

INTEGRIDAD Y ÉTICA 11

INTEGRIDAD Y ÉTICA EMPRESARIAL

EDUCACIÓN PARA LA JUSTICIA
SERIE DE MÓDULOS UNIVERSITARIOS

Integridad y Ética

Módulo 11

INTEGRIDAD Y ÉTICA
EMPRESARIAL



NACIONES UNIDAS
Viena, 2019

Este módulo es un recurso para los catedráticos.

Este Módulo sobre Integridad y Ética ha sido desarrollado por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, por sus siglas en inglés) bajo su iniciativa Educación para la Justicia (E4J, por sus siglas en inglés) en línea con su Programa Global para la Implementación de la Declaración de Doha. Forma parte de la serie de Módulos Universitarios sobre Integridad y Ética de E4J y se encuentra acompañado de una Guía de Enseñanza. La totalidad de los materiales de E4J incluye módulos universitarios sobre prevención del delito y justicia penal, lucha contra la corrupción, delincuencia organizada, trata de personas / tráfico ilícito de inmigrantes, armas de fuego, ciber-delincuencia, delitos contra la vida silvestre, los bosques y la pesca y lucha contra el terrorismo, además de integridad y ética.

Todos los módulos universitarios de E4J incluyen sugerencias para la realización de ejercicios en clase, evaluación de estudiantes, presentaciones y otras herramientas de enseñanza que los profesores o capacitadores pueden adaptar a sus propios contextos, e integrar dentro de cursos o programas de nivel universitario ya existentes. Este Módulo propone un esquema para una clase de tres horas, pero puede utilizarse para presentaciones de menor o mayor duración.

Todos los módulos universitarios de E4J toman en consideración investigaciones y debates académicos existentes y pueden contener información, opiniones y declaraciones de una variedad de fuentes, incluyendo reportes de prensa y de expertos independientes. Las referencias a recursos externos fueron verificadas a la fecha de su publicación. Sin embargo, dado que los sitios web de terceros podrían sufrir modificaciones, le rogamos [*nos contacte*](#) si detecta una referencia equivocada o es redirigido a un sitio web con contenido inadecuado. También le solicitamos nos informe en caso de detectar que alguna publicación está vinculada a una versión o sitio web no oficial.

Pese a haber realizado una cuidadosa traducción de este módulo para asegurarnos una traducción al español precisa, la versión oficialmente aprobada es la versión en idioma inglés. Por ende, en caso de duda, le rogamos consultar la correspondiente versión en inglés.

[*Condiciones de uso y descargas de responsabilidad para los módulos universitarios.*](#)

© Oficina de las Naciones Unidas Contra la Droga y el Delito, 2019. Todos los derechos reservados.

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Secretaría de las Naciones Unidas, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

El presente documento no ha pasado por los servicios de edición.

Indice de materias

Introducción.....	2
Resultados del aprendizaje	2
Cuestiones clave.....	3
Principios éticos para los negocios	4
Importancia de la integridad y la ética para los negocios	6
Argumento comercial en favor de un camino de integridad y ética.....	7
Gestión de la ética empresarial: componentes clave de un programa exitoso de integridad y ética	8
Códigos de ética y códigos de conducta.....	11
Las empresas y el desarrollo sostenible	12
Referencias.....	14
Ejercicios	14
Ejercicio previo a la clase: ¿Qué sabemos sobre la integridad empresarial?	15
Ejercicio 1: Mapeo de las contribuciones empresariales a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	16
Ejercicio 2: Juego de roles: convenza a su supervisor de que la ética es un buen negocio	17
Ejercicio 3: caso de estudio: análisis de los códigos	17
Ejercicio 4: ¿Cómo difundir los códigos?.....	18
Possible estructura de la clase	19
Lecturas principales	21
Lecturas avanzadas	22
Evaluación de los alumnos.....	25
Herramientas de enseñanza adicionales	26
Lineamientos para desarrollar un curso independiente	27

Introducción

Este módulo les presenta a los alumnos la idea de que la integridad y la ética son elementos clave del éxito empresarial sostenible. En él se examinan las razones por las que la gente que está en entidades corporativas debe actuar con integridad y hacer negocios éticamente. Además ofrece una reseña de los componentes de una cultura de integridad y ética que ayude a las empresas a actuar como buenas ciudadanas corporativas. El cumplimiento, que es un concepto que abarca las medidas que toman las empresas para cumplir con las normas, reglas y regulaciones, también es una parte importante del discurso sobre la integridad y la ética y, por lo tanto, es abordado en este módulo. Se hace especial hincapié en el papel de los códigos de ética o los códigos de conducta como herramientas para que las empresas logren tener comportamiento ético y mantener el cumplimiento. Si bien los códigos son solo un componente de un programa global de ética empresarial, son una forma tangible de actualizar las prácticas éticas en los negocios.

El módulo 1 de E4J Integridad y ética (Introducción y marcos conceptuales) define los términos integridad y ética, presenta conceptos éticos básicos y sus raíces filosóficas, y muestra ejemplos de razonamiento y análisis ético. Este módulo retoma esas discusiones. Un mensaje central del módulo es que las empresas tienen que adoptar un enfoque integral y multidisciplinario para mantener los estándares de integridad y abordar los problemas éticos. El módulo también explica brevemente la manera en que las empresas pueden contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Resultados del aprendizaje

- Explicar por qué la integridad y la ética son importantes para las empresas y para las personas en el mundo de los negocios;
- Presentar el argumento comercial sobre la importancia de la integridad y la ética en los negocios (tanto en términos de impulsar la creación de valor a largo plazo como de proteger el valor);
- Describir los componentes clave que se necesitan para diseñar, implementar y respaldar un programa de integridad y ética exitoso en cualquier empresa;
- Sugerir enfoques de gestión ética para empresas de distintas características en términos de tamaño, estatus legal o nivel de complejidad.

Cuestiones clave

Las empresas son personas jurídicas y, al igual que los seres humanos, están sujetas a escrutinio moral. Por lo tanto, desde una perspectiva ética, sus actividades deben ir más allá del cumplimiento legal y tener legitimidad ante la comunidad. Esa legitimidad es la base de la licencia social para operar la empresa, y debe ganarse y refrendarse todos los días. Este es el contexto global de los temas de integridad y ética empresarial analizados en este módulo.

Cabe señalar desde el principio que el concepto de integridad y ética empresarial, tal y como se utiliza en este módulo, se refiere a la aplicación de la ética a nivel organizativo en la empresa. Otros niveles en los que se puede aplicar la ética en un entorno empresarial son: sistémico, de industria, organizacional e individual. Los distintos niveles se pueden conceptualizar de la siguiente manera:

- El **nivel sistémico** es el más alto y responde a la pregunta: ¿Cuál es el sistema más ético? Este nivel involucra discusiones ideológicas como la distinción entre socialismo y capitalismo. En años recientes el nivel sistémico ha adquirido más matices y hay distintos puntos de vista sobre la intervención gubernamental. Por ejemplo, en la crisis financiera mundial de 2008, algunos partidarios del libre mercado abogaron por que los gobiernos rescataran a instituciones financieras de gran tamaño.
- El **nivel de industria** aborda principalmente cuestiones sobre sectores que son éticamente polémicos, como el tabaco, el alcohol y el juego, pero este nivel se ha ampliado y ahora aborda sectores que antes se consideraban poco polémicos, por ejemplo, la comida rápida, la moda y los servicios financieros.
- El **nivel organizacional** plantea la pregunta: ¿Cómo se comporta la empresa? Este es el nivel donde se aplican conceptos como la integridad y la ética empresarial y donde se analizará el papel de la junta directiva y la alta gerencia de la empresa.
- El **nivel individual** aborda el comportamiento al nivel de los empleados individuales. La posibilidad de que una persona actue en forma no ética—como cuando se solicitan reembolsos ilegítimos de gastos o cuando se maltrata a un colega—siempre está presente, incluso en empresas y rubros empresariales conocidas por el carácter ético de sus quehaceres.

Los dos últimos niveles están directamente relacionados y se refuerzan mutuamente: Cuando una empresa actúa éticamente, fomenta una cultura de integridad que motiva a sus empleados a actuar éticamente a nivel individual. Por ejemplo, es probable que una empresa que tiene tolerancia cero para la obtención de contratos por medio de sobornos y capacita a sus empleados sobre cómo aplicarla incluso en situaciones difíciles, tenga empleados a quienes les resulte más fácil ser éticos que a empleados en lugares de trabajo donde el comportamiento ético no es priorizado. Y es probable que el comportamiento de empleados

en tales empresas tienda a manifestarse en otras esferas, como en el hogar y en la sociedad en general. Esto también funciona al revés: los empleados sin ética que hacen negocios antiéticos afectan negativamente la cultura organizacional, e impulsan prácticas antiéticas. Paine (1994, pág. 106) profundiza sobre la relación entre la ética organizacional y la individual en las empresas:

Pocas veces se explica las faltas corporativas a través de los defectos de carácter de un agente solitario. Es más común que las prácticas comerciales antiéticas impliquen la cooperación tácita, o hasta explícita, de otras personas, y que reflejen los valores, actitudes, creencias, el lenguaje y los patrones de comportamiento que definen la cultura operativa de una organización. La ética, por lo tanto, es tanto una cuestión organizacional como personal. Los gerentes que no ofrecen un liderazgo adecuado y que no establecen sistemas que propicien la conducta ética comparten la responsabilidad con aquellos que conciben, ejecutan y se benefician deliberadamente de las deslealtades corporativas.

En este contexto, es importante tener en cuenta que, si bien el módulo aborda la ética al nivel de la organización, la interconexión entre la ética organizacional y la individual es el hilo conductor de las discusiones. Para aclarar aún más a qué nos referimos al decir integridad y ética empresarial, el módulo comienza por analizar principios éticos básicos que deben guiar el quehacer empresarial. Una vez aclarado esto, este módulo presenta un argumento desde el punto de vista comercial en favor de la integridad y la ética empresarial, y luego se analiza la importancia de implementar un programa de integridad y ética en cualquier empresa, independientemente de su tamaño y demás características.

Principios éticos para los negocios

Los escritos del tema se refieren a una variedad de teorías y enfoques para aplicar la ética en el entorno empresarial. Por ejemplo, Elegido (1996) se refiere a seis principios éticos básicos que aplican a las empresas: solidaridad, eficiencia, racionalidad, equidad, abstenerse de perjudicar deliberadamente a los demás y responsabilidad en los roles. Estos principios son definidos de la siguiente manera:

- La **Solidaridad** se manifiesta cuando uno muestra un interés activo en el bien de los demás y hace que las empresas contribuyan al bien común. Este interés activo podría, por ejemplo, conducir al desarrollo de bienes que realmente sean valiosos para los clientes, en lugar de intentar venderles lo que se pueda, independientemente de si es realmente bueno o no.
- Compañías **eficientes** usan sus recursos en forma óptima para hacer negocios responsablemente. Algunas maneras de llevarlo a la práctica son evitar el desperdicio

de tiempo y otros recursos u ofrecer procesos adecuados de reclutamiento, capacitación y desarrollo a los empleados para que puedan hacer bien su trabajo.

- La **racionalidad** implica actuar de forma totalmente racional, no basar las decisiones comerciales en caprichos, impulsos o prejuicios o únicamente en las emociones, sino más bien en consideraciones bien analizadas. La racionalidad incluye ser consciente del valor de las emociones y los sentimientos, pero tomarlos en cuenta en una forma que permita tomar decisiones objetivas.
- El principio de **equidad** exige que se trate a los demás como quisiéramos que nos trataran a nosotros, es decir, evitar formas de parcialidad, como el favoritismo, en la toma de decisiones, en los ascensos, en los sistemas de remuneración y en la contratación. La empresa no debe vender productos o servicios basados en declaraciones engañosas, ya que tampoco les gustaría que las engañaran a ellas.
- **Abstenerse de perjudicar deliberadamente a los demás** implica tomar plena conciencia de las consecuencias de las acciones propuestas en las transacciones y eventos comerciales. Si las consecuencias son evidentemente perjudiciales, por ejemplo, la venta de medicamentos caducados, no se debe llevar a cabo la acción. Si el daño es tan solo un efecto colateral imprevisto de un efecto positivo intencional, la empresa puede tener justificación para la acción, si el efecto dañino es compensado por el efecto positivo, si no hay alternativas razonables y si se mitiga el daño tanto como sea posible. A esto a veces se le conoce como el [principio del doble efecto](#).
- Ejercer cargos en empresas viene con responsabilidades que no son iguales ante todas las partes interesadas. Por ejemplo, después de cumplir con todos los principios mencionados arriba, la empresa tiene que garantizar retornos razonables para sus accionistas antes de aportar beneficios para mejorar la sociedad.

Este último principio ha sido cuestionado por otro enfoque de la ética empresarial basado en la teoría de las partes interesadas. De acuerdo con la teoría de las partes interesadas, el objetivo de una empresa es crear valor no solo para los accionistas, sino también para distintos tipos de partes interesadas, como sus clientes, proveedores, empleados y comunidades. Esta teoría sugiere que la integridad y la ética empresarial requieren un enfoque integral que tome en cuenta a las partes interesadas que podrían no tener un efecto económico directo sobre la empresa, por ejemplo, los familiares de los empleados que podrían verse afectados si la empresa invade su privacidad. Algunos académicos han explorado el objetivo de las empresas en general y lo han conceptualizado como valor compartido (Porter y Kramer, 2011) o como valor colectivo (Donaldson y Walsh, 2015). Dichos aportes retoman de manera distinta la teoría de las partes interesadas.

Una de las metas de la ética organizacional es ayudar a constituir una cultura de integridad en el lugar de trabajo. Cuando una empresa actúa de manera ética, fomenta una cultura de integridad que motiva individualmente a los empleados a actuar de manera ética. Esto contribuye a que los empleados tengan una vida plena y, en última instancia, a que la sociedad

viva mejor. Para materializar dicha cultura, la empresa puede recurrir al modelado, la tutoría y otras actividades que promueven la integridad, así como la aplicación de códigos, normas y reglamentos éticos. En particular, para permitir una cultura de integridad y para mostrarles a los empleados que la empresa está dispuesta a "hacer lo que dice", la empresa debe garantizar que sus sistemas de gestión del rendimiento y de gratificación no contradigan ni menoscaben sus valores fundamentales. Si bien no existe un modelo que aplique a todos los casos, todas las empresas deberían implementar un programa de ética e integridad empresarial que vaya más allá del cumplimiento de las normas y las regulaciones, y que propicie una cultura de integridad. La médula de dicho programa debe ser tener valores éticos fuertes, y esos valores deben ser identificados y desarrollados cuidadosamente. El comportamiento ético debe incorporarse a todas las operaciones cotidianas y ser transmitido en todas las interacciones con las partes interesadas.

Importancia de la integridad y la ética para los negocios

Las decisiones individuales y corporativas de los profesionales de negocios afectan a la comunidad en general: a las familias, la organización, el distrito o pueblo, la sociedad y, ultimamente, al mundo. Estas decisiones también afectan a los mismos profesionales. Como lo muestran las investigaciones sobre ética del comportamiento, cuando una persona hace o intenta hacer algo que daña a los demás, se menoscaba el respeto de esa persona por la naturaleza humana. Al negarle el respeto a otra persona, esta persona, a menudo sin darse cuenta, reduce el respeto por sí mismo y su integridad, lo cual aumenta las posibilidades de que la persona que causó el daño siga causando daño. La explicación psicológica de esta situación es que después de una primera acción antiética, la integridad de la persona se debilita, lo cual disminuye su resistencia a otras acciones antiéticas, a menos que esta dinámica sea interrumpa por alguna intervención interna o externa (Welsh, Ordonez, Snyder y Christian, 2015). Del mismo modo, una vez que una empresa paga un soborno, suele esperarse que lo vuelva a hacer, de modo que entra en un círculo vicioso que es difícil de romper. Después de un tiempo, tanto los empleados antiguos como los nuevos ven esta práctica negativa como lo normal. Para obtener más información sobre la ética del comportamiento, consulte el módulo 6 de Integridad y Ética (Desafíos para una vida ética) y el módulo 8 (Ética conductual).

Esto se podría ilustrar con un ejemplo. Un vendedor de una compañía farmacéutica transnacional le pidió a un médico que recete los medicamentos producidos por la compañía, en lugar de un medicamento genérico que tiene los mismos ingredientes y es más barato. Al vendedor no le importa que esto pueda causarles dificultades a los pacientes que no tengan mucho dinero. El vendedor convence al médico ofreciéndole un viaje a una conferencia médica con en un sitio turístico en el extranjero todos los gastos pagados. El doctor acepta el trato. Ambos pasan por alto el requisito ético de tratar al paciente de manera justa. Si no les preocupa el paciente, esto quiere decir que es un ser humano el que no les importa y, a final de cuentas, tampoco les importarán tanto los seres humanos en general como antes de tomar

esta decisión antiética. Por lo tanto, les va a resultar más fácil hacerle lo mismo a otro paciente. El paciente es perjudicado directamente al ser engañado para que pague más por la atención médica, por confiar en el médico. Por haber pagado esa costosa cuenta médica, el paciente no puede pagar la colegiatura de sus tres hijos. Por lo tanto, el daño directo sufrido por el paciente causó un daño indirecto a los niños. A la larga, esto afecta a toda la comunidad.

Argumento comercial en favor de un camino de integridad y ética

El comportamiento antiético constituye un riesgo comercial y puede generar grandes costos a nivel organizacional. Algunos de ellos son:

- Sanciones legales como multas, indemnizaciones, embargos e incluso penas de prisión
- Consecuencias comerciales, como la cancelación de relaciones comerciales y la inclusión en listas negras (exclusión de oportunidades futuras)
- Daños a la reputación de la marca
- Niveles más bajos de satisfacción y retención de los empleados
- Aumento de conductas antiéticas de los empleados que dañan directamente a la empresa, como malversación de fondos, uso incorrecto del tiempo y los recursos, violaciones de la confidencialidad
- Ausentismo
- Menor retención de clientes y reducción de la lealtad
- Riesgo de reacciones negativas de la comunidad en la que opera

Las prácticas comerciales éticas, por otro lado, pueden traer ventajas comerciales tangibles como el acceso a oportunidades, la asignación de condiciones preferenciales (por ejemplo, el ingreso a listas blancas de proveedores que promueven la integridad), mayor acceso al mercado, mejor reputación y mayor lealtad de los clientes, y un mayor atractivo para empleados con talento. Además, la igualdad de condiciones y la competencia leal crean un entorno propicio para la innovación en la industria, lo cual es bueno tanto para la empresa como para sus clientes y, por lo tanto, puede beneficiar a toda la sociedad. Las prácticas empresariales éticas también atraen a otras empresas y conducen a alianzas comerciales que crean un mayor valor para ambas partes. Con el tiempo, esto puede aumentar la rentabilidad de la empresa. Se debe tener en cuenta que los factores como una propuesta de valor débil, un entorno económico difícil, la mala comercialización y la incompetencia técnica pueden llevar a cualquier empresa a la quiebra, independientemente de su enfoque ético.

El siguiente ejemplo ilustra el argumento comercial en favor de la ética. El médico del ejemplo anterior trabaja en un hospital cuyos valores, tal y como lo declara la gerencia, incluyen la honestidad y el cuidado. Todo el personal médico ha sido capacitado para reconocer situaciones en las que exista una posible falta de honestidad y cuidado y se les motiva a mostrar

estos valores, incluso cuando se sientan tentados a no hacerlo. El hospital también cuenta con un manual para empleados y una política de regalos que ofrecen lineamientos claros sobre las cortesías comerciales de las compañías farmacéuticas y sobre cuál es el límite en cuanto a sobornos. Estas no mencionan específicamente los viajes con todos los gastos pagados, pero el médico sabe que el comportamiento ético va más allá de lo que dice el código. Este médico también ha visto que el comportamiento de la alta gerencia es congruente con estos valores y con el código; en situaciones similares ellos han antepuesto los intereses de los pacientes a sus intereses personales. Habiendo reflexionado sobre todo esto, el médico rechaza la oferta del vendedor, por el deseo de hacer lo mejor para sus pacientes y de tratarlos de manera justa. Este es el estándar de comportamiento que siguen todos los médicos del hospital. Por ello este hospital recibió un premio por ser el hospital con más alto nivel de integridad. Esto atrae mayor financiamiento para el hospital. Llegan más pacientes. Los organizadores de la conferencia en el extranjero se enteran del incidente e invitan al médico, con todos los gastos pagados, a dar una charla en la parte del programa que lleva el tema de la integridad en el sector salud. El hecho de que elijan al médico para hablar en esa prestigiosa conferencia también eleva la reputación del hospital.

Se pueden encontrar otros análisis sobre el "argumento comercial" en favor de la integridad empresarial y la gama de sanciones e incentivos que han sido desarrollados para prevenir y combatir la corrupción en el sector privado en la publicación de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC) titulada [Guía de recursos sobre medidas estatales para reforzar la integridad empresarial](#) (2013).

Gestión de la ética empresarial: componentes clave de un programa exitoso de integridad y ética

A pesar de sus evidentes beneficios, la integridad y la ética empresarial suelen quedarse fuera de los procesos formales de gestión. En las últimas décadas se ha ejercido más presión sobre las empresas, desde arriba y desde abajo, para que creen programas efectivos de integridad y ética empresarial. Una regulación más estricta exige a las empresas a fortalecer el cumplimiento de las normas y regulaciones y las incentiva a hacerlo. Dos ejemplos bien conocidos son la Ley de los Estados Unidos sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) y la Ley contra el Soborno del Reino Unido. A nivel internacional, la [Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción](#) exige que los Estados se aseguren de que el sector privado cumpla con estándares básicos de integridad y ética. Para subrayar la importancia de la ética empresarial en la lucha contra la corrupción, la Conferencia de Estados parte de la Convención adoptó la resolución 5/6 del 29 de noviembre de 2013 (titulada "El sector privado") y la resolución 6/5, del 6 de noviembre de 2015 (titulada "Declaración de San Petersburgo sobre la promoción de la colaboración público-privada en la prevención y lucha contra la corrupción"). En este contexto, muchas empresas han establecido programas de cumplimiento

para garantizar que las operaciones comerciales se lleven a cabo de acuerdo con las normas y los reglamentos.

Al mismo tiempo, las partes interesadas, como los empleados, clientes, accionistas, socios comerciales y la sociedad civil esperan estándares aún más altos de integridad y conducta empresarial ética. Concentrarse solo en las reglas y los reglamentos suele no cumplir estas expectativas de prácticas empresariales éticas más elevadas. Por lo tanto, un programa efectivo de ética e integridad empresarial va más allá del simple cumplimiento y tiene como objetivo fomentar una cultura de integridad. Un programa de este tipo puede incluir medidas internas, externas y colectivas.

Existen diferentes modelos de gestión de las medidas internas que garantizan la integridad y la ética empresarial, pero todos comparten características similares:

- Los líderes y gerentes de la empresa están comprometidos personalmente, son convincentes y están dispuestos a actuar de acuerdo con los valores que defienden ("el ejemplo de los superiores").
- Los valores y compromisos rectores tienen sentido y son transmitidos claramente, por ejemplo, están escritos en un código de conducta o un código de ética.
- Las medidas internas están basadas en una evaluación de riesgos para gastar los recursos limitados de la manera más efectiva posible.
- Se incorporan los valores a las actividades cotidianas, y se ofrecen recursos prácticos y capacitaciones para orientar a los empleados incluso en situaciones difíciles y áreas grises.
- Se establece un sistema de control interno y existen canales para denunciar irregularidades.
- El programa de integridad y ética empresarial es entendido como un proceso continuo de aprendizaje, y las medidas son supervisadas y revisadas de forma periódica. Para ofrecer una instrucción continua se pueden utilizar recursos que están disponibles de manera gratuita, como la [herramienta de e-learning en video](#) desarrollada conjuntamente por UNODC y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (que es el tema del ejercicio previo a la clase de este módulo).

Las empresas no solo deben reforzar las medidas internas para la integridad y ética empresarial, sino también las medidas externas, por ejemplo, aquellas relacionadas con sus socios comerciales y sus cadenas de suministro. La percepción del público no se enfoca únicamente en el proveedor, sino también en las empresas que los contratan. Además de garantizar el cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales, las empresas deben adoptar un enfoque proactivo de responsabilidad corporativa con respecto a prácticas comerciales sostenibles para fortalecer la integridad y ética empresarial en sus cadenas de suministro.

Por último, también pueden participar en medidas colectivas, como compartir experiencias en grupos de trabajo o unirse a iniciativas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC). En entornos en los que prevalezcan las prácticas antiéticas, podrían recurrir a la acción colectiva para intentar cambiar el estatus quo. Por ejemplo, podrían hacer que los reguladores intervengan o establezcan normas en áreas como las cadenas de suministro.

Las empresas pueden requerir distintos enfoques para administrar sus programas de integridad y ética dependiendo de sus características de tamaño, estatus legal y complejidad. No existe un modelo que aplique a todos los casos, pero los principios subyacentes aplican tanto a las empresas grandes como a las pequeñas, incluyendo los emprendimientos en fase inicial. Por ejemplo, en una empresa grande, el ejemplo de los superiores puede ser un video en la página web o una postal con una cita de un representante de la alta gerencia. En un negocio más pequeño manejado por su propietario, puede ser conveniente tener conversaciones personales con los empleados sobre la importancia de la integridad como un valor central de la empresa. También se destaca que, si bien este último podría no tener necesidad de redactar un código de ética complejo (aunque eso podría cambiar cuando la empresa crezca), las transnacionales tienen que considerar cuál será la mejor manera de expresar los mismos valores en distintos contextos y las regulaciones de cada país, de las que sus empleados tienen que estar al tanto. La transnacional también tiene que evaluar los riesgos del comportamiento antiético en los distintos entornos en los que opera para elegir controles apropiados. Las empresas transnacionales también suelen enfrentarse con el problema de la relevancia cultural o regional. ¿Deben tener un solo código para todos los países en los que opera, o debería tener varios códigos que tomen en cuenta los distintos contextos? La solución más elegante es tener un código global que ofrezca orientación de alto nivel sobre los valores de la empresa, respaldado por directrices nacionales que brinden cierto nivel de flexibilidad, pero sin contradecir los valores globales.

Desarrollar un programa exitoso de integridad y ética en una empresa exige trabajar en paralelo sobre el tema de la integridad (reforzando la prevención) y el del cumplimiento (incluyendo las sanciones). El área de la integridad comprende iniciativas que ayudan a las personas de la empresa a desarrollar la sensibilidad ética y la capacidad del razonamiento moral y a reducir la racionalización de las conductas antiéticas. Entre los pasos necesarios en esta área está el tener un buen ejemplo por parte de la alta gerencia, el transmitir claramente los valores centrales, ofrecer capacitación sobre aptitudes para la toma de decisiones éticas y alinear los sistemas de reclutamiento, gestión del desempeño y remuneración con los valores centrales. La dimensión del cumplimiento, por el contrario, comprende iniciativas que ayuden a crear un entorno que respalte la práctica de la ética y la integridad. Estos incluyen el identificar y evitar situaciones que pueden provocar un comportamiento antiético e implementar controles y sanciones por las conductas antiéticas. Los procedimientos, procesos, políticas y códigos de conducta desempeñan un papel clave en la dimensión del

cumplimiento. Estas ideas aplican a cualquier empresa, independientemente de su tamaño, estatus legal, complejidad y de los riesgos/oportunidades relacionados con sus actividades.

Reconociendo esto a nivel internacional, UNODC desarrolló una publicación llamada [*Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica*](#), que brinda asesoría a las empresas sobre cómo poner en práctica estándares más elevados de integridad (2013). La guía se enfoca en elementos básicos que deben abordar las empresas, con un énfasis particular en los desafíos y oportunidades para las pequeñas y medianas empresas. La guía retoma la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y otros instrumentos internacionales y regionales que ofrecen orientación a las empresas sobre cómo mantener estándares más elevados de integridad y cómo ser buenos ciudadanos corporativos.

Otras iniciativas internacionales que brindan orientación sobre la ética empresarial son la Iniciativa de la [Asociación contra la Corrupción](#) (PACI) del Foro Económico Mundial, el [Pacto Mundial de las Naciones Unidas](#), los [Principios empresariales para contrarrestar el Soborno](#) de Transparencia Internacional, los [Principios de Gobierno corporativo](#) de la OCDE y del G20 y la [Iniciativa CleanGovBiz](#) de la OCDE.

Códigos de ética y códigos de conducta

Una forma importante de apoyar un camino de integridad y ética, como se mencionó anteriormente, es tener un código de ética o un código de conducta (o ambos) que sean efectivos. En teoría existen algunas diferencias entre estos dos tipos de códigos, aunque en la práctica suelen ser muy similares. En teoría, los códigos de ética se basan más en valores, y hacen hincapié en fomentar y respaldar las conductas éticas con base en valores corporativos, mientras que los códigos de conducta están basados más en el cumplimiento, y se enfocan en guías prácticas y sanciones en caso de violaciones. Sin embargo, en la práctica, ambos tipos de códigos suelen incluir una mezcla de disposiciones basadas en valores y disposiciones basadas en reglas.

Uno esperaría que cualquier empresa tuviera una mezcla de políticas basadas en la integridad y políticas basadas en el cumplimiento, y por lo tanto el código debería reflejar las dos dimensiones discutidas anteriormente. Por ejemplo, los distintos componentes del código deben estar alineados con los valores centrales de la empresa y con principios éticos básicos, de modo que fomenten el comportamiento ético a nivel individual. El código debe ser claro y conciso para que las personas entiendan fácilmente su contenido. El código también debe ser accesible y visualmente atractivo. Debe contener ejemplos y estar disponible en distintos formatos.

Los elementos prácticos de los códigos ofrecen la posibilidad de vislumbrar la cultura de la empresa. Deben incluir el ejemplo de los superiores, los principales riesgos éticos y

regulatorios identificados por la empresa, información sobre los sistemas de denuncia de irregularidades y el compromiso de la empresa con que no existan represalias por denunciar, enfocarse en las interfaces externas, ofrecer orientaciones claras y útiles para que el personal tome decisiones cuando se enfrente a un dilema práctico y deben ofrecer acceso a fuentes más específicas para mayor orientación.

El proceso de desarrollar un código podría implicar la creación de un comité para llevar a cabo el proyecto; entrevistas y consultas con personas clave de la empresa; investigación sobre el contenido que suelen tener los códigos y ejemplos de códigos de otras empresas similares; redacción; consulta con expertos externos; aprobación de la junta directiva; plan de aplicación; y un plan de revisión.

Cada una de las partes interesadas de la empresa aplica el principio de integridad a través de una óptica distinta. Tomar en cuenta todas esas perspectivas ayuda a preparar un código más completo y más efectivo para la empresa. Por ejemplo, en el caso de un hospital las partes interesadas son sus propietarios (accionistas), los pacientes, el personal, la comunidad en la que fue construido, el gobierno, y sus perspectivas deben ser tomadas en cuenta en la redacción y aplicación del código de conducta. Algunas disposiciones podrían expresar la manera en que la integridad debe ser practicada por el personal y hacia el personal. Otras se ocuparían de cómo se debe practicar la integridad por y hacia los pacientes. En la sección lecturas principales se ofrecen algunos códigos de ejemplo.

Las empresas y el desarrollo sostenible

Las empresas no solo tienen la responsabilidad, sino también el interés de aportar a la sociedad y de hacerla más sostenible. Las Naciones Unidas adoptaron en 2015 los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que buscan terminar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos. Estos 17 objetivos requieren el aporte de todas las partes interesadas, incluyendo al sector privado, y pueden servir como un marco útil para la participación.



Fuente: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

Hay muchas formas en que las empresas pueden contribuir a alcanzar los ODS. Por ejemplo, pueden usar energía más limpia y renovable, pagar salarios justos a sus empleados, garantizar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, usar proveedores locales, pagar impuestos y apoyar el sistema educativo. Algunas empresas promueven la salud como parte de su estrategia de responsabilidad social, mientras que otras manejan sus desechos para reducir la contaminación de las vías navegables o participa en alianzas público-privadas para desarrollar infraestructura pública.

Los ODS apuntan tanto a riesgos como a oportunidades. Si las empresas no forman alianzas con los gobiernos y la sociedad civil para abordar estos problemas, la sostenibilidad del planeta (incluyendo a las operaciones comerciales) estará en riesgo. Pero, al mismo tiempo, estos problemas presentan oportunidades para las empresas que sean innovadoras y emprendedoras. Ofrecer soluciones a los problemas más apremiantes del mundo también puede ser lucrativo.

Otra manera en la que las empresas se pueden comprometer con la sostenibilidad y asumir una responsabilidad compartida por materializar un mundo mejor es unirse al Pacto Global de las Naciones Unidas. El Pacto Global invita a las empresas a hacer negocios de manera responsable alineando sus estrategias y operaciones con diez principios sobre los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Los diez principios del Pacto Global fueron derivados de la [Declaración Universal de Derechos Humanos](#), la [Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo](#), la [Declaración de Rio sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo](#), y la [Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción](#). El Pacto Global también invita a los gobiernos a emprender acciones estratégicas en pos de objetivos sociales más amplios, como los que reflejan los ODS, con énfasis en la colaboración y la innovación.

Referencias

Donaldson, Thomas y James P. Walsh (2015). Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior*, vol. 35, págs. 181–207. Disponible en:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308515000088>

Elegido, J.M. (1996). *Fundamentals of Business Ethics: A Developing World Perspective*. Ibadan, Nigeria: Spectrum Books Limited.

Paine, Lynne S (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review* (marzo-abril), págs. 106-117. Disponible en <https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity>

Porter, Michael E. y Mark R. Kramer (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review* (enero-febrero). Disponible en <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2013). *Guía de recursos sobre medidas estatales para reforzar la integridad empresarial*. New York. Disponible en https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/14-04939_eBook_S.pdf

Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2013). *Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía Práctica*. New York. Disponible en https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf

Welsh, David T. et al (2015). The slippery slope: how small ethical transgressions pave the way for larger future transgressions. *Journal of Applied Psychology*, vol. 100, No. 1, págs. 114–127. Disponible en <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24865577>

Ejercicios

En esta sección se sugieren algunos ejercicios educativos para el aula, y en otra sección se sugiere una tarea posterior a la clase para evaluar la comprensión del módulo por parte del alumno.

Los ejercicios de esta sección son idealmente para aulas de hasta 50 alumnos, donde los alumnos pueden organizarse fácilmente en grupos pequeños para hablar de los casos o realizar actividades antes de que algún representante del grupo le pase la información a toda el aula.

Aunque es posible tener la misma estructura de grupos pequeños en aulas con más de cien alumnos, ello implica un mayor desafío y podría convenirle al ponente adaptar las técnicas de facilitación para garantizar que haya tiempo suficiente para las discusiones grupales y para dar retroalimentación a todo el grupo. La manera más fácil de abordar el requisito de la discusión en grupos pequeños en una clase grande es pedirle a los alumnos que discutan los problemas con los cuatro o cinco alumnos que están sentados a su alrededor. Dadas las limitaciones de tiempo, no todos los grupos podrán dar retroalimentación en cada ejercicio. Se recomienda que el ponente seleccione al azar y trate de garantizar que todos los grupos tengan la oportunidad de dar retroalimentación al menos una vez durante la sesión. Si el tiempo lo permite, el ponente podría facilitar una discusión en sesión plenaria después de que cada grupo haya dado su opinión.

Todos los ejercicios son apropiados tanto para alumnos de posgrado como para alumnos de pregrado. Sin embargo, dado que el conocimiento previo de los alumnos y su exposición a estos temas varía ampliamente, las decisiones sobre la idoneidad de los ejercicios deben basarse en su contexto educativo y social. Se invita al ponente a relacionar y conectar cada ejercicio con los temas clave del módulo.

Ejercicio previo a la clase: ¿Qué sabemos sobre la integridad empresarial?

Este ejercicio previo a la clase podría hacerse como parte del proceso de preparación para la clase. Antes de asistir a la clase, pídale a los alumnos que hagan uno o más de los módulos de video asociados con la herramienta de aprendizaje electrónico <https://thefightagainstcorruption.org/>.

Los módulos de video, que están disponibles gratuitamente en línea en más de 20 idiomas, exploran algunos de los dilemas éticos que suelen encontrarse en el mundo de los negocios. Algunas de las cuestiones planteadas en los módulos de video también se cubren en este módulo, como la política de regalos de las empresas. Durante la clase, el ponente podría remitir a los videos cuando se debatan ciertos temas. Además, podría iniciar la clase haciendo preguntas sobre los dilemas éticos que se ven en los videos.

Pautas para el ponente

Esta herramienta de aprendizaje electrónico es un producto conjunto de UNODC y UNGC. Utiliza seis módulos de video interactivos para ayudar al público a comprender mejor el [décimo principio del UNGC contra la corrupción](#) y la [Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción](#) en lo que respecta al sector privado. La herramienta está dirigida a los actores del sector privado y también puede serle útil a los alumnos que toman este módulo. Cada video dura alrededor de cinco minutos, y es una forma rápida y efectiva de aprender sobre la

integridad empresarial. Los alumnos que terminen los seis módulos del curso recibirán un certificado generado por computadora, lo cual podría ser un incentivo que aumente su interés en el proceso de aprendizaje.

Ejercicio 1: Mapeo de las contribuciones empresariales a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Este ejercicio tiene como objetivo ayudar a que los alumnos conozcan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, que sirven como marco global para los esfuerzos de los gobiernos, las empresas, la sociedad civil y otras partes interesadas para acabar con la pobreza, proteger el planeta y garantizar la prosperidad para todos. El ponente puede hacer que los alumnos, individualmente o en grupos pequeños, comprendan los ODS y las posibles contribuciones e impacto que pueden tener las empresas. El objetivo del ejercicio no es que los alumnos presenten una evaluación exhaustiva de las contribuciones empresariales a los ODS, sino que entiendan el concepto y puedan hacer uso de los ODS como marco para una conducta empresarial responsable y ética. Además, se les pide a los alumnos que reflexionen sobre los posibles efectos negativos de hacer negocios y cómo pueden ser mitigados.

Pautas para el ponente

El ponente puede optar por ofrecer una reseña de los ODS y el contexto en el que fueron adoptados. Se puede encontrar información básica sobre la Agenda para el Desarrollo Sostenible [aquí](#). Se puede encontrar información detallada sobre los 17 objetivos [aquí](#).

Primero el ponente divide a los alumnos en grupos pequeños y les asigna dos o tres ODS, dependiendo del tamaño total del grupo. Después se les pide que realicen una investigación rápida en línea sobre los objetivos que les fueron asignados. En los grupos, los alumnos discuten cómo pueden contribuir las empresas a sus ODS y cuáles pueden ser los efectos negativos de hacer negocios. ¿Cómo se pueden mitigar dichos efectos? Se les pide a los alumnos que piensen en ejemplos prácticos que muestren la importancia de una conducta empresarial ética para la compañía y para el cumplimiento de los ODS (15-20 minutos). Después se le pide a cada grupo que dé una presentación de tres minutos sobre el resultado de sus discusiones, enfocándose en la justificación de sus ODS y en cuál puede ser el aporte de las empresas y cómo pueden mitigar los posibles efectos negativos de hacer negocios.

Ejercicio 2: Juego de roles: convence a su supervisor de que la ética es un buen negocio

En este ejercicio, el ponente invita a los alumnos a considerar el argumento comercial en favor de la integridad y la ética, a reflexionar sobre ejemplos concretos de cómo el seguir un camino de integridad y ética puede ser bueno para las empresas y a convencer al público. El ejercicio ayuda a los alumnos a internalizar el mensaje de este módulo y será de utilidad práctica más adelante cuando lleven el espíritu de la integridad y ética empresarial a sus lugares de trabajo.

Para ver más información sobre el enfoque activo de este ejercicio, los ponentes pueden consultar el módulo 7 de Integridad y Ética (Estrategias para la acción ética).

Pautas para el ponente

Primero el ponente divide a los alumnos en grupos pequeños y les pide que hagan una lluvia de ideas sobre cómo el seguir un camino hacia la integridad y la ética puede ser positivo para las empresas (por ejemplo, atraen talento, aumentan su retención de clientes, aumentan el valor de la marca) y que piensen en las posibles consecuencias de la falta de integridad en los negocios (por ejemplo, artículos negativos en la prensa, multas, cancelación de las relaciones comerciales, falta de eficiencia). El ponente le pide a cada grupo que elija una empresa (por ejemplo, una empresa de TI, un minorista, una farmacéutica) y que brinde ejemplos de la vida real derivados de su contexto comercial (10 a 15 minutos). Para internalizar los argumentos, se le pide a los alumnos que participen en un juego de roles (diez minutos). En el juego de roles, el alumno que representa al empleado trata de convencer al supervisor (el otro alumno) de que existe un argumento comercial en favor de la integridad y la ética que es mayor que los costos. Por último, un par de grupos pueden presentar su juego frente al resto de sus compañeros.

Ejercicio 3: caso de estudio: análisis de los códigos

El objetivo de este ejercicio es que los alumnos analicen códigos de ética o códigos de conducta para un primer acercamiento al lenguaje en el que se escriben y cómo se traduce a la práctica. En la primera parte del ejercicio el ponente debe explicar lo qué son los códigos y presentar algunos ejemplos, destacando sus distintos componentes y cómo encajan. Después se divide a los alumnos en grupos pequeños para analizar los códigos e identificar sus componentes principales. El conjunto de preguntas de muestra que vienen en las pautas del ponente puede servir como instrucciones para los alumnos (15 minutos). Después el ponente les pide a los alumnos que compartan sus conclusiones con todo el grupo (5-10 minutos). El discutir las razones por las que se incluyen distintos componentes de los códigos plantearía la necesidad de alinearlos con los valores centrales de la empresa y con los principios éticos básicos (5-10 minutos).

Pautas para el ponente

Para la primera parte del ejercicio, el ponente puede imprimir los códigos (del Tata Group, con sede en India, de Duratex, con sede en Brasil, de GlaxoSmithKline y de ExxonMobil, con sede en el Reino Unido, de Spectris, con sede en los Estados Unidos), para cada equipo o enviarles enlaces para que puedan consultarlos fácilmente en clase cuando lo necesiten durante el ejercicio. Los ponentes también pueden utilizar códigos más nuevos o más relevantes para el contexto, por ejemplo, visitando páginas web de las compañías más grandes de su propio país que coticen en la bolsa.

El ponente puede imprimir instrucciones de qué buscar en los códigos o proyectarlas en una diapositiva durante este segmento. Las instrucciones podrían ser:

1. Verificar si el código contiene una introducción que pueda ayudar a los empleados a comprender las razones subyacentes.
2. Verificar si dicha introducción está alineada con la misión o visión de la empresa.
3. Revisar si el código incluye disposiciones que protejan los intereses de las distintas partes interesadas, por ejemplo, los empleados, el gobierno, la competencia, las comunidades, los accionistas, los clientes, etc. - y el bien común de la sociedad.
4. Verificar qué dice el código sobre conflictos de intereses, donaciones, pagos dudosos, etc.
5. Evaluar en qué medida el lenguaje general y el tono del código es fácil de comprender y aplicar.

Ejercicio 4: ¿Cómo difundir los códigos?

En el ejercicio 4 se les pide a los alumnos que vuelvan a sus grupos y que echen un segundo vistazo a los códigos que ya analizaron. Lo difícil de los códigos de conducta o de ética es que las empresas deben asegurarse de que no solo existan en papel sino que también se apliquen en la práctica. El objetivo de este ejercicio es evaluar la manera en que los códigos que se analizan en el Ejercicio 3 aportan al desarrollo y la aplicación de un programa exitoso de integridad y ética. El ponente invita a los alumnos a elegir algunos elementos clave y aportar ideas sobre cómo transmitir de forma efectiva las normas y los reglamentos a los empleados. También presentan los primeros prototipos sobre cómo difundir los códigos, por ejemplo, carteles, breves juegos de rol, comics, capacitaciones, cuestionarios para empleados.

Pautas para el ponente

Este ejercicio es una continuación del Ejercicio 3 en el sentido de que los alumnos analizan los mismos códigos pero desde otra perspectiva. En el ejercicio anterior los alumnos exploran los componentes del código. En este profundizan en las razones subyacentes de cada componente y consideran la forma en que algunos elementos de la cultura organizacional

pueden apoyar la aplicación de un código. Primero se divide a los alumnos en equipos y se le pide a cada equipo que discuta y prepare un prototipo (20 minutos). El ponente debe animar a los alumnos a que sean creativos en el desarrollo de sus primeros prototipos, como carteles, breves juegos de rol, cómics, capacitaciones, cuestionarios. Después se puede elegir un par de grupos para presentar sus prototipos (diez minutos). Por último se puede tener una discusión en clase sobre los conocimientos prácticos adquiridos durante el ejercicio y la importancia de transmitir a los empleados los principios consagrados en los códigos (diez minutos). Los ponentes pueden señalar que las empresas líderes cada vez más exigen que sus proveedores tengan códigos de conducta o de ética o incluso pueden tener códigos de conducta para su cadena de suministro. Cómo se pueden aplicar los códigos en las pequeñas o medianas empresas es un tema potencial para una discusión a profundidad.

El ponente puede hacer que este ejercicio sea otro conjunto de presentaciones orales o una sesión interactiva.

Possible estructura de la clase

Esta sección contiene recomendaciones para una secuencia de enseñanza y el tiempo previsto para lograr resultados de aprendizaje a través de una clase de tres horas. El ponente puede optar por ignorar o acortar algunos de los siguientes segmentos para darle más tiempo a otros elementos, incluyendo la introducción, los rompehielos, la conclusión o algunos breves descansos. La estructura también podría adaptarse para clases más cortas o más largas, dado que la duración de las clases varía de un país a otro.

Introducción (10 minutos)

- El ponente analiza las metas y los objetivos del módulo, los métodos de enseñanza y los vínculos con el módulo 1 Integridad y ética de E4J y presenta la estructura de las clases y el plan de evaluación. El ponente podría mencionar el ejercicio previo a la clase y preguntar a los alumnos acerca de los dilemas éticos presentados en la herramienta de e-learning.

Aplicar la ética en los negocios y el argumento comercial en favor de la ética (40 minutos)

- El ponente explica, en un intercambio interactivo con los alumnos, las formas en que se aplican los principios éticos en los negocios, haciendo referencia a los distintos niveles y a los seis principios que se mencionan en la sección Cuestiones clave del módulo.
- Se podría analizar una decisión empresarial hipotética o histórica para ver si está alineada (o no) con los seis principios descritos; la medida en que incorpora los

intereses de las partes interesadas y el bien común; y la medida en que contribuye o no a un ambiente y una cultura ética para la empresa.

- El ponente resume los puntos planteados, destacando los distintos beneficios -p. ej. de reputación, atracción de talento, licencia para operar, acceso a financiamiento y licitaciones públicas, proyectos internacionales, expectativas sociales e innovación- que disfrutan las empresas cuando actúan éticamente. El ponente también aborda brevemente los ODS y el papel del sector privado en su promoción.
- El ponente realiza el Ejercicio 1 y/o el Ejercicio 2.

Discurso sobre la gestión de la ética empresarial (20 minutos)

- El ponente presenta el marco de gestión que suele encontrarse en los programas de integridad y ética empresarial (consulte la discusión sobre la gestión de la ética empresarial en la sección Cuestiones clave del módulo).
- El ponente podría también pedirle a los alumnos que analicen, en una discusión abierta, un programa de integridad y ética empresarial desde la perspectiva de los actores externos -por ejemplo, los reguladores, las ONG, asociaciones gremiales- y retomar los recursos gratuitos que se enumeran más adelante.

Introducción de los códigos de conducta y los códigos de ética (30 minutos)

- Para preparar el escenario para una sesión interactiva, el ponente presenta varios códigos de conducta y códigos de ética de distintos tipos de empresas, incluyendo los desafíos que representa incorporarlos, su alcance y las limitaciones que se perciben. Se deben discutir cuestiones como su propósito comercial, su alcance (por ejemplo, en cuanto a los empleados y los socios comerciales), la selección del idioma y el contenido.
- El ponente dirige una discusión en clase sobre los distintos temas que suelen incluirse en un código de conducta, así como su estilo y estructura y referencias claras a los componentes del marco de gestión y el ejemplo de los superiores.
- El ponente podría usar las diapositivas provistas en el módulo para presentar los códigos de conducta para las empresas.
- Después presenta tres códigos de conducta de distintos sectores que serán utilizados durante la sesión interactiva. Deben proponerse códigos variados, por ejemplo, que representen distintos ramos, empleados, ubicaciones geográficas y contextos culturales. Se sugieren los siguientes códigos: Tata Group, Duratex, GlaxoSmithKline, ExxonMobil, y Spectris.

Aquí se pueden consultar los códigos:

- <http://www.tata.com/pdf/tcoc-booklet-2015.pdf>
- <http://www.duratex.com.br/ir/code-of-ethics>
- <https://www.gsk.com/en-gb/about-us/policies-codes-and-standards/>
- <http://cdn.exxonmobil.com/~/media/global/files/other/2017/standards-of-business-conduct.pdf>

- <http://www.spectris.com/~/media/Files/S/Spectris/documents/signpost-docs/code-of-business-ethics.pdf>

Ejercicio 3 (30 minutos)

- El ponente realiza el Ejercicio 3.

Ejercicio 4 (40 minutos)

- El ponente realiza el Ejercicio 4.

Conclusión (10 minutos)

- El ponente resume lo aprendido en la clase de tres horas, enfatizando los siguientes puntos:
 - La ética empresarial es un componente esencial de una empresa exitosa y sostenible.
 - Las empresas deben delinear sus valores de una manera que tenga sentido para fomentar la participación de sus empleados y para ayudarlos a tomar decisiones comerciales sensatas y éticas.
 - Una cultura corporativa de apertura, honestidad e integridad es esencial para encontrar soluciones éticas que cubran las necesidades de las distintas partes interesadas y que respondan adecuadamente a los complejos dilemas que exigen un enfoque interfuncional profundo.

Lecturas principales

Esta sección proporciona una lista de materiales de acceso abierto (mayoritariamente) que el ponente podría pedir que lean los alumnos antes de tomar una clase basada en este módulo.

MacDonald, Chris y Alexei Marcoux (n.d.). *Concise Encyclopedia on Business Ethics*. Journal Review Foundation. Disponible en:
<https://conciseencyclopedia.org/>. *Este recurso en línea contiene definiciones y descripciones de algunos conceptos éticos. Podría ser una referencia de base útil para mantener las cosas sencillas.

Elegido, J.M. (1996). *Fundamentals of Business Ethics: A Developing World Perspective*. Ibadan, Nigeria: Spectrum Books Limited. Disponible en:
http://www.lbs.edu.ng/sites/faculty_research/elegido_juan_publications. * Este es un recurso que aborda ampliamente el tema de la integridad y la ética en los negocios. El ponente encontrará allí más contenidos que podrían enriquecer el curso y ayudar a alcanzar los objetivos de aprendizaje.

Paine, Lynne S (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review (marzo-abril)*, págs. 106-117. Disponible en:

<https://hbr.org/1994/03/managing-for-organizational-integrity> * Este artículo ofrece una base para explicar cómo lograr la gestión ética en una empresa utilizando los enfoques de integridad y cumplimiento.

Ejemplos de códigos de conducta: se pueden usar en la clase como ejemplos prácticos y también en los ejercicios.

Tata Group: <http://www.tata.com/pdf/tcoc-booklet-2015.pdf>

Duratex: <http://www.duratex.com.br/ir/code-of-ethics>

GlaxoSmithKline: <https://www.gsk.com/en-gb/about-us/policies-codes-and-standards/>

Exxon: <http://cdn.exxonmobil.com/~/media/global/files/other/2017/standards-of-business-conduct.pdf>

Spectris: <http://www.spectris.com/~/media/Files/S/Spectris/documents/signpost-docs/code-of-business-ethics.pdf>

Las siguientes fuentes son directrices para crear códigos de conducta:

OECD (2001). *Codes of Corporate Conduct: An Expanded View on Their Content*. Disponible en : http://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/codes-of-corporate-conduct_206157234626;jsessionid=13610gtsbw6ev.x-oecd-live-03.

Business & Sustainable Development Commission (2017). *Better Business, Better World*.

Disponible en:

<http://report.businesscommission.org/uploads/Executive-Summary.pdf>.

Lecturas avanzadas

Se recomiendan las siguientes lecturas para los alumnos interesados en explorar más a fondo los temas de este módulo, y para los ponentes que imparten el módulo:

Las lecturas avanzadas que se proponen a continuación incluyen regulaciones, códigos y normas, la mayoría disponibles en línea, que promueven la integridad y la ética empresarial con los cuales se podrían familiarizar los alumnos con el tiempo. También hay un recurso sobre acción colectiva que podría ayudar a presentar la idea de que algunos desafíos de la práctica de la ética y la integridad que podrían ser difíciles de superar para una empresa individual podrían facilitarse por medio de la acción colectiva junto con otras empresas. También se

incluyen las opiniones de actores externos (reguladores) ya que podrían ofrecer información adicional sobre las responsabilidades de algunas de las partes interesadas. Por último se incluyen más referencias académicas para ofrecer recursos tanto a los ponentes como a los alumnos que deseen profundizar en el tema, ya sea para ayudar a la discusión en el aula o para facilitar la aplicación práctica de lo aprendido.

Carroll Archie B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, vol. 34, No. 4., págs. 39-48.

Cialdini, Robert B., Petia K. Petrova y Noah J. Goldstein (2004). The hidden costs of organizational dishonesty. *MIT Sloan Management Review* (Spring), págs. 67-73.

Crane Andrew y Dirk Matten (2016). *Business Ethics*. 4^a ed. Oxford: Oxford University Press.

Donaldson, Thomas (2015). Where the facts end: Richard De George and the rise of business ethics. *Journal of Business Ethics*, vol. 127, No. 4, págs. 783-787.

Donaldson, Thomas (2012). Three ethical roots of the economic crisis. *Journal of Business Ethics*, vol. 106, No. 1, págs. 5-8.

Donaldson, Thomas (2008). Hedge fund ethics. *Business Ethics Quarterly*, vol. 18, No. 3, págs. 405-416.

Freeman, R. Edward (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

OECD (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. Disponible en https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/g20_oecd_principles_of_cg.pdf

Paine, Lynn Sharp (2004). Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance. New York: McGraw-Hill.

Paine, Lynn S., Rohit Deshpandé y Joshua D. Margolis (2011). A global leader's guide to managing business conduct. *Harvard Business Review* (Septiembre). Disponible en <https://hbr.org/2011/09/a-global-leaders-guide-to-managing-business-conduct>.

Paine, Lynne. S (2000). Does ethics pay? *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, No. 1, págs. 319-330.

Porter, Michael E. y Mark R. Kramer (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre), págs. 78-92. Disponible en <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

Porter, Michael E. y Mark R. Kramer (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review* (enero-febrero). Disponible en <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.

Ministry of Justice (2010). *The Bribery Act*. Reino Unido. Disponible en <http://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf>. *Ver en particular los seis pilares, a partir de la página 20.

US Department of Justice (2012). *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. Estados Unidos. Disponible en <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2015/01/16/guide.pdf>. *Ver particularmente el capítulo 5, a partir de la página 57 sobre los componentes de los programas efectivos de cumplimiento.

Transparencia Internacional (2013). [Principios empresariales para contrarrestar el Soborno](#). Disponibles en:
https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_principles_for_counteracting_bribery.

Velasquez Manuel G. (2012). *Business Ethics: Concept and Cases*. 7^a ed. Essex, UK: Pearson.

La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (ONUDD) ha desarrollado varios recursos relacionados con la integridad y la ética en el sector privado. De especial relevancia para este módulo es su publicación llamada [Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica](#), sin embargo, en el siguiente enlace hay otros recursos que también abordan la integridad y la ética empresarial:
http://www.track.unodc.org/private_sector/Pages/Tools.aspx.

Evaluación de los alumnos

Esta sección sugiere una tarea posterior a la clase para evaluar la comprensión del módulo por parte del alumno. En la sección Ejercicios se sugieren tareas previas a la clase o para la clase.

Para evaluar la comprensión de los alumnos del módulo, se proponen las siguientes tres tareas posteriores a la clase:

1. Un conjunto de preguntas de respuesta corta que pongan a prueba lo aprendido en el módulo, que será respondido en papel después de la clase. Algunos ejemplos de las preguntas podrían ser: a) ¿Qué aprendió de este módulo? b) ¿Por qué deben ser éticas las empresas? c) ¿Por qué es importante tener integridad para una persona en el mundo de los negocios? d) ¿Cómo podría perder dinero una empresa debido a su falta de ética? e) ¿Cómo podría volverse más rentable una empresa debido a su integridad? f) Ofrezca un ejemplo de una medida de cumplimiento que podría formar parte de un código de ética.
2. Un proyecto, que deba terminarse en las dos semanas posteriores al módulo. Entrevistar a alguien sobre la compañía en la que trabaja para comprender qué se está haciendo para desarrollar y mantener la integridad y la ética hacia todas las partes interesadas. ¿Han descuidado sus deberes ante alguna de las partes interesadas? ¿Tienen un programa de ética comercial formal o informal? ¿Ese programa promueve la integridad, el cumplimiento, o ambos? Además de la entrevista, realice otras investigaciones (por ejemplo, estudie artículos de prensa o analice la información pública disponible) para obtener más información sobre la compañía. Escriba un informe sobre sus hallazgos y haga recomendaciones sobre lo que se puede hacer para mejorar aún más los niveles de integridad y de operación que ya han alcanzado. Explique los motivos de sus recomendaciones. Tamaño máximo: 1500 palabras. En los países donde este proyecto requiera la aprobación ética de la institución anfitriona del curso, el entrevistado debe aceptar y firmar formularios de consentimiento informado. De lo contrario, el ponente puede pedir a los alumnos que realicen otros tipos de investigación usando información que esté disponible públicamente, por ejemplo, en los medios o datos secundarios.
3. Se podría pedir a los alumnos que investiguen y critiquen el código de ética de una empresa local. El ponente podría distribuir una lista predeterminada de compañías o pedir a los alumnos que elijan y se inscriban para la cobertura exclusiva de una firma local. En este último caso, el alumno primero debe confirmar que la empresa en cuestión tiene un código de ética.

Herramientas de enseñanza adicionales

Esta sección incluye enlaces a herramientas de enseñanza relevantes, como diapositivas de PowerPoint y material de video, que podrían ayudar al ponente a impartir los temas abordados en el módulo de una manera interactiva y atractiva. Los ponentes pueden adaptar las diapositivas y demás recursos a sus necesidades.

Presentación de Powerpoint

- Módulo 11 Presentación sobre Integridad y Ética Comercial [enlace pendiente]

Material de video

- [What is Ethics? What is Business Ethics?](#) *Introducción a la ética por Kirk O. Hanson, Director Ejecutivo del Centro Markkula de Ética Aplicada en la Universidad de Santa Clara
- [Incorporating Ethics into Compliance](#). *Thomas Donaldson defendiendo la necesidad de combinar el cumplimiento y los enfoques basados en valores.
- [Integrating Ethics into General Management](#). *Lynn Sharp Paine hablando sobre la integración de la ética en los cursos de administración general en Harvard.

Otros recursos

- Comisión de la CPI sobre la responsabilidad corporativa y el combate a la corrupción (varios documentos). Disponible en <https://www.iccwbo.be/the-commissions/corporate-responsibility-and-anti-corruption/>.
- Foro Global de Anticorrupción e Integridad 2017 de la OCDE. Varias lecturas disponibles en <http://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-forum-2017.htm>
- Página web del Institute of Business Ethics varios documentos de investigación. Disponible en <https://www.ibe.org.uk/>.
- Herramienta de e-learning en video de UNODC/UNGC. Disponible en <https://thefightagainstcorruption.org/>.

- Normas ISO. Disponibles en <https://www.iso.org/standard/65034.html> (ISO 37001 sobre sistemas de gestión antisoborno), <https://www.iso.org/standard/62342.html> (ISO19600 sobre sistemas de gestión de compliance) y <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> (ISO 26000 sobre responsabilidad social).
- Iniciativas de acción colectiva. Disponible en <https://www.unglobalcompact.org/take-action/action/anti-corruption-collective-action>.

Lineamientos para desarrollar un curso independiente

Este módulo ofrece un bosquejo para una clase de tres horas, pero existe potencial para desarrollar estos temas en un curso independiente. El alcance y la estructura de dicho curso serán determinados por las necesidades específicas de cada contexto, pero aquí se sugiere una estructura posible.

Sesión	Tema	Breve descripción
1	Integridad y ética Parte A: definiciones, descripciones, comprensión básica	Recordatorio de qué es la integridad y qué es la ética. Reseña de los principios básicos. Introducción de la idea del deber ante las partes interesadas. Discusión interactiva.
2	Integridad y ética Parte B: Los individuos en el mundo de los negocios, las empresas en la sociedad	Reseña de la importancia de la integridad y la ética en el mundo de los negocios.
3	¿Por qué deben ser éticas las empresas? Parte A.	Explicación de cómo la ética y la integridad pueden impulsar la creación de valor en una empresa.
4	¿Por qué deben ser éticas las empresas? Parte B	Explicación de cómo la ética y la integridad en un negocio pueden ayudar a preservar el valor en una empresa.
5	Las partes interesadas y la ética	Discusión de las responsabilidades éticas de las distintas partes interesadas y ante las distintas partes interesadas.
6	Las partes interesadas y los códigos	Discusión de cómo se desarrollan las responsabilidades éticas de las distintas partes interesadas en un código. Se usan

		códigos de ejemplos como casos de estudio para este fin.
7	Programas de integridad y ética Parte A: impulsar la integridad como un componente clave	Explicación de cómo las empresas pueden promover la integridad desarrollando las aptitudes de razonamiento ético de sus empleados y evitar la racionalización.
8	Programas de integridad y ética Parte B: impulsar el cumplimiento como un componente clave	Explicación de cómo los mecanismos de cumplimiento, como los códigos, pueden ayudar a la empresa a mantener la ética y la integridad.
9	Enfoques de gestión ética Parte A: pequeñas empresas, transnacionales, etc.	Identificación de enfoques de gestión ética para empresas de distintos tamaños, estatus legal y complejidad y desafíos relacionados con su aplicación. Por ejemplo, las preocupaciones éticas pueden tener un alcance distinto para una empresa familiar que para una empresa pública.
10	Enfoques de gestión ética Parte B: entornos reguladores variables	Identificación de enfoques de gestión ética para empresas que operan en distintas ubicaciones y desafíos relacionados con su aplicación. En algunos contextos, es útil solicitar la certificación de las normas, por ejemplo, ISO 37001 (sistemas de gestión antisoborno) o ISO 26000 (responsabilidad social). Asesoría sobre la necesidad de un deber de cuidado más elevado en países que tienen entornos normativos y mecanismos de gobernanza débiles. Además, análisis de regulaciones sobre transparencia y el reporte, por ejemplo la Global Reporting Initiative y el International Integrated Reporting Council .



United Nations Office on Drugs and Crime

Vienna International Centre, P.O. Box 500, 1400 Vienna, Austria
Tel.: (+43-1) 26060-0, Fax: (+43-1) 26060-3389, www.unodc.org

