

# Ética comercial

MANUAL SOBRE LA  
ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA  
COMERCIAL RESPONSABLE



Una publicación del

**PROGRAMA DE TRANSPARENCIA  
Y RESPONSABILIDAD**

DEPARTAMENTO DE COMERCIO  
DE LOS ESTADOS UNIDOS  
*International Trade Administration*  
WASHINGTON, D.C.

ISBN 0-16-077204-4

Algunos materiales incluidos en este libro están reimpresos con la autorización de los titulares de los derechos de autor. En la página 335 se encuentra una lista completa de autorizaciones.

Publicado en 2007 por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, International Trade Administration.

En venta en U.S. Government Printing Office, Superintendent of Documents

Internet: <http://bookstore.gpo.gov>

Teléfono: (202) 512-1800

Dirección: SSOP, Washington, DC 20402-0001, EE.UU.

Número de inventario: 003-009-00736-4



Programa Federal de Reciclado  
Impreso en papel reciclado.

Este manual tiene el propósito de suministrar una guía general a empresas y profesionales para ayudarles a comprender mejor las normas globales emergentes de conducta empresarial responsable. Se distribuye bajo el entendimiento de que los autores, revisores y el editor no se dedican a suministrar servicios legales o contables u otros servicios profesionales. Si se requiere asistencia legal o de expertos, se debe recurrir a los servicios de un profesional competente. Este manual contiene información sobre el diseño y la implementación de programas de ética empresarial y esta información estaba actualizada al momento de la publicación. Si bien se han hecho todos los esfuerzos posibles por suministrar información que sea lo más completa y precisa posible, los lectores deben saber que toda la información contenida en este manual está sujeta a cambio sin previo aviso.

# MENSAJE DEL SECRETARIO DE COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS

Con gran placer el Departamento de Comercio de los Estados Unidos agrega a la lista de publicaciones del Programa de Transparencia y Responsabilidad la edición en idioma español de *Ética empresarial: Manual sobre la administración de una empresa comercial responsable*. Al igual que las ediciones en inglés y en ruso, esta versión fue diseñada para brindar una referencia práctica a los propietarios y gerentes de empresas a quienes les interesa alcanzar o exceder los estándares globales de ética empresarial y prácticas empresariales responsables.

Los Estados Unidos y América Latina son socios económicos naturales cada vez más integrados. Recientes acuerdos de libre comercio en nuestra región brindan a las empresas tanto en América Latina como en los Estados Unidos un marco para vender sus bienes y servicios en un mercado mucho más amplio a precios más competitivos, lo que lleva a un mayor crecimiento económico y prosperidad en todo el hemisferio.

Estas más amplias oportunidades traen consigo una mayor responsabilidad para las empresas. Aún se espera que las empresas inviertan capital, creen fuentes de trabajo y generen utilidades. Al mismo tiempo las empresas se han dado cuenta de que les beneficia ser líderes en la construcción de sociedades que valoran la buena administración, la responsabilidad y la transparencia.

Estos valores se deben promover no sólo porque es lo correcto, sino también porque benefician a las empresas. Al adoptar prácticas responsables, las empresas se tornan más atractivas para posibles socios comerciales e inversores y al mismo tiempo apoyan los esfuerzos del gobierno para crear sociedades estables y libres. Asimismo, las empresas responsables establecen un ejemplo para todos aquéllos que desean competir en este mercado dinámico y en crecimiento que es América Latina.

Este Manual y sus preceptos se aplican independientemente de si usted representa a una empresa, a la sociedad civil o al gobierno, e independientemente del tamaño de su empresa. Espero que el enfoque paso a paso para el desarrollo de un programa de ética empresarial que se presenta en este Manual le resulte fácil de usar y que constituya un recurso importante para estimular el debate público acerca de la importancia de la ética empresarial y las prácticas empresariales responsables.

Atentamente,



Carlos M. Gutiérrez

Secretario de Comercio de los Estados Unidos



# AGRADECIMIENTOS

Agradecemos especialmente a Walter Bastian, Subsecretario para el Hemisferio Occidental del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, cuya visión y liderazgo hicieron posible la expansión del Programa de Transparencia y Responsabilidad a la región de América Latina. De igual manera, agradecemos el minucioso trabajo de Igor Y. Abramov y Kenneth W. Johnson, autores del manual original en idioma inglés. En la edición en idioma español se conservó gran parte del texto original de la versión en inglés. Sin embargo, al hacer el manual más relevante para la región de América Latina, hicimos algunos cambios en el texto original, incluyendo: una sección sobre la exploración del contexto relevante de una empresa comercial responsable en América Latina (Capítulo 1), información estadística pertinente para la región y varios nuevos ejemplos de empresas.

Esta versión en español del Manual de ética empresarial fue desarrollada en conjunto con nuestros socios del Programa en diversos países de América Latina. Deseamos reconocer el trabajo de la Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE), en especial a Eduardo Pazmino, Enrique Arturo de Obarrio y Yohana Ycaza, que coordinaron la traducción al español de la versión original del Manual en inglés. Agradecemos a Adela Torrente (La Cámara de Comercio Americana de Nicaragua), Roberto Rosales (Asociación para la Cooperación Educativa en Nicaragua), Carolina Castellanos (La Cámara de Comercio Americana de Guatemala) y Carlos Knapps (Universidad Nacional de Asunción) por brindar comentarios editoriales que mejoraron la lectura del texto en español. También deseamos agradecer a las revisoras Eugenia Corbo y Patricia Ravetto de Linguistic Systems, Inc. por sus contribuciones editoriales, profesionalidad y paciencia a lo largo de numerosas revisiones del texto en español.

Además, deseamos agradecer a Kristi Ragan y Anay Shah de Development Alternatives Inc. (DAI) por ofrecer contribuciones de los socios comerciales de DAI en América Latina. También agradecemos a las compañías Chevron, Levi Strauss, Limited Brands y Visa, que gentilmente accedieron al uso de sus materiales en este Manual, además de aquellas empresas que presentaron propuestas que no pudimos incluir.

Agradecemos especialmente a Sarah Cook y Kristen Mann, personal del Programa de Transparencia y Responsabilidad, que brindaron investigación, revisiones y asistencia invaluable para la producción de este Manual. Por último deseamos reconocer el trabajo de John Ward quien contribuyó al proceso de publicación.

## **Alysia Wilson**

*Líder del equipo de Transparencia y Responsabilidad – América Latina  
International Trade Administration  
Departamento de Comercio de los EE.UU.*



Un proyecto de

**PROGRAMA DE TRANSPARENCIA Y RESPONSABILIDAD**

del

**DEPARTAMENTO DE COMERCIO DE LOS EE.UU.**

*Con la asistencia y la cooperación de:*

**Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa (APEDE)  
Comisión de Ética y Civismo**

**Asociación para la Cooperación Educativa en  
Nicaragua (ACOEN)**

**La Cámara de Comercio Americana de Guatemala**

**La Cámara de Comercio Americana de Nicaragua**

**La Cámara de Comercio Americana de Paraguay**

**Development Alternatives, Inc.**

**Miembros de la Comisión de Trabajo de la Guía  
de Ética Empresarial de Nicaragua**

**Miembros del Pacto Ético Comercial de Paraguay**

**Miembros de Pacto Ético Empresarial de Panamá**



# PREFACIO

Vivimos en una era de innovación, de crecimiento de los mercados libres y una economía mundial. Las nuevas tecnologías, los roles para el gobierno y los participantes en la escena global ofrecen oportunidades, demandas y restricciones desafiantes. Más personas y naciones están trabajando en conjunto para promover los principios de libertad y democracia, nutrir a los mercados libres, proteger los derechos de la propiedad individual y alentar el respeto por los derechos humanos, la norma jurídica y el medio ambiente.

Con creciente urgencia las fuerzas sociales y de mercado están modificando los roles y las responsabilidades de las empresas. Aunque el motivo de la ganancia del negocio se comprende y acepta, las personas no lo aceptan como una excusa para ignorar las normas, valores y estándares básicos de un buen ciudadano. Se espera que las empresas modernas sean administradores responsables de los recursos comunitarios que trabajan hacia el crecimiento y el éxito tanto de sus compañías como de sus comunidades.

El gobierno tiene un importante rol en la propagación de la libertad y el capitalismo democrático. Proporciona la estructura legal esencial de mercado y procesos confiables para la resolución de disputas que permiten que las empresas compitan equitativamente solamente sobre la base de la calidad, los precios y el suministro de sus mercancías y servicios. Ejecuta con justicia las leyes, las regulaciones y las sentencias para salvaguardar el orden social que sus ciudadanos valoran. No puede, sin embargo, actuar solo. Las empresas y la sociedad civil deben estar involucradas también en las soluciones de los problemas comunitarios. Pueden ayudar en la lucha contra la corrupción que agota los recursos nacionales. Deben reformar las prácticas poco éticas en los negocios que cultivan el cinismo y la desconfianza en las comunidades.

Las empresas se encuentran en el centro estratégico de la sociedad civil y tienen intereses en sus comunidades. Dependen para su crecimiento y éxito de los mercados libres y de una buena autoridad pública, pero también son los autores de su propio destino. A través de una conducta empresarial responsable, las empresas contribuyen al capital social esencial de confianza y justicia que hace posible un buen control y los mercados libres.

Los mercados pueden hacerse y permanecer libres si sus participantes son responsables y respetan los valores básicos de honestidad, confiabilidad, justicia y auto-disciplina. Las otras opciones para una conducta empresarial responsable son mercados ineficientes y regulaciones gubernamentales costosas. Los flujos libres de capital, talento, conocimiento y creatividad son

posibles en donde las comunidades se conocen por la transparencia, el respeto a la propiedad, una estructura legal de mercado y mecanismos confiables para la resolución de las disputas. Las otras opciones son falta de capital, altos costos de transacción, mercados limitados, subdesarrollo y pobreza.

En suma, los propietarios y gerentes deben atenuar los aspectos competitivos del capitalismo con la ciudadanía preocupada. Deben asumir la responsabilidad individual por las decisiones y actividades de sus empresas y su impacto en la cultura de sus empresas y sus partícipes. Una empresa necesita empleados, agentes y proveedores comprometidos y productivos para crear bienes y servicios. Para obtener una ganancia necesita de clientes y consumidores leales, satisfechos. Necesita personas que crean en esto y en sus perspectivas lo suficiente como para invertir. Necesita tener una visión amplia y un respeto hacia el ambiente físico y hacia las perspectivas de las futuras generaciones.

En las últimas décadas, los gobiernos, las instituciones internacionales, las organizaciones transnacionales, la mano de obra organizada y la sociedad civil se han comprometido en un diálogo continuo acerca de lo que es el rol de la empresa como administradores responsables. Están surgiendo mundialmente estándares, procedimientos y expectativas para las empresas. Las empresas y los mercados que no los perciben, o fallan en planificar el futuro con ellos en mente, serán incapaces de participar en el diálogo global y se arriesgarán a ser dejados atrás a medida que se expande la economía del mercado global.

Las empresas en todo el mundo están diseñando e implementando programas de ética empresarial que tratan sobre la responsabilidad legal, ética, social y ambiental que enfrentan. Al tratar estos asuntos de manera sistemática, las empresas pueden mejorar su propio rendimiento comercial, expandir las oportunidades para el crecimiento y contribuir al desarrollo del capital social en sus mercados. Pueden darse cuenta de beneficios comerciales, tales como:

- Reputaciones y plusvalía mejoradas
- Riesgos y costos reducidos
- Protección de sus propios empleados y agentes
- Posiciones competitivas más fuertes
- Acceso expandido al capital, al crédito y a la inversión extranjera
- Ganancias incrementadas
- Crecimiento sostenido a largo plazo
- Respeto internacional por las empresas y los mercados emergentes

Las empresas que sobresalen en estas áreas crean un clima de excelencia para sus empleados, accionistas y comunidades y contribuyen al bienestar económico de sus países.

Ningún texto individual puede decirle a las empresas individuales qué decisiones y actividades fomentarán y cumplirán con las expectativas razonables de sus partícipes. Cada empresa enfrenta presiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas únicas. Además, cada una tiene una cultura organizativa única que influye en todo lo que sus miembros piensan, dicen y hacen. Sin embargo, una guía puede demostrar un proceso a través del cual los propietarios y gerentes pueden identificar a los partícipes de una empresa; pueden fomentar expectativas razonables del partícipe y pueden inspirar, alentar y apoyar la conducta empresarial responsable.

## Objetivo de este manual

Este manual tiene la intención de ayudar a las empresas en el diseño y la implementación de un programa de ética empresarial que cumpla con los estándares globales emergentes de la conducta empresarial responsable. Los propietarios y gerentes pueden explorar el cuerpo substancial de los estándares, procedimientos y expectativas globales descritas aquí. Pueden adoptarlos o adaptarlos sector por sector y empresa por empresa, tomando en cuenta sus circunstancias particulares, tales como las leyes y las regulaciones aplicables, y el tamaño y el objetivo de la empresa.

Este manual explora cómo un programa de ética empresarial ayuda a los propietarios, gerentes y a sus asesores profesionales a constituir una empresa que cumpla con estos estándares. Se basa en tres conceptos esenciales que ayudan a los propietarios y gerentes a diseñar e implementar programas sobre la ética empresarial para su empresa.

1. **Conducta empresarial responsable:** las elecciones y acciones de los empleados y agentes que fomentan y cumplen con las expectativas razonables de los partícipes de la empresa.
2. **Empresa comercial responsable:** es una empresa caracterizada por buenas políticas de control y prácticas administrativas al igual que por una cultura de conducta empresarial responsable. Se caracteriza por hacerle frente a los retos y a las complejidades de su ambiente comercial, pero se mantiene fiel a su objetivo, valores centrales y visión.
3. **Programa de ética empresarial:** una herramienta que los propietarios y los gerentes utilizan para inspirar, alentar y apoyar la conducta empresarial responsable, comprometiéndolo a los partícipes de la empresa a fin de fomentar y cumplir con sus expectativas razonables y diseñando estructuras y sistemas para guiar y apoyar a los empleados y agentes.

No existe, por supuesto, sólo una manera correcta de diseñar e implementar un programa de ética empresarial, y mucho menos de alcanzar una cultura de conducta empresarial responsable. Sin embargo, cualquiera sea el tamaño o el objetivo de la empresa, los propietarios y los gerentes descubrirán el valor en la construcción de una empresa que fija los estándares para una conducta empresarial responsable, poniéndolos en práctica

y aprendiendo de la experiencia. Este manual condensa la experiencia de las empresas comerciales que han diseñado e implementado programas de ética empresarial para resolver diversos asuntos:

- Qué significa ser una empresa responsable
- Cómo hacer de la responsabilidad comercial una estrategia
- Qué estructuras y sistemas ayudan a la administración a guiar a sus empleados y agentes y a fomentar expectativas razonables entre los partícipes
- Cómo comunicarse con los partícipes acerca de los estándares, expectativas y desempeño de la empresa
- Cómo alinear las prácticas administrativas con las creencias principales a través del programa de ética empresarial
- Cómo evaluar el programa de ética empresarial y aprender de éste

Cuatro disciplinas distintas pero relacionadas han guiado tradicionalmente la conducta empresarial responsable: la ética empresarial y profesional, la ética organizativa, la responsabilidad social corporativa y el control corporativo. El centro de los cuatro acercamientos son las políticas de control y las prácticas administrativas que inspiran, guían y apoyan la conducta empresarial responsable. Este manual integra estas cuatro disciplinas en una disciplina única, sistémica: la disciplina de la conducta empresarial responsable.

Para ayudar a los propietarios y a los gerentes a aplicar la disciplina de la conducta empresarial responsable, este manual desarrolla un conjunto de herramientas que los ayudarán a responder a importantes preguntas obtenidas de cada uno de los enfoques tradicionales a la conducta empresarial responsable:

1. Ética empresarial y ética profesional
  - a. ¿Qué es lo que una empresa comercial le debe a sus clientes y consumidores?
  - b. ¿Qué estándares de conducta y desempeño debería fijar una empresa para sus empleados y agentes?
  - c. ¿Cuál es el rol de la industria y el gobierno al fijar estándares comerciales y profesionales?
2. Ética organizativa
  - a. ¿Cuál es la mezcla óptima de valores y reglas para guiar la toma de decisiones y la acción?
  - b. ¿Qué estructuras, sistemas, prácticas y procedimientos implementarán de mejor manera los valores y las reglas de la empresa?
  - c. ¿Qué resultados podría uno razonablemente esperar de las decisiones y actividades de la empresa y cómo puede una empresa rastrearlas, llevar un registro de ellas y reportarlas?

3. Responsabilidad Social Corporativa
  - a. ¿Quiénes son los partícipes legítimos de una empresa y que podrían ellos esperar razonablemente?
  - b. ¿Quién defiende el medio ambiente y a las futuras generaciones como partícipes?
  - c. ¿Cuál es el rol de la empresa en un desarrollo sustentable?
4. Control Corporativo
  - a. ¿Quién puede reclamar legítimamente el poder para gobernar una empresa?
  - b. ¿Cómo pueden la junta directiva y la administración proteger de la mejor manera los derechos de los accionistas, especialmente los accionistas minoritarios?
  - c. ¿Cómo puede la junta directiva guiar de mejor manera a la administración para que cumpla con las expectativas razonables de los accionistas?

## Organización de este manual

Este manual incluye 10 capítulos, los cuales se organizaron en cinco partes. Las cinco partes organizan los capítulos en conformidad con el flujo del diseño y la implementación del programa sobre la ética empresarial, desde la definición de los términos clave y el tratar sobre los estándares y las mejores prácticas globales, hasta la evaluación del programa sobre la ética comercial como parte del aprendizaje organizativo. Los capítulos se basan uno en el otro, pero pueden leerse individualmente si el lector está interesado en un tema en particular.

La Parte I, “La empresa comercial responsable”, desarrolla una definición de trabajo de la empresa comercial responsable (*RBE por sus siglas en inglés*). El capítulo 1, “Conducta empresarial responsable en una economía de mercado emergente”, trata acerca de los retos que enfrentan las empresas comerciales, especialmente en las economías de mercado emergentes. Concluye que para ser parte de la solución a los problemas que enfrentan los negocios, las empresas deben mejorar el rendimiento del negocio, contribuir al capital social de sus comunidades y trabajar con los líderes en el gobierno y la sociedad civil para desarrollar una estructura legal de mercado e instituciones judiciales confiables. El capítulo 2, “Administración responsable y empresa comercial responsable”, describe los estándares globales emergentes de desempeño e informe, y los beneficios de tener un programa de ética empresarial.

La Parte II, “El programa de ética empresarial”, introduce al lector a los elementos de un programa de ética empresarial y su naturaleza como estrategia comercial. El capítulo 3, “Conducta empresarial responsable como estrategia”, trata sobre los conceptos y componentes claves de un programa de ética empresarial y muestra cómo los propietarios y los gerentes pueden alcanzar un programa de ética empresarial como estrategia. El capítulo 4, “Creación de un programa de ética empresarial”, introduce a los propietarios y a los gerentes al proceso de desarrollo, revisión y aprobación de un programa de ética empresarial.

La Parte III, “Estructuración del programa de ética empresarial”, detalla los estándares globales emergentes y las mejores prácticas de la conducta empresarial responsable. El capítulo 5, “Estándares, procedimientos y expectativas para la empresa comercial responsable”, trata sobre las políticas responsables de control a nivel de junta directiva y la visión y declaraciones sobre el valor a nivel de gerencia, y describe cómo implementar estándares, procedimientos y expectativas. El capítulo 6, “Infraestructura para la ética empresarial”, trata sobre las estructuras y los sistemas que los propietarios y los gerentes utilizan para implementar un programa de ética empresarial. El capítulo 7, “Comunicaciones y evaluación de la ética empresarial”, trata sobre los retos de comunicarse con los partícipes de la empresa acerca de los estándares, procedimientos y expectativas, al igual que acerca del rendimiento de la empresa.

La Parte IV, “Puesta en práctica de la ética empresarial”, describe cómo la administración alinea sus prácticas en las creencias fundamentales de la empresa y las sigue a través de las expectativas creadas a través de su programa de ética empresarial. El capítulo 8, “Alineamiento de la empresa comercial responsable”, examina cómo una empresa necesita tener los empleados y agentes adecuados que lleven a cabo las labores correctas en búsqueda de su objetivo. Explora cómo responde la RBE cuando las cosas van mal debido a una falta por parte de sus empleados y agentes o de otra forma. El capítulo 9, “Conducta y prácticas empresariales responsables”, presta particular atención a los retos de ser una empresa comercial responsable en una economía de mercado emergente, especialmente en cuanto a la adquisición y la contratación gubernamental, que influye en la legislación y la regulación gubernamental, y trabaja con otros líderes comerciales y con la sociedad civil para desarrollar una estructura de mercado legal e instituciones judiciales confiables.

La Parte V, “Logro de la conducta empresarial responsable”, ayuda a los propietarios y gerentes a determinar si el programa de ética empresarial está logrando metas que se pueden medir. El capítulo 10, “Evaluación del programa y aprendizaje organizativo”, enfatiza la importancia de evaluar un programa de ética empresarial como parte integral del aprendizaje organizativo y de lo que significa ser una RBE.

## Cómo utilizar este manual

Este manual está dirigido a los formadores de opinión en empresas de todos los tipos: comerciales, gubernamentales, académicas y de la sociedad civil — y sus asesores profesionales.

La mayor parte de la experiencia en los programas de ética empresarial alrededor del mundo involucra empresas grandes, frecuentemente bastante complejas. Los propietarios, los representantes de los accionistas y los gerentes de tales empresas encontrarán la discusión, las hojas de trabajo y las disposiciones simples directamente aplicables. También pueden descubrir que se encuentra dentro de sus mejores intereses el alentar o requerir que sus proveedores o abastecedores de servicio diseñen o implementen un programa

de ética empresarial para minimizar el riesgo de la interrupción de la cadena de suministro o el daño indirecto a sus reputaciones.

En todas las economías, particularmente en las emergentes, el mayor volumen de negocios está constituido por pequeñas y medianas empresas (PYME). Los propietarios y gerentes de las PYME enfrentan retos particulares y la mayoría de los capítulos tratan temas específicos que enfrentan las PYME. Algunos capítulos tienen tablas que comparan las mejores prácticas de grandes y complejas empresas y soluciones rentables para las PYME.

Las organizaciones individuales, comerciales y no gubernamentales que buscan estimular un diálogo público sobre los asuntos y los beneficios de la ética empresarial también encontrarán útil este manual. Ofrece un marco de referencia para un diálogo adicional. Incluye definiciones de los términos y conceptos claves. Ayuda a definir el papel del sector privado al crear mercados transparentes, fortaleciendo la norma jurídica y apoyando la buena gobernabilidad pública.

Aunque este manual enfatiza la conducta empresarial responsable, los miembros de asociaciones y los funcionarios gubernamentales pueden utilizarlo también como una herramienta administrativa para ordenar sus asuntos. El proceso aquí descrito se aplica a todas las empresas que tienen un propósito compartido. Para ser eficaz, eficiente y responsable, una asociación o agencia gubernamental podría también abarcar su contexto relevante y su cultura organizativa. Puede establecer y comunicar también a sus participantes sus creencias, estándares, procedimientos y expectativas principales. En resumen, una asociación o agencia gubernamental puede beneficiarse del diseño y la implementación sobre la ética y el programa de cumplimiento similar al programa de ética empresarial descrito aquí.

Finalmente, los miembros de la prensa y otros medios pueden utilizar este manual como una estructura para desarrollar una serie de artículos o programas como características para elevar la conciencia de sus audiencias sobre los estándares y las mejores prácticas globales emergentes. A medida que en el ámbito empresarial se producen eventos noticiosos, los medios pueden utilizar este entendimiento para desarrollar e informar sobre los eventos comerciales como eventos noticiosos —confiados en que sus lectores apreciarán la importancia de sus informes. Pueden desarrollar entonces una posición editorial y pueden publicar un conjunto de artículos de opinión para estimular el diálogo nacional y comunitario.

Cuando una empresa comercial está lista para diseñar e implementar su programa de ética empresarial, las hojas de trabajo y los apéndices de la RBE ayudarán a la recopilación y al análisis de los datos necesarios para conformar un programa eficaz. Las hojas de trabajo pueden utilizarse como listas de verificación para garantizar que los propietarios, gerentes y grupos de trabajo tomados en esta labor han considerado todas las circunstancias pertinentes para su empresa. Estas circunstancias pueden incluir asuntos fundamentales tales como el contexto político, económico y social y la cultura organizativa de la empresa. Una empresa será más eficiente al edificar un programa de negocios si los grupos de trabajo de los participantes representativos son guiados por un facilitador objetivo, cuya única responsabilidad es la de ayudar al grupo a permanecer en la labor y considerar todos los puntos de vista pertinentes.

Lo que distingue a este manual de los textos de administración general y libros sobre la ética empresarial es un énfasis en la constitución de estructuras, sistemas y prácticas formales en la empresa para alcanzar una conducta empresarial responsable y estar embebidos en la cultura organizativa. Este manual enfatiza el proceso por el cual los propietarios y los gerentes diseñan e implementan un programa de ética empresarial, reconociendo que cada empresa enfrenta circunstancias únicas. Como tal, no responde a cuestiones legales o éticas específicas.

Lo que suministra es una estructura integral para hacer frente a interrogantes referentes a la ética, el cumplimiento y la responsabilidad social de manera estratégica. Ayuda a los propietarios y a los gerentes a organizar la parte estructural de la sabiduría práctica reflejada en los requisitos legales, los lineamientos propuestos, las mejores prácticas, los estudios de casos y aún las tradiciones. Puede estimular y legitimizar el diálogo del partícipe en los asuntos que son de importancia para todos.

Los retos que enfrentan las empresas son muchos, pero su importancia como sector de la sociedad que genera bienes, trabajos, riqueza, progreso económico para el consumidor, y sí, no se debe subestimar las recaudaciones tributarias. Al trabajar con este manual, los líderes, propietarios y gerentes de empresas construirán su propia estructura para acercarse a un mundo más desafiante y complejo de manera más creativa y confiada.

**Walter Bastian**

*Subsecretario para el Hemisferio Occidental  
Departamento de Comercio de los Estados Unidos*

**Igor Y. Abramov**

*Director del Programa de Transparencia y Responsabilidad  
International Trade Administration  
Departamento de Comercio de los Estados Unidos*

**Kenneth W. Johnson**

*Director  
Ethics and Policy Integration Centre  
Washington, D.C.*

# TABLA DE CONTENIDOS

Mensaje del Secretario de Comercio de los Estados Unidos	iii
Agradecimientos	v
Prefacio	ix
Abreviaturas y siglas	xxi

## I La empresa comercial responsable

---

### 1 Conducta empresarial responsable en una economía de mercado emergente 3

Evolución a la economía de mercado madura  
Transición a la economía de mercado madura  
La empresa individual en una economía de mercado emergente

**RESUMEN 19**

**EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 19**

### 2 Administración responsable y empresa comercial responsable 21

Mejorar el rendimiento de la empresa  
Generar capital social  
Trabajar con líderes en las empresas, el gobierno y la sociedad civil  
Construir sobre la base de la conducta empresarial responsable  
Adoptar estándares y mejores prácticas globales

**RESUMEN 39**

**EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN 40**

## II El programa de ética empresarial

---

### 3 Conducta empresarial responsable como estrategia 43

Planificación de la estrategia y el programa

de ética empresarial	
Establecimiento de la naturaleza del programa	
Construcción de una empresa comercial responsable	
Conocimiento de los componentes estructurales del programa	
Planificación del programa de ética empresarial	
Compromiso de los partícipes de la empresa	
Adopción de un diseño, revisión y proceso de aprobación	

<b>RESUMEN</b>	<b>63</b>
<b>EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN</b>	<b>64</b>

#### **4 Creación de un programa de ética empresarial 65**

Planificación de un programa eficaz de ética empresarial	
Comprensión del modelo de lógica del programa	
Exploración del contexto pertinente	
Examen de la estructura interna de la empresa	

<b>RESUMEN</b>	<b>77</b>
<b>EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN</b>	<b>77</b>

### **III Estructuración del programa de ética empresarial**

---

#### **5 Estándares, procedimientos y expectativas para la empresa comercial responsable 93**

Estándares y procedimientos	
Autoridad responsable	
Principios para establecer estándares, procedimientos y expectativas de la administración	
Visión de la administración para la empresa	
Estándares, procedimientos y expectativas de la administración	
Disposiciones de código de conducta típico	

<b>RESUMEN</b>	<b>124</b>
<b>EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN</b>	<b>124</b>

#### **6 Infraestructura para la ética empresarial 129**

Diseño de una infraestructura para la ética empresarial	
Determinación de sistemas de autoridad, responsabilidad y de rendición de cuentas	

<b>RESUMEN</b>	<b>144</b>
<b>EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN</b>	<b>145</b>

<b>7</b>	<b>Comunicaciones y evaluación de la ética empresarial</b>	<b>147</b>
	Comunicación y evaluación	
	Comunicación de los estándares y promoción de expectativas razonables	
	Garantía de que los miembros acaten los estándares y satisfagan las expectativas	
	<b>RESUMEN</b>	<b>176</b>
	<b>EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN</b>	<b>177</b>

## **IV** Puesta en práctica de la ética empresarial

---

<b>8</b>	<b>Alineamiento de la empresa comercial responsable</b>	<b>185</b>
	Entender la importancia del alineamiento	
	Poner a la gente correcta en los lugares correctos	
	Alentar a los empleados a seguir los estándares y procedimientos	
	Tratar con errores, mala conducta o malos entendidos	
	<b>RESUMEN</b>	<b>204</b>
	<b>EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN</b>	<b>205</b>

<b>9</b>	<b>Conducta y prácticas empresariales responsables</b>	<b>207</b>
	Desafíos para la empresa comercial responsable	
	Relaciones con funcionarios y entidades del gobierno	
	Rol del sector privado en el proceso regulador	
	Contratación y adquisición del gobierno	
	Rol de acción voluntaria	
	Relaciones con gobiernos y negocios and extranjeros	
	<b>RESUMEN</b>	<b>223</b>
	<b>EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN</b>	<b>224</b>

## **V** Logro de la conducta empresarial responsable

---

<b>10</b>	<b>Evaluación del programa y aprendizaje organizativo</b>	<b>229</b>
	Asegurar el aprendizaje organizativo	
	Importancia de la evaluación del programa	
	Desarrollo de un plan de recopilación de datos	
	Comunicación del rendimiento del programa	
	Conclusión—y nuevo comienzo	
	<b>EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE - LISTA DE VERIFICACIÓN</b>	<b>242</b>

<b>Apéndices</b>	<b>247</b>
<b>A</b> Modelo de muestra de toma de decisiones éticas	<b>249</b>
<b>B</b> Pacto Ético Empresarial de Panamá y Principios Básicos de Ética Empresarial	<b>253</b>
<b>C</b> Pacto de integridad de muestra	<b>267</b>
<b>D</b> Declaración de integridad en la conducta empresarial de muestra	<b>273</b>
<b>E</b> Cuestionario de muestra de administración de cadena de abastecimiento	<b>275</b>
<b>F</b> Información básica sobre la Ley de los Estados Unidos de prácticas corruptas en el extranjero	<b>278</b>
<b>G</b> Lucha contra la corrupción y salvaguarda de la integridad	<b>286</b>
<b>H</b> Extractos de U.S. Federal Sentencing Guidelines for Organizations	<b>293</b>
<b>I</b> Extractos del Código Criminal Australiano	<b>298</b>
<b>J</b> Autoevaluación Empresarial del Pacto Ético Comercial del Paraguay	<b>301</b>
NOTAS	<b>305</b>
GLOSARIO	<b>320</b>
MATERIAL DE REFERENCIA Y LECTURA ADICIONAL	<b>329</b>
AUTORIZACIONES	<b>335</b>
INDEX	<b>336</b>
ACERCA DE LOS AUTORES	<b>343</b>

### **Lista de hojas de trabajo de una RBE**

<b>1</b> Modelo lógico para un programa de ética empresarial	<b>78</b>
<b>2</b> Recopilación de datos dentro del contexto pertinente	<b>80</b>
<b>3</b> Recopilación de datos sobre la presión del partícipe	<b>82</b>
<b>4</b> Cuestionario sobre la cultura organizativa	<b>84</b>
<b>5</b> Preguntas para una empresa comercial responsable	<b>86</b>
<b>6</b> Esquema de muestra para un código de conducta	<b>125</b>
<b>7</b> Esquema de muestra para un código de conducta	<b>127</b>
<b>8</b> Hoja de trabajo de la infraestructura de la ética empresarial	<b>146</b>
<b>9</b> Evaluación de las necesidades de comunicaciones	<b>178</b>
<b>10</b> Hoja de los resultados del programa de capacitación	<b>179</b>
<b>11</b> Hoja de la infraestructura de comunicaciones	<b>181</b>
<b>12</b> Hoja de trabajo de alineamiento de la empresa	<b>206</b>
<b>13</b> Hoja de trabajo sobre prácticas empresariales responsables	<b>225</b>
<b>14</b> Hoja de trabajo de cultura organizativa	<b>243</b>
<b>15</b> Evaluación del proceso	<b>244</b>
<b>16</b> Evaluación de resultados	<b>245</b>

# ABREVIATURAS Y SIGLAS

ACFE	Association of Certified Fraud Examiners (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude)
AML	contra el lavado de dinero
CEO	director ejecutivo
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies Economies (Coalición para Economías Ambientalmente Responsables)
FCPA	Foreign Corrupt Practices Act (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero)
FSGO	Federal Sentencing Guidelines for Organizations
GPA	Agreement on Government Procurement (Acuerdo sobre Contratación Pública)
GRI	Global Reporting Initiative
ICC	International Chamber of Commerce (Cámara de Comercio Internacional)
IEEE	Institute of Electrical and Electronic Engineers (Instituto de Ingenieros Eléctricos y Electrónicos)
ISO	International Standards Organization (Asociación Internacional de Normalización)
LCE	empresa grande y compleja
NTT	Nippon Telegraph & Telephone
NYSE	New York Stock Exchange (Bolsa de valores de Nueva York)
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development (Organización para Cooperación y Desarrollo Económico)
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	organizaciones no gubernamentales
PYME	pequeñas y medianas empresas
RBE	empresa comercial responsable
RICO	Racketeer Influenced and Corrupt Organizations Act
RSC	responsabilidad social corporativa
SABA	Strategic Alliance of Business Associations (Alianza Estratégica de Empresas Comerciales)
SAI	Social Accountability International
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission (Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos)

