus actividades, en el principio de igualdad de oportunidades y trato en el trabajo y no discriminar a sus trabajadores en el ámbito laboral o profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, o por cualquier otra circunstancia, a menos que las prácticas selectivas respecto a las características del trabajador favorezcan las políticas públicas establecidas que promuevan, de forma expresa, una mayor igualdad de oportunidades laborales, o que dichas prácticas respondan a los requisitos inherentes a un puesto de trabajo.

Proporcionar a los representantes de los trabajadores los medios necesarios para la consecución de convenios colectivos eficaces.

Proveer a los representantes de los trabajadores la información que necesiten para alcanzar negociaciones constructivas sobre las condiciones de empleo.

Comunicar a los trabajadores y a sus representantes la información que les permita hacerse una idea exacta y correcta de la actividad y de los resultados de la entidad o, en su caso, del conjunto de la empresa.

Promover las consultas y la cooperación entre las empresas y los trabajadores y sus representantes respecto a cuestiones de interés común.

Respetar unas normas de empleo y de relaciones laborales que no sean menos favorables que las que se practican en empresas con condiciones similares del país anfitrión.

Cuando las empresas multinacionales operen en países en desarrollo en los que es posible que no existan empleadores con condiciones similares, ofrecer los mejores salarios, prestaciones y condiciones de trabajo posibles en el marco de las políticas públicas. Aunque estos han de estar adaptados a la situación económica de la empresa, deberían ser al menos suficientes para satisfacer las necesidades esenciales de los trabajadores y sus familias.

Adoptar las medidas adecuadas para garantizar, en sus actividades, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo.

En la mayor medida de lo posible, emplear a personal local para sus actividades y proporcionarle capacitación con el fin de mejorar los niveles de cualificación, en colaboración con los representantes de los trabajadores y, en su caso, con las autoridades públicas competentes.

Cuando las empresas prevean cambios en sus actividades que puedan tener efectos significativos sobre los medios de subsistencia de sus trabajadores, en el caso concretamente del cierre de una entidad que implique ceses o despidos colectivos, notificar dichos cambios con una antelación razonable a los representantes de sus trabajadores y, en su caso, a las autoridades públicas competentes y colaborar con los representantes de los trabajadores y con las autoridades públicas competentes para atenuar, en la mayor medida posible, los efectos adversos. Teniendo en cuenta las circunstancias concretas de cada caso, convendría que la dirección enviase dicha notificación antes de tomar la decisión

definitiva. Pueden emplearse otros medios para establecer una cooperación constructiva encaminada a atenuar los efectos de este tipo de decisiones.

En el marco de negociaciones realizadas de buena fe con los representantes de los trabajadores relativas a las condiciones de trabajo, o cuando los trabajadores ejerzan su derecho a organizarse, no amenazar con trasladar fuera del país en cuestión la totalidad o parte de la unidad operativa ni con trasladar a trabajadores procedentes de entidades integrantes de la empresa localizadas en otros países con el fin de influir injustamente en dichas negociaciones o de obstaculizar el ejercicio del derecho a organizarse.

Permitir a los representantes autorizados de sus trabajadores negociar sobre cuestiones relacionadas con convenios colectivos o con las relaciones entre empleados y empresas y permitir a las partes consultarse acerca de asuntos de interés mutuo con representantes patronales autorizados para adoptar decisiones respecto a estas cuestiones.

Medio ambiente

En el marco de las disposiciones legales y regulatorias y de las prácticas administrativas de los países en los que ejercen su actividad y considerando los acuerdos, principios, objetivos y normas internacionales pertinentes, las empresas deberán tomar debidamente en cuenta la necesidad de proteger el medio ambiente, la salud y la seguridad públicas y, en general, deberán realizar sus actividades de manera que contribuyan al objetivo más amplio del desarrollo sostenible. En particular, las empresas deberán:

Establecer y mantener un sistema de gestión medioambiental adecuado para la empresa, que incluya:

la recopilación y evaluación de información adecuada y puntual relativa al impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad;

la fijación de metas cuantificables y, cuando proceda, de objetivos relacionados con la mejora de sus resultados medioambientales y de la utilización de sus recursos con la correspondiente revisión periódica de estos objetivos;

cuando proceda, los objetivos deberán ser coherentes con las políticas nacionales y los compromisos internacionales en materia de medio ambiente, y

el seguimiento y el control regulares de los avances en el cumplimiento de los objetivos o metas en materia de medio ambiente, salud y seguridad.

Teniendo en cuenta las consideraciones relacionadas con el costo, la confidencialidad empresarial y la protección de los derechos de propiedad intelectual:

proporcionar puntualmente a los ciudadanos y a los trabajadores información adecuada, medible y verificable (si es posible) sobre los impactos potenciales de las actividades de la empresa sobre el medio ambiente, la salud y la seguridad, que puede incluir la elaboración de informes sobre los avances en la mejora de los resultados medioambientales; y

desarrollar una actividad de comunicación y consulta adecuada y puntual con las comunidades directamente afectadas por las políticas medioambientales, de salud y seguridad de la empresa y por su aplicación.

Evaluar y tener en cuenta, a la hora de tomar decisiones, los impactos previsibles relacionados con el medio ambiente, la salud y la seguridad, asociados a los procedimientos, bienes y servicios de la empresa a lo largo de todo su ciclo de vida con el fin de evitar dichos impactos y de atenuarlos si fueran inevitables. Cuando estas actividades previstas tengan efectos significativos sobre el medio ambiente y la salud o la seguridad y cuando estén sujetas a la decisión de una autoridad competente, las empresas deberán realizar una adecuada evaluación de impacto medioambiental.

En consonancia con el nivel de conocimiento científico y técnico de los riesgos y teniendo en cuenta asimismo la salud y la seguridad de las personas, no utilizar la falta de certeza científica absoluta para postergar la adopción de medidas rentables para prevenir o minimizar los posibles daños graves al medio ambiente cuando existan amenazas en este sentido.

Mantener planes de emergencia destinados a prevenir, atenuar y controlar los daños graves al medio ambiente y a la salud derivados de sus actividades, incluidos los casos de accidentes y de situaciones de emergencia, y establecer mecanismos para alertar de forma inmediata a las autoridades competentes.

Tratar constantemente de mejorar los resultados medioambientales de la empresa y, cuando corresponda, de su cadena de suministro, fomentando actividades como:

la adopción de tecnologías y procedimientos de explotación en todas las áreas de la empresa que sean reflejo de la calidad medioambiental del mejor desempeño de la empresa;

el desarrollo y el suministro de productos y servicios que no tengan efectos medioambientales indebidos; que el uso para el que fueron elaborados no revista peligro; que reduzcan las emisiones de gases de efecto invernadero; que sean eficientes en cuanto a consumo de energía y de recursos naturales; y que puedan reutilizarse, reciclarse o eliminarse de una manera segura;

el fomento de mayores niveles de sensibilización entre los clientes acerca de las implicaciones medioambientales del uso de los productos y servicios de la empresa, informando de manera exacta sobre sus productos (por ejemplo, sobre las emisiones de gases de efecto invernadero, la biodiversidad, el uso eficiente de los recursos u otros aspectos medioambientales); y

el estudio y la evaluación de medios para mejorar los resultados medioambientales de la empresa a largo plazo, por ejemplo, mediante la elaboración de estrategias de reducción de las emisiones, de uso eficiente de los recursos, de reciclado, de sustitución o reducción en la utilización de sustancias tóxicas, o de estrategias relativas a la biodiversidad.

Proporcionar formación y capacitación adecuadas a los empleados en materia de medio ambiente, salud y seguridad, incluida la manipulación de materiales peligrosos y la prevención de accidentes medioambientales, así como en

áreas de gestión medioambiental más generales, como los procedimientos de evaluación de impacto medioambiental, las relaciones públicas y las tecnologías medioambientales.

Contribuir al desarrollo de una política pública útil y eficiente desde el punto de vista medioambiental y económico a través, por ejemplo, de acuerdos de colaboración o de iniciativas que aumenten la sensibilización medioambiental y la protección del medio ambiente.

Lucha contra la corrupción, las peticiones de soborno y otras formas de extorsión

Las empresas no deberán ofrecer, prometer, dar ni solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato u otra ventaja ilegítima. Las empresas deberán, asimismo, rechazar cualquier soborno y otras formas de extorsión. Concretamente, las empresas:

No deberán ofrecer, prometer o conceder ventajas indebidas, pecuniarias o de otro tipo a funcionarios públicos o a empleados de sus socios comerciales. Tampoco deberán solicitar, recibir o aceptar ventajas indebidas, pecuniarias o de otro tipo, de funcionarios públicos o empleados de sus socios comerciales. Las empresas no deberán recurrir a terceros tales como agentes u otros intermediarios, consultores, representantes, distribuidores, consorcios, contratantes y proveedores o asociados de las empresas para hacer llegar ventajas indebidas, pecuniarias o de otro tipo, a los funcionarios públicos o empleados de sus socios comerciales o a familiares o asociados de los mismos.

Deberán elaborar y adoptar mecanismos de control interno y programas o medidas de ética y cumplimiento de normas apropiados para prevenir y detectar actos de corrupción. Su elaboración deberá partir de una evaluación de riesgos que tenga en cuenta las circunstancias individuales de cada empresa, en particular los riesgos de corrupción a los que podrían tener que enfrentarse (por ejemplo, su localización geográfica o su sector de actividad). Dichos mecanismos de control interno y programas o medidas de ética y cumplimiento de normas deberían incluir

un conjunto de procedimientos financieros y contables, concretamente un sistema de controles internos diseñado para asegurar razonablemente la conservación de libros, registros y cuentas fieles y exactas que permitan garantizar que no serán utilizados con fines de corrupción o de ocultación de actos de corrupción. Dichas circunstancias individuales y riesgos de corrupción deberían vigilarse regularmente y reevaluarse tanto como sea necesario para garantizar que los mecanismos de control interno y los programas o medidas de ética y cumplimiento de normas adoptados por la empresa están bien implementados y siguen siendo eficaces, y para reducir el riesgo de hacerse cómplice de actos de corrupción, soborno u otras formas de extorsión.

Deberán introducir en sus mecanismos de control interno y en sus programas o medidas de ética y cumplimiento disposiciones que prohíban o disuadan de recurrir a pequeños pagos de facilitación, que por lo general son ilegales en los países en los que se realizan y, si tales pagos existieran, contabilizarlos con precisión en los libros y estados financieros.

Teniendo en cuenta los riesgos particulares de corrupción a los que las empresas están expuestas, deberán ejercer una debida diligencia, adecuadamente certificada con relación a la contratación de agentes y el control regular y apropiado de los mismos y asegurar que la remuneración de dichos agentes es correcta y que corresponde únicamente a servicios legítimos. En su caso, deberá establecerse una lista de agentes contratados en el marco de las transacciones con organismos públicos o empresas públicas y ponerla a disposición de las autoridades competentes de conformidad con las obligaciones aplicables en materia de comunicación de información a los ciudadanos.

Deberán mejorar la transparencia en sus actividades de lucha contra la corrupción, el soborno y otras formas de extorsión. Para ello podrán, por ejemplo, contraer compromisos públicos contra la corrupción, el soborno y otras formas de extorsión, y comunicar información sobre los sistemas de gestión y sobre los mecanismos de control interno o los programas y medidas de ética y cumplimiento

de normas que hayan adoptado para cumplir dichos compromisos. Las empresas deberán asimismo fomentar la apertura y el diálogo con los ciudadanos para sensibilizarlos en materia de lucha contra la corrupción, el soborno y otras formas de extorsión y promover la cooperación en estas cuestiones.

Deberán informar a sus empleados sobre sus políticas y mecanismos de control interno, así como sobre sus programas o medidas de ética y cumplimiento de normas o sobre las medidas que tomen para luchar contra la corrupción, el soborno y otras formas de extorsión y promover el cumplimiento de dichas disposiciones por parte de los empleados, asegurando la adecuada difusión de dichas políticas, programas o medidas y elaborando programas de capacitación y procedimientos disciplinarios.

No deberán pagar contribuciones ilícitas a candidatos a cargos públicos ni a partidos políticos u otras organizaciones políticas. Las contribuciones políticas deberán respetar íntegramente los requisitos en materia de publicación de información a los ciudadanos y ser notificadas a la alta dirección.

Intereses de los consumidores

En sus relaciones con los consumidores, las empresas deberán actuar siguiendo unas prácticas comerciales, de *marketing* y publicitarias leales y deberán adoptar todas las medidas razonables para garantizar la calidad y la fiabilidad de los bienes y servicios que proporcionan. Concretamente, tendrán la obligación de:

Garantizar que los bienes y servicios que proporcionan sean conformes con todas las normas acordadas o exigidas legalmente en materia de salud y seguridad de los consumidores, incluidas aquellas sobre advertencias sanitarias e información de seguridad.

Proporcionar información exacta, comprobable y clara que sea suficiente para que los consumidores puedan tomar sus decisiones con conocimiento de causa, en particular la información sobre precios y, si procediera, sobre el contenido, uso seguro, efectos sobre el medioambiente, mantenimiento, almacenamiento y eliminación de los bienes y servicios. En la medida de lo posible, dicha información

deberá formularse de manera que los consumidores puedan comparar los productos.

Facilitar el acceso de los consumidores a mecanismos extrajudiciales, de resolución de conflictos y a medidas correctoras equitativas, fáciles de utilizar, rápidas y eficaces, sin costos ni cargas innecesarias.

No realizar manifestaciones u omisiones ni participar en ninguna otra práctica que sea engañosa, equívoca, fraudulenta o desleal.

Perseverar en el esfuerzo por promover la educación de los consumidores en los campos relacionados con sus actividades comerciales con el fin de mejorar la capacidad de los consumidores para, entre otras cosas: *i)* tomar decisiones con conocimiento de causa sobre los bienes, servicios y mercados complejos, *ii)* comprender mejor el impacto económico, medioambiental y social de sus decisiones y *iii)* apoyar el consumo sostenible.

Respetar la privacidad de los consumidores y adoptar medidas razonables para garantizar la seguridad de los datos de carácter personal que recaban, conservan, procesan o difunden.

Ejercer una estrecha cooperación con las autoridades públicas para impedir y luchar contra las prácticas comerciales engañosas (incluida la publicidad engañosa y el fraude comercial) y reducir o impedir las amenazas graves para la salud y la seguridad públicas o para el medioambiente, que se deriven del consumo, el uso o la eliminación de sus bienes y servicios.

Tener en cuenta, para la aplicación de los principios anteriores, *i)* las necesidades de los consumidores vulnerables y con escasos recursos, y *ii)* los problemas específicos que puede plantear el comercio electrónico a los consumidores.

Ciencia y tecnología

Las empresas deberán:

Esforzarse por garantizar que sus actividades sean compatibles con las políticas y planes en materia de ciencia y tecnología de los países en los que ejercen

su actividad y contribuir, de forma apropiada, al desarrollo de la capacidad innovadora local y nacional.

En la medida de lo posible, adoptar, en el desarrollo de sus actividades empresariales, prácticas que permitan la transferencia y la rápida difusión de las tecnologías y del *know-how*, teniendo debidamente en cuenta la protección de los derechos de propiedad intelectual.

Cuando proceda, llevar a cabo trabajos de desarrollo científico y tecnológico en los países anfitriones para atender las necesidades del mercado local, así como emplear a personal del país anfitrión en las actividades científicas y tecnológicas y fomentar su capacitación, teniendo en cuenta las necesidades comerciales.

A la hora de conceder licencias para la explotación de los derechos de propiedad intelectual o cuando se transfieran tecnologías por otros medios, deberá hacerse en condiciones razonables y de manera que contribuya a las perspectivas de desarrollo sostenible a largo plazo del país anfitrión.

Cuando sea pertinente para los objetivos comerciales, deberán desarrollar relaciones con las universidades locales y con instituciones públicas de investigación, y participar en proyectos de investigación en cooperación con las empresas o las asociaciones profesionales locales.

Competencia

Las empresas deberán:

Llevar a cabo sus actividades de forma compatible con todas las leyes y regulaciones aplicables en materia de competencia, teniendo en cuenta la legislación en materia de competencia de todos los países en los que sus actividades puedan tener efectos anticompetitivos.

Abstenerse de celebrar o concluir acuerdos contrarios a la competencia, en particular acuerdos con los que se pretenda:

fijar precios;

realizar ofertas concertadas (colusión de oferentes en licitaciones);

establecer límites a la producción o contingentes; o

repartirse o subdividir los mercados mediante el reparto de clientes, proveedores, zonas geográficas o ramas de actividad.

Cooperar con las autoridades encargadas de realizar investigaciones en materia de competencia, entre otras cosas y sin perjuicio de la legislación aplicable y de las salvaguardas correspondientes, proporcionando respuestas tan rápidas y completas como sea factible a las peticiones de información y contemplando el uso de todos los instrumentos disponibles, tales como las declaraciones de renuncia al derecho a la confidencialidad, para promover una cooperación eficaz y eficiente entre las autoridades encargadas de conducir las investigaciones.

Llevar a cabo con regularidad operaciones de sensibilización de sus empleados sobre la importancia del respeto de todas las leyes y regulaciones en materia de competencia y, en particular, capacitar a la dirección en asuntos de competencia.

Cuestiones tributarias

Es importante que las empresas contribuyan a las finanzas públicas de los países anfitriones cumpliendo puntualmente con sus obligaciones tributarias. Concretamente, las empresas deberán cumplir con la letra y con el espíritu de las leyes y regulaciones tributarias de los países en los que operan. Cumplir con el espíritu de la ley significa entender y respetar la intención del legislador. Esta interpretación no significa que una empresa deba pagar un impuesto superior al importe previsto por la ley. La disciplina tributaria implica, específicamente, la comunicación puntual a las autoridades competentes de la información pertinente o necesaria para el cálculo correcto de los impuestos que deban pagar por sus actividades y la adaptación de sus prácticas en materia de precios de transferencia conforme al principio de plena competencia.

Las empresas deberán considerar el gobierno fiscal y la disciplina tributaria como elementos importantes de sus mecanismos de control y de sus sistemas de gestión de riesgos en sentido amplio. En particular, los consejos de administración deberán adoptar estrategias de gestión del riesgo tributario que permitan identificar

y evaluar plenamente los riesgos financieros, reglamentarios y de reputación asociados con la tributación.

Anexo III Extractos de U.S. FEDERAL SENTENCING GUIDELINES FOR ORGANIZATIONS

La Federal Sentencing Guidelines for Organizations (FSGO por sus siglas en inglés) se refiere a los pasos mínimos para una organización demuestre que posee un programa eficaz para prevenir y detectar una actividad criminal.³⁵

INSTRUCCIONES DE APLICACIÓN—ORGANIZACIONES

A continuación, se brindan las definiciones de términos que se usan frecuentemente en este apartado:

“Personal de alto nivel de la organización” significa individuos que tienen un control sustancial sobre la organización o quienes tienen un papel sustancial en la preparación de las políticas dentro de la organización. El término incluye: un director, un oficial ejecutivo, un individuo a cargo de un negocio principal o de una unidad funcional de la organización, tal como ventas, administración o finanzas y un individuo con un interés de propiedad sustancial.

“Personal de autoridad sustancial” significa individuos que dentro del campo de su autoridad ejercen una medida sustancial de discreción para actuar en nombre de una organización. El término incluye personal de alto nivel, individuos que ejercen una autoridad sustancial de supervisor (por ejemplo, un gerente de planta, un gerente de ventas) y cualquier otro individuo que, aunque no es parte de la administración de una organización, ejerce discreción sustancial cuando actúa dentro del campo de su autoridad (por ejemplo, un individuo con autoridad en una organización para negociar o fijar niveles de precio o un individuo autorizado para negociar o aprobar contratos significativos). Debe determinarse caso por caso si un individuo entra en esta categoría.

³⁵ Commerce Dept (U S.), *Ética comercial*.

“Agente” significa cualquier individuo, incluyendo un director, un oficial, un empleado, o un contratista independiente autorizado para actuar en nombre de la organización.

Un individuo “aprobó” una ofensa si el individuo sabía de la ofensa y no tomó los pasos razonables para prevenir o poner fin a la ofensa.

“Mala conducta similar” significa una conducta anterior que es similar en naturaleza a la conducta subyacente a la ofensa inmediata, sin consideración sobre si tal conducta violó la misma disposición establecida por la ley. Por ejemplo, el fraude anterior de Medicare sería una mala conducta similar a una ofensa inmediata que involucra otro tipo de fraude.

Un “programa eficaz para prevenir y detectar violaciones de la ley” significa un programa que ha sido diseñado razonablemente, implementado y reforzado de modo que generalmente será efectivo para prevenir y detectar una conducta criminal. El no prevenir o detectar la ofensa inmediata, en sí mismo, no significa que el programa no fue eficaz. El sello distintivo de un programa eficaz para prevenir y detectar violaciones de la ley es que la organización ejerza debida diligencia para buscar, prevenir y detectar conducta criminal por sus empleados y otros agentes. La debida diligencia requiere al mínimo que la organización debe haber tomado los siguientes tipos de pasos:

La organización debe haber establecido estándares y procedimientos de cumplimiento para que lo sigan sus empleados y otros agentes que pueden reducir la posibilidad de conducta criminal.

Se debe haber asignado a individuo(s) específico(s) dentro del personal de alto nivel de la organización responsabilidad total para supervisar el cumplimiento de tales estándares y procedimientos.

La organización debe haber empleado el debido cuidado para no delegar una autoridad discrecional sustancial a individuos sobre quienes la organización tenía conocimiento, o debía haber tenido conocimiento a través del ejercicio de debida diligencia, de que tenían una propensión para dedicarse a actividades ilegales.

La organización debe haber tomado pasos para comunicar eficazmente sus estándares y procedimientos a todos los empleados y otros agentes, por ejemplo, mediante el requerimiento de la participación en programas de capacitación o la difusión de publicaciones que explican lo que se requiere de una manera práctica.

La organización debe haber tomado pasos razonables para lograr el cumplimiento con sus estándares, por ejemplo, mediante la utilización de sistemas de monitoreo y auditoría razonablemente diseñados para detectar una conducta criminal de sus empleados y otros agentes y tener en su lugar apropiado y publicar un sistema de comunicación por medio del cual los empleados y otros agentes pudieran denunciar la conducta criminal de otros dentro de la organización sin temor de castigo.

Los estándares deben haber sido reforzados de manera constante a través de mecanismos disciplinarios apropiados, que incluye, según corresponda, la disciplina de individuos responsables del hecho de no detectar una ofensa. La disciplina adecuada de individuos responsables de una ofensa es un componente necesario de aplicación; sin embargo, la forma de disciplina que apropiada dependerá del caso específico.

Después de que se ha detectado una ofensa, la organización debe haber tomado todos los pasos razonables para responder apropiadamente a la ofensa y prevenir más ofensas similares—incluyendo cualquier modificación necesaria a su programa para prevenir y detectar violaciones de la ley.

Las acciones precisas necesarias para que un programa eficaz pueda prevenir y detectar violaciones de la ley dependerán de diversos factores. Entre los factores relevantes se encuentran:

Tamaño de la organización—El grado requerido de formalidad de un programa para prevenir y detectar violaciones de la ley variará con el tamaño de la organización: cuanto más grande sea la organización, tanto más formal el programa deberá ser típicamente. Una organización más grande generalmente debe haber

establecido políticas escritas que definen los estándares y procedimientos que deben seguir sus empleados y otros agentes.

Probabilidad de que ciertas ofensas pueden ocurrir debido a la naturaleza de sus negocios—Si debido a la naturaleza del negocio de una organización hay un riesgo sustancial de que pueden ocurrir ciertos tipos de ofensas, la administración debe haber tomado pasos para prevenir y detectar esos tipos de ofensas. Por ejemplo, si una organización maneja sustancias tóxicas, debe tener estándares y procedimientos establecidos diseñados para asegurar que esas sustancias se manejen correctamente en todo momento. Si una organización emplea personal de ventas que tiene flexibilidad para fijar precios, debe tener estándares y procedimientos establecidos diseñados para prevenir y detectar la fijación incorrecta de precios. Si una organización emplea personal de ventas que tiene flexibilidad para representar las características materiales de un producto, debe tener estándares y procedimientos establecidos diseñados para prevenir el fraude.

Historia anterior de la organización—La historia anterior de una organización puede indicar tipos de ofensas para las que ha debido tomar acciones para prevenir. La repetición de mala conducta similar a la que una organización ha cometido anteriormente pone en duda si se tomaron todos los pasos razonables para prevenir tal mala conducta.

El hecho de no incorporar y seguir la práctica aplicable de una industria o los estándares que son requeridos por un reglamento gubernamental aplicable pesa en contra del hallazgo de un programa eficaz para prevenir y detectar violaciones de la ley.