

EMPRESAS Éticas

CULTIVANDO VALOR PARA EL FUTURO

Deloitte.

ALTO NIVEL



ONLINE

Eduardo Scheffler
Director editorial online
escheffler@iasanet.com.mx

VENTAS

Mary Sol Morales
Directora de cuenta
mmorales@iasanet.com.mx

Adriana Rodríguez
Directora de cuenta
arodriguez@iasanet.com.mx

Lizbeth Sánchez
Coordinadora comercial
lsanchez@iasanet.com.mx

EDITORIAL

Angel Gallegos
Editor en jefe online
agallegos@iasanet.com.mx

Griselda Barrera
Editora proyectos especiales
gbarrera@iasanet.com.mx

Martha E. Violante
Co-editora altonivel.com.mx
mviolante@iasanet.com.mx

Cynthia Franco
Editora estilohoy.com
cfranco@iasanet.com.mx

Guillermo Martínez
Editor mexicodesconocido.com
gmartinez@iasanet.com.mx

Belén Gómez
Editora soyentrepeneur.com
bgomez@iasanet.com.mx

Itzel Hernández
Editora cinepremiere.com.mx
ihernandez@iasanet.com.mx

Sergio López
Editor cinepremiere.com.mx
slopez@iasanet.com.mx

DISEÑO GRÁFICO Y WEB

Octavio Ruiz
Director de arte online
oruiz@iasanet.com.mx

Apolo Castrejón
Diseño web
acastrejón@iasanet.com.mx

Georgina Enriquez
Diseño web
genriquez@iasanet.com.mx

Xóchitl Rodríguez
Diseño web
xrodriguez@iasanet.com.mx

Andrés Gras
Diseño web
agras@iasanet.com.mx

Luis Varela
Diseño web
lvarela@iasanet.com.mx

ÍNDICE:

- 1. ÉTICA EMPRESARIAL,
UNA CULTURA QUE REDITÚA. 2**
- 2. ¿ERES UNA EMPRESA ÉTICA? 3**
- 3. IDENTIDAD CON VALORES 5**
- 4. EL PRECIO DE LAS MALAS CONDUCTAS 6**
- 5. PANORAMA DE LA DENUNCIA
EN LAS EMPRESAS MEXICANAS 7**
- 6. MANUAL PARA EVITAR LA QUIEBRA 9**
- 7. CONFIDENCIALIDAD
Y EFECTOS LEGALES 12**

Hablar de ética suena fácil si consideramos que las empresas se rigen y actúan con congruencia entre el pensar, decir y hacer. No obstante, no es sencillo y cada día es más evidente la necesidad de implementar sistemas integrales de ética dentro de las corporaciones, especialmente en aquellas que quieren crear valor y asegurar su permanencia en el futuro.

Pero, ¿qué es la ética empresarial? Este término va mucho más allá de la visión, la misión y los valores que de facto tiene una empresa en su creación. La ética corporativa es el conjunto de valores, normas y principios adoptados en la cultura del negocio y que busca armonía con colaboradores internos, interesados y sociedad en general.

Hoy en día es primordial que las organizaciones hagan todo lo posible por crear mecanismos que despierten y fortalezcan el ejercicio de la ética, que la promuevan y protejan los derechos de cada uno de sus colaboradores, asegura Florentino Velázquez Garaña, académico del Departamento de Estudios Empresariales de la Universidad Iberoamericana (UIA) Campus Santa Fe.

La ética debe adoptarse como un estilo de vida que inspire los actos y acciones de todos los que forman parte de una institución –privada, pública o gubernamental–, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.

El rol y responsabilidad de la alta dirección es aplicar los principios fundamentales, ya que sus decisiones ponen en juego muchos esquemas como la felicidad y la satisfacción laboral de las personas que diariamente acuden a la organización y, que, inevitablemente repercuten en el estado de resultados de la corporación a niveles de productividad y hasta competitividad.



LAS EMPRESAS DEBEN RESPETAR...

Derechos humanos: Además, no deben ser cómplices de abusos.

Estándares laborales: Permitir la libertad a la negociación colectiva, eliminar todas las formas de trabajo forzado, el trabajo infantil y la discriminación.

Medio Ambiente: Adoptar iniciativas de responsabilidad ambiental, desarrollar y difundir tecnologías ecoamigables.

Anticorrupción: Luchar contra toda forma de corrupción incluyendo la extorsión y el soborno.

¿Y LOS BENEFICIOS EMPRESARIALES?

Hacer a la ética aliada de las empresas para enfrentar nuevos retos, les ofrece ventajas sustanciales.

- Da sentido de pertenencia a los empleados.
- Crece la seguridad de los activos.
- Mejora el ambiente laboral.
- Facilita la retención de talentos.
- Aumenta la reputación corporativa.

Años después de estudiar ética, el escritor Fernando Savater llegó a la conclusión de que ésta se resume en tres virtudes: coraje para vivir, generosidad para convivir y prudencia para sobrevivir.

Hoy, en el mundo de los negocios, estas premisas parecen una utopía, pero las tendencias en management, liderazgo y recursos humanos, determinan que para aspirar a ser una empresa exitosa se necesita adoptar valores que deben ser predicados por el directivo y que son un elemento clave en la estrategia de cualquier empresa.

Para Alexandre Havard, autor de *Virtuous Leadership: An Agenda for Personal Excellence*, una de las características de la “dirección virtuosa” es la magnanimidad, el hábito de luchar por cosas grandes.

Quienes practican el liderazgo virtuoso se desafían a sí mismos e inspiran a los demás a hacer lo mismo. Personas que viven su vida y dirigen empresas con integridad moral y responsabilidad social.

En México, sobre todo en empresas que se transmiten el poder de generación en generación, suele darse este tipo de comportamiento. Los hermanos Servitje, de Grupo Bimbo, son un ejemplo de ello y han alcanzado el éxito, afirma Carlos Ruiz González, profesor del área de Estrategia y Dirección en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE).

Las cifras lo constatan. Una encuesta realizada por Deloitte a 10 mil empleados de 6 grandes compañías estadounidenses de distintos sectores concluyó que la efectividad para un comportamiento ético se eleva cuando los empleados perciben que sus líderes se preocupan por la atención habitual a la ética, tanto como por el estado de resultados.

A pesar de las conclusiones, la toma de decisiones no es cosa sencilla. Basta con ver películas como *La Corporación* para reconocer que, aun cuando se pretenda mantener a la ética como pilar del comportamiento corporativo, las decisiones no son triviales y requieren de un análisis en donde existan múltiples observadores que esperan que la empresa actúe con ética y responsabilidad, incluso más allá de los beneficios económicos.





Para facilitar el proceso, la consultora generó un método a partir de preguntas que cualquier líder o miembro de los órganos de gobierno debe hacerse antes de tomar decisiones. Estas son una forma de examinar las responsabilidades inherentes a cualquier proceso que implica decidir:

¿Has definido el problema de forma precisa?



¿Cómo podrías definir el problema si fueras tú el afectado por la decisión tomada?



¿Cómo fue que se dio esta situación en un principio?



¿Cuál es el propósito que persigues respecto a los posibles resultados alcanzados?



¿A quién podría dañar esta acción o decisión en caso de ser tomada?



¿Puedes discutir el problema con las partes afectadas, antes de tomar la decisión?



¿Estás seguro de que tu posición respecto a la situación se mantendrá a largo plazo?



¿Podrías revelar sin ningún problema tu decisión a los accionistas, alto directivos e incluso a tu familia y a la sociedad en su conjunto?



¿Cuál es el potencial de tu acción en caso de ser adecuadamente entendida? ¿Y en caso de ser malentendida?



¿Bajo qué condiciones permitirías excepciones a tu decisión?



Doce años no han pasado en vano. Del año 2000 a la fecha, la era de la globalización ha capturado a todo el mundo y, bajo ese contexto, se tiene a una ciudadanía más consciente de la **transparencia**, la **buena reputación** y la **credibilidad**.

Estos fueron los factores que motivaron la necesidad de contar con códigos de ética en el seno de las organizaciones, de hacerlos explícitos y revelarlos públicamente, sostiene María de los Milagros Avelar Soltero, titular de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana (UP).

El código de ética es fundamental porque es el documento que va a reunir las expectativas de comportamiento, las políticas y las sanciones. Y con una comunicación efectiva,

será el órgano que permitirá a empleados, directivos y stakeholders, medir sus acciones y consecuencias, en el sentido más positivo.

Una de las piezas clave para crear una identidad y una cultura organizacional a través de la ética, es la comunicación. Difundir correctamente los mensajes del código, con claridad y sencillez “genera sentido de pertenencia, pues quienes forman parte de la organización lo ven de una misma manera; además, brinda identidad, cohesión y distinción frente a sus públicos externos”, complementa Alvear Soltero.

La dirección general es fundamental para validar el código de ética. Si el director está convencido de sus beneficios, puede funcionar. Pero si no está comprometido con ello, será un esfuerzo inútil.

10 PASOS PARA UN CÓDIGO DE ÉTICA

- 1 Se designa un Comité de Ética, con no más de siete personas y no menos de tres. Los integrantes deben ser de primer nivel, honestidad probada y con capacidad de consenso.
- 2 Éste debe redactar el contenido del código para comunicarlo a la alta dirección. Incluso puede invitar a los empleados a conformarlo.
- 3 Es necesario definir qué hacer en casos que propicien conflictos de interés, establecer criterios de privacidad, confidencialidad, comunicación interna y sanciones.
- 4 La aprobación y promulgación final, es una especie de declaración pública y se debe comunicar con bombo y platillo.
- 5 Se debe establecer la vía para comunicar el conjunto de normativas del código. No hacerlo equivaldría en convertirlo en letra muerta.
- 6 Su credibilidad está vinculada a estímulos y sanciones que deberán cumplirse para que el código no pierda ni impacto ni credibilidad.
- 7 Se capacita al talento y personal de la organización para que entiendan la importancia de asumir un código de ética, así como disponer de un comité de ética.
- 8 El comité establece comunicación con todas las áreas de la organización. La realización de seminarios podría ayudar a permear en todos los niveles, al igual que los comunicados y boletines.
- 9 Se instauran canales de comunicación para todo lo relacionado con el código de ética para que la gente pueda aclarar dudas, retroalimentar, además generar encuestas periódicas de ambiente laboral y organizacional.
- 10 Se establecen mecanismos de denuncia y certificaciones internas.

Son numerosos los casos de malas prácticas dentro de organizaciones que por falta de ética han afectado el desempeño económico de un país y desatado una serie de nocivas repercusiones. Uno de los más representativos en el mundo fue el de la quiebra de WorldCom y de su líder, Bernard Ebbers, quien en menos de dos años pasó de ser uno de los más poderosos empresarios del mundo y el gran revolucionario del sector de las telecomunicaciones, a convertirse en el protagonista de una de las más serias manipulaciones contables y fraudes en la historia empresarial.

Tras descubrirse el fraude en julio de 2002, cuando ya no era posible ocultar por más tiempo el agujero de 11 mil millones de dólares de la empresa, los efectos negativos cayeron en efecto dominó: las acciones disminuyeron en 98% su valor, los accionistas perdieron cerca de 180 mil mdd y 20 mil personas quedaron sin empleo.

Pero no sólo eso, el impacto económico y social fue tan relevante que generó un efecto cadena en la falta de confianza en las compañías de telecomunicaciones en Estados Unidos. Incluso hoy en día se organizan seminarios para comprender esta debacle financiera, pero también los errores en management y la crisis de valores empresariales que quedaron al descubierto.

Otros casos, más recientes, ocurrieron en 2008 a raíz de la crisis inmobiliaria de 2008 en Estados Unidos, que se caracterizó por una serie de prácticas fraudulentas y sin ética. Los saldos de esta crisis trajeron consigo desde el cierre y desaparición de empresas hasta juicios y la pérdida de grandes capitales invertidos.

La cascada de escándalos financieros alertó a las diferentes instituciones reguladoras que fueron incapaces de detectar las prácticas indebidas de las empresas. Por ello, en 2002 el Congreso de EU elaboró la Ley Sarbanes-Oxley de la cual se desprende un sistema de supervisión para las empresas que cotizan en ese país, que colateralmente globalizó la idea de crear códigos de ética en todo el mundo.

Éste fue el primer paso en la construcción de una nueva reglamentación que se conoce como gobierno corporativo.

LAS LECCIONES QUE DEJAN

“Estos casos evidencian la importancia de operar con base en códigos de ética, estableciendo como prioridad la responsabilidad de la alta dirección a través de un comportamiento transparente en todos sus actos”, afirma David Gómez Álvarez, profesor e investigador del Instituto Tecnológico y de Estudios de Occidente de Guadalajara (ITESO).

La falta de prácticas de gobierno corporativo, con un alto grado de eficiencia y ética, tiene un máximo efecto: disminuye el valor y el precio de una empresa. Además, hacia el interior de la organización hay daños al patrimonio y al capital humano.



Sin duda la percepción sobre los sistemas integrales de ética ha cambiado paulatinamente en México y en el mundo. Antes las compañías tenían miedo de hacer públicas sus implementaciones porque se creía que el público lo percibía como una medida correctiva a situaciones negativas.

Hoy las organizaciones comunican con satisfacción que integran procesos éticos, lo que reedita en valor interno y externo, afirma Juan Manuel Torres, socio de Enterprise Risk Services, de Deloitte.

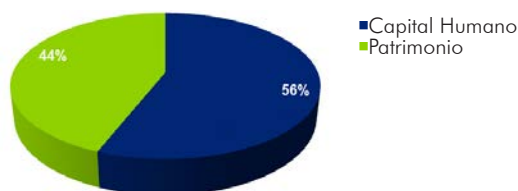
La denuncia se ha convertido en un factor importante de medición de ambientes laborales dentro de las corporaciones, haciendo de esta temida actividad, una aliada de la competitividad que:

- Genera entornos productivos
- Disminuye la rotación de personal
- Baja la comisión de fraudes
- Eleva la calidad del producto
- Aumenta la imagen pública

Para comprender mejor el escenario que rodea al empresariado nacional, la consultora Deloitte realizó el estudio, "Panorama de la denuncia anónima en las empresas mexicanas", cuyos resultados arrojan que el hostigamiento laboral, conflicto de intereses, fraude, negligencia laboral, y abuso de autoridad, son las conductas negativas con mayor incidencia.

Hay dos tipos de daños:

- Al capital humano: son conductas que dañan personas, ambiente de trabajo, la moral y la reputación de los empleados.
- Al patrimonio: son conductas que generan un efecto negativo en las finanzas de la compañía, de forma directa o indirecta.



El estudio revela que el 56% de las denuncias son atentados al capital humano, mientras que el 44% corresponde a los daños patrimoniales.

Repercusión al capital humano



Respecto a las denuncias que afectan al capital humano: el hostigamiento es la principal (40%), seguida de la negligencia laboral (12%); acerca de aquellas denuncias que afectan el patrimonio de las empresas, el conflicto de intereses representa un 26%; y el fraude, el 19% de las incidencias.

Repercusión al patrimonio



Todos lo saben pero nadie lo denuncia. En radio pasillo se sabe que por abuso de poder, el director de operaciones de la empresa, ha motivado la renuncia de al menos tres personas en tan sólo cuatro meses. De la rumorología pasó al teléfono descompuesto y ahora se dice que ese personaje incluso hostiga a las mujeres de su área. Es un secreto a voces, pero ¿hasta qué punto es cierto?

En América Latina el radio pasillo es muy común. Culturalmente a las personas les gusta hablar sobre las malas prácticas que ante la chispa, son capaces de encender el ambiente laboral, provocando efectos negativos para una empresa. Pero, **¿cómo pasar del chisme de radiopasillo a un método efectivo y formal de denuncia?**



Según reportes globales de la Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados (ACFE), éste sistema:

- Detecta conductas como el fraude, hasta tres veces más que cualquier otro programa.
- Las organizaciones conocen hasta el 47% de sus daños al patrimonio; y
- Reducen hasta 59% el tamaño de las pérdidas económicas.

Para conocer cómo funcionan estos sistemas, Alto Nivel entrevistó a Juan Manuel Torres, socio líder del servicio Tips Anónimos de Deloitte, quien afirma que en los últimos diez años, las empresas mexicanas han dado un giro importante hacia el buen gobierno, la ética empresarial y la responsabilidad social, no sólo para cumplir con una reglamentación que así lo exige, también para adoptar mejores prácticas.

De todos los esquemas que buscan detectar las conductas ilícitas, las líneas de denuncia anónima son el método más efectivo

Si bien lo mejor es implementar estos sistemas de forma preventiva, hay cuatro factores que como líder debes considerar para transitar por el camino de un servicio de denuncia, explica:

- 1. Altos niveles de rotación en toda la empresa o en áreas focalizadas.**
- 2. Disminución de la reputación y la imagen a través de medios, como las redes sociales.**
- 3. Menor valor de tu acción en la Bolsa, si es que eres una empresa que cotiza.**
- 4. Caída en los indicadores internos de ambiente laboral.**

Si alguno de estos elementos está ocurriendo, entonces es momento de considerar el desarrollo de un sistema integral de ética, que, como se ha comentado a lo largo de los anteriores capítulos, está ligado al carácter y conducta que se va formando en las personas y las organizaciones en su cotidiano actuar.

PONIENDO LA MAQUINARIA EN MARCHA

Un sistema integral de ética implica un proceso de creación y transmisión de valores correctos, diseñados y manejados desde una alta dirección comprometida a respetarlos y mantenerlos en todos sus niveles. Se trata de ir más allá de la visión, misión y valores con las que nace una empresa y que comúnmente se queda plasmado en un bonito cuadro en el lobby de la organización, afirma Juan Manuel Torres.

Deloitte, experto en el tema a través de su sistema de denuncia: Tips Anónimos -que usan numerosas empresas en México y en el mundo-, afirma que éstos programas:

Acompañan a la empresa en el diseño de sus códigos de ética, la creación de sus comités de ética, recomiendan las mejores formas de comunicar para permear la estrategia de valores a todos los colaboradores.

Facilitan la infraestructura necesaria para formalizar una línea de denuncia abierta a clientes y proveedores.

Garantizan el anonimato de los denunciantes –pieza clave en el proceso- y la imparcialidad ante la denuncia.

Organizan la información por nivel de prioridad, de tal forma que la empresa pueda darle trámite eficientando sus recursos y capacidades para investigar y tomar medidas.

Dan seguimiento tanto a las denuncias como al sistema integral para generar constancia y, por lo tanto, credibilidad en torno al sistema.

Para lograrlo, el primer paso es realizar un diagnóstico inicial de la empresa para saber cuáles son las áreas más susceptibles de ser denunciadas, experiencias que han tenido en el pasado con conductas no éticas y el potencial de usuarios. Después se organizan talleres con los directivos.



DESDE EL CORAZÓN DEL "BÚNKER"

Una vez que los directivos se han sensibilizado, se definen los objetivos y se trabaja con ellos su código y su comité de ética, entonces se pone en marcha la infraestructura de denuncia.

En el caso de Deloitte, entra en acción su famoso y hasta misterioso "búnker". Un lugar que reúne a expertos en distintas especialidades -comunicólogos, sociólogos, psicólogos, contadores, administradores, etc-, personal al cual se le capacita para saber cómo tomar una denuncia y reaccionar ante ella.

No se trata de una película sobre seguridad nacional, sino de un lugar donde la confidencialidad y el anonimato se toman tan en serio, que los expertos ingresan sin ningún objeto que no sea su propia persona.

El lugar está vigilado con un Circuito Cerrado de Televisión que incluye grabación de voz, y todo el material que en video e imagen se recoge, se resguarda en servidores remotos a las instalaciones. No es un call center, es un centro especializado de recepción de denuncias que trabaja las 24 horas, los 365 días del año.

El teléfono, un mail, una página de internet y un correo de voz, son los canales disponibles para efectuar la denuncia, que una vez recibida por los expertos con una metodología que permite analizarla y darle prioridad, se envía directamente a los miembros del comité de ética de las empresas usuarias de Tips Anónimos.

Estos integrantes de honorabilidad probada, sólo podrán abrir las denuncias con su código personal que descripta la información, de tal forma que una denuncia anónima se vuelve confidencial e intransferible.

A partir de ahí, será su labor tomar las decisiones correspondientes; y la del sistema in-



tegral, ofrecerles todos los elementos para conocer el estado de denuncia en su empresa.

A lo largo de siete años de experiencia con esta división, los resultados son interesantes, comenta el socio de Deloitte. El primer año hay un aumento considerable mientras el personal aprende a utilizar el servicio; al siguiente disminuyen y hacia el tercero, se puede decir que una empresa que implementó correctamente cada paso, es una empresa ética.

Los números que recibe el comité de ética son fundamentales para el análisis del valor que está generando con sus empleados, quienes, a menudo, se convierten en los mejores promotores de la marca, aumentan su productividad, construyen credibilidad en torno a la empresa, aumentan sus estándares de calidad y, por tanto, incrementan los beneficios en el estado de resultados de la organización.

Ahora bien, si la empresa considera que la investigación de un delito escapa a sus posibilidades, también puede contratarse a un tercero que ayude en la indagatoria de hechos. Deloitte tiene un servicio de tecnología forense, que usa software y hardware para navegar por los sistemas de información en busca de evidencia delictiva.

Construir empresas con valor y garantizar su permanencia en el futuro, no sólo depende de sus estados de resultados, también del valor ético que construya dentro y fuera de su negocio, y los servicios integrales de ética, parecen ser los métodos científicos y humanos, probados para lograrlo.

Un sistema integral de ética no encuentra su valor en ponerse del lado de la empresa para evitar que existan denuncias en su contra, sino en generar un ambiente de negocios tanto al interior de la empresa como con sus stakeholders, basado en los valores y la ética.

Estos sistemas son para corporaciones con visión vanguardista, aquellas que a nivel local y global quieren ser más competitivas fortaleciendo su capital humano, usando la transparencia y la honestidad como baluartes que alimentan su responsabilidad social, y por lo tanto, su valor en el mercado.

No se trata de pretender o fingir buenas prácticas, sino de saber que aquéllas negativas constituyen un alto costo en el estado de resultados.

Los sistemas de ética, tanto como su canal de denuncia anónima, generan indicadores importantes como el monto de los fraudes o el impacto en imagen, y permiten gestionar medidas preventivas anticipando cualquier crisis.

Una cúpula directiva con ética, fortalece el ambiente laboral, las condiciones de los proveedores, aumenta su calidad, disminuye su rotación de personal, incidentes, pérdidas y merma. Y obtiene un producto con más calidad e impacto.

Pero, ¿cuál es la clave de un sistema de denuncia? La confidencialidad, sentencia.

Para Deloitte, por ejemplo, mantener la confidencialidad de la información de los clientes es una prioridad que le da certeza al proceso.

Cualquier servicio que ofrezca un sistema integral de ética a través de la denuncia, debe garantizar que sea anónima, si así lo desea el denunciante, y que su proceso sea transparente y confiable.

Las empresas requieren generar la suficiente confianza al empleado de que no se tomarán represalias y que su información será usada de forma totalmente imparcial.

No importa cuál sea el canal –si teléfono, correo de voz, mail o sitio web-, cualquiera debe ser percibido como parte de un mismo programa que ofrece un mismo efecto.

Incluso, afirman los sociólogos, la denuncia efectiva logra un efecto de corresponsabilidad en los denunciantes. Al estar conscientes de que su queja llegará a sus últimas consecuencias,



aumenta su empoderamiento para defender sus derechos laborales y personales, pero, sobre todo, para proteger a la empresa de cualquier acto ilícito.

Hoy tanto pequeñas y medianas organizaciones, así como los grandes corporativos, están preocupadas por su capital humano y están extendiendo sus estrategias de ética para construir valor en sus empresas, lo que reditúa en mayores ingresos por calidad de su marca, posicionamiento e imagen.

¿Está lista tu empresa para transitar el camino de las empresas con valores?