

ESCUELA DE NEGOCIOS

MBA 2016 INTENSIVO

**“LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS
Y
LOS PROGRAMAS DE
INTEGRIDAD”**

Autor: Mariano Ferro Villar

Tutora: Jacqueline Pels

Co- Tutora: Taira Peña

FECHA: JUNIO 2019

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer profundamente a mi mujer Alejandra, mis hijas Joaquina y Olivia y Benjamín que durante dos (2) años me han apoyado, alentado, acompañado y brindado su tiempo para que yo lo pueda destinar a estudiar.

RESUMEN

Durante las últimas décadas, la Ética en los Negocios ha sido motivo de dedicación de muchos artículos, estudios y encuestas tanto en la vida empresarial como universitaria. Los escándalos de corrupción han generado a las entidades que regulan a las compañías que sancionen normas y regulaciones a fin de crear valores y una cultura ética en las organizaciones. Estados Unidos cuenta con un mayor trayecto recorrido en esta área y mediante el Departamento de Justicia (DOJ), Comisión nacional de valores (SEC) y otros organismos han propuesto la creación de Programas de Integridad que deben adoptar las compañías a fin de prevenir casos de corrupción y falta de ética y evitar multas millonarias por partes de dichas entidades.

En Argentina, la ética en los negocios y los Programas de Integridad y/o Compliance son muy recientes y por lo tanto, todavía no se logra llegar a una implementación de los Programas de Integridad adecuados a todas la compañías nacionales como ya lo hacen en otros países, o como ya se encuentran implementados en la mayoría de las compañías multinacionales. Debido a los escándalos de corrupción recientes que involucraron a funcionarios y diferentes empresarios, recién en el 2017 se sancionó la ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas (ley 27.401), y en el 2018 la Oficina Anticorrupción publicó los lineamientos para la implementación de los Programas de Integridad.

El objetivo principal de esta investigación fue analizar si los Programas de Integridad/ Compliance/ Ética pueden ser herramientas útiles para lograr un cambio cultural en la organización y si la ética es importante y necesaria realizar negocios exitosos. Para ello la metodología utilizada para la investigación fue cualitativa, descriptiva y con estudio de casos etnográficos. Se utilizó como instrumento una encuesta con preguntas cerradas que en primer lugar describían al perfil del encuestado y luego preguntas acerca de los Programas de Integridad que utilizan o no en sus organizaciones.

Como principales resultados surgió que los Programas de Integridad pueden ser muy útiles para lograr un cambio cultural en las organizaciones. Asimismo, también que la ética es importante para el éxito en los negocios. Los resultados describen las diferencias principales entre las compañías multinacionales y las nacionales.

PALABRAS CLAVE: *Ética, Ética en los Negocios, Programas de Integridad, Compliance.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1: ¿ QUE SE ENTIENDE POR LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS?	7
1.1 ¿Qué es y qué no es la Ética?	7
1.2 La Ética en los Negocios: Definiciones y conceptos.	9
1.3. El surgimiento de la Ética en los Negocios.	11
1.4. ¿Ética vs. Compliance?	13
CAPITULO 2: LIDERAZGO. LA TOMA DE DECISIONES.	16
2.1 Liderazgo ético.	16
2.2 Liderazgo en los Programas de Compliance/Ética/ Integridad. (“ <i>Tone at the Top</i> ”)	19
2.3 Formación y herramientas para la toma de decisiones gerenciales.	21
CAPITULO 3: LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD (COMPLIANCE)	28
3.1 Antecedentes.	29
3.2 ¿Por qué un Programa de Integridad?	33
3.3 Creación de culturas éticas basadas en el valores.	34
3.4 Incentivos y formas de evaluación.	37
3.5. La importancia de estructurar bien los Programas de Integridad, para lograr que la organización genere una cultura ética.	40
3.5.1. Códigos de conducta	42
3.5.2. Capacitación	44
3.5.3. Denuncias (<i>whistleblowers</i>)	51
3.5.4. Evaluación y gestión de riesgos de cumplimiento.	55
3.6 El Compliance Officer	57
3.6.1 ¿Cuál es el Perfil del Compliance Officer?	61
CAPITULO 4: LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN COMPLIANCE	63
CAPITULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA	70
5.1 Análisis del perfil de los encuestados.	70
5.2 Análisis de resultados	71
CONCLUSIONES FINALES	90
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXO	99

"Se necesitan 20 años para construir una reputación"

y cinco minutos para arruinarla”.

Warren E. Buffett

INTRODUCCIÓN

La visión de que todas las prácticas de negocios pueden ser categorizadas como éticas o no éticas es demasiado simple. Algunas actividades pueden no ser ni blancas ni negras, sino que existen zonas grises que Dunfee y Donaldson (1994) llama “*Espacio libre moral*”. Muchas variables, por ejemplo, geográficas, culturales o religiosas, entran en juego al evaluar si una conducta es correcta o incorrecta. Incluso en muchas ocasiones es difícil actuar o tomar decisiones sobre casos que presentan “dilemas éticos”.

Programas de Integridad son importantes para lograr un cambio cultural y que a su vez la ética es necesaria para generar negocios exitosos y sustentables. La estructuración y el enfoque de los Programas es esencial para lograr este objetivo. La mayoría de las compañías que poseen Programas de Integridad/Ética/ Compliance, son mayormente multinacionales. Algunas compañías utilizan estos programas meramente como cosmética, para mostrar solamente que cumplen con las normas y que son compañías éticamente responsables. Esto puede ser porque los altos ejecutivos no creen en el Programas de Integridad, o porque no saben cómo utilizarlos.

En el ámbito local todavía es incipiente la penetración de los Programas de Integridad en las Compañías, y los pocos que existen, parecerían no encontrarse estructurados de la manera correcta o eficiente para que pueda ser importante al momento de generar el cambio cultural que se quiere lograr dentro de las organizaciones. Lograr un efectivo Programa de Integridad requiere la disposición de recursos para lograr los objetivos del programa; capacitaciones anuales y comprometidas, un adecuado y ajustado programa de acuerdo a la evaluación correcta de los riesgos de cumplimiento que posee la organización y lograr una correcta medición y evaluación del Programa.

Un Programa de Integridad no puede ser exitoso ni valorados por los empleados de la organización si los altos ejecutivos no están comprometidos con el mismo. Ellos son la cara visible del programa y la toma de decisiones debe contener una valoración ética. Por lo tanto, es necesario que la organización cuente con líderes éticos, íntegros y que busquen además de la eficiencia económica de la compañía, la construcción de una cultura en la organización basada en valores éticos y cumplimiento de las normas.

En este sentido, el presente trabajo tiene como objetivo el análisis de la implementación de los Programas de Integridad en las organizaciones. Para ello, ¿Qué debería contener un Programa de Integridad para ser exitoso?. Asimismo, ¿cuáles es el enfoque mas adecuado y eficiente para un

Programa de Integridad? ¿cómo deben ser sus líderes y cuál es la valoración que existe sobre la ética en los negocios?.

Para obtener éstas respuestas, además del extenso análisis bibliográfico, se realizó una investigación utilizando una metodología cualitativa y descriptiva con estudio de casos etnográficos, que consistió en una encuesta a un grupo indeterminado de personas que se distribuyó mediante correo electrónico y WhatsApp principalmente. En la encuesta se buscó principalmente orientarla y direccionarla a personas que trabajan en organizaciones, ya sea multinacionales o nacionales.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: ¿ QUE SE ENTIENDE POR LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS?

En el presente capítulo se define a la ética como declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión. Se diferencia de los conceptos como: el cumplimiento de las leyes, la religión, la ciencia, de la moralidad, entre otros. Asimismo, se busca la aplicación de la ética en el ámbito de los negocios y su importancia para el éxito de los mismos. Algunos autores critican la afirmación de que la ética es necesaria para el éxito de los negocios.

La ética en los negocios es una disciplina nueva que fue puesta en boga a finales de los '80 en EEUU y Europa, y encontró un campo más fértil para su desarrollo principalmente en el mundo académico. Luego de los escándalos empresariales de corrupción, bajo nuevos lineamientos y normas de las entidades gubernamentales, las empresas tuvieron que comenzar aceptar esas nuevas tendencias y aplicarlas a sus organizaciones.

Por último, el capítulo realiza la diferencia entre ética y cumplimiento a los fines de dar un enfoque a los Programas de Integridad. Ambos conceptos no son opuestos, y los enfoques en los Programas de Integridad se sugiere que sean complementarios.

1.1 ¿Qué es y qué no es la Ética?

La ética se relaciona con el estudio de la moral y de la acción humana. El concepto proviene del término griego *ethikos*, que significa 'carácter'. Una sentencia ética es una declaración moral que elabora afirmaciones y define lo que es bueno, malo, obligatorio, permitido, etc. en lo referente a una acción o a una decisión. La ética, pues, estudia la moral y determina cómo deben actuar los miembros de una sociedad. Por lo tanto, se la define como la ciencia del comportamiento moral.¹ No es intención de este trabajo ahondar en los conceptos filosóficos de la ética, ni que significa lo correcto o incorrecto o la subjetividad de dichos términos, sino buscar la aplicación en el ámbito de los negocios y los Programas de Integridad y cómo se ve reflejada en diferentes decisiones empresariales.

¹ Julián Pérez Porto. Publicado: 2008. <https://definicion.de/etica/>

Pasztor (2015)², propone una conceptualización de la ética por su negativa. Es decir, qué define qué no es ética. En este sentido menciona, por ejemplo, que la ética no es lo mismo que sentimientos, algunas personas pueden sentir que actúan bien cuando están haciendo algo equivocado; podría no ser equivocado per se, pero no necesariamente lo mejor.

Tampoco la conducta ética es el cumplimiento de las leyes. Para ello, se debería considerar que todas las leyes y regulaciones son justas y estamos de acuerdo con todas ellas. Esto también significaría que las leyes aseguren al individuo que tendrán el mejor consejo o sugerencia financiera posible. Pero se sabe que esto no es así, en especial cuando los grupos de poder hacen lobby para que se promulgue una ley que los beneficia o ayuda a sus intereses. Los comportamientos que violan los criterios éticos pueden, eventualmente, ser codificados en leyes, como ha ocurrido con la discriminación racial en el lugar de trabajo y el acoso sexual en algunos países. Sin embargo, estas prácticas son éticamente incorrectas, no porque esas leyes hayan sido aprobadas, ni solo cuándo y dónde se aplican. Están éticamente equivocados porque, entre otras razones, violan la dignidad humana.

Tampoco la ética es religión. Si bien puede haber religiones que tengan un gran contenido ético, no podemos decir que aquellos que no tienen religión no sean éticos. La ética pertenece a todos, no importa la religión o profesión. Se puede tener ética sin religión y viceversa.

También es importante destacar que la ética no es una ciencia. La ciencia del comportamiento puede ayudar a estudiar y entender el porqué del comportamiento de los individuos, tanto de clientes o asesores, pero no indica cómo debería actuar. Matemáticas avanzadas, probabilidades, pueden ayudar a crear productos lujosos, utilizando derivadas, pero estas inversiones alternativas ¿son realmente necesarias o ayudan a la mayoría de los individuos? ¿O es otra forma de mejorar la ganancia para las compañías a costa de proveer la mejor solución posible para sus clientes?

Pasztor (2015) también menciona que la ética no necesariamente sigue las normas culturalmente aceptadas. En este sentido, a veces seguir normas sociales puede resultar; pero la ética demanda también que podamos estar equivocados, y para ello es importante que constantemente nos desafíemos realizándonos preguntas y no ser conformistas y complacientes pensando que la respuesta ya la hemos encontrado.

También es importante diferenciar la ética de la moralidad. La ética se define frecuentemente como moralidad. Sin embargo, formalmente hablando, la ética no es moralidad sino el estudio filosófico

² Pasztor, J. (2015). What Is Ethics, Anyway?. Ethics & Regulations. Journal of Financial Service Professionals. Vol. 69, N° 6, pp. 30-32.

de la moralidad (Frankena 1973³; De George 2009⁴, Velásquez 2009⁵). Como un conjunto de estándares sociales o individuales con respecto al buen carácter y la conducta correcta, la moral está influenciada por las costumbres y la cultura y, por lo tanto, es relativa o contingente. Puede cambiar según el tiempo y la sociedad. A diferencia de la ética, la moral se caracteriza generalmente por un conjunto de reglas negativas y específicas, algunas de las cuales pueden ser inconsistentes, cuestionables o incluso caer fuera del ámbito de la ética. Argumentar que mentir es incorrecto al justificar el engaño de impuestos o el relleno de gastos es un caso de incongruencia moral.

La ética, por otro lado, identifica, desarrolla y justifica principios universales y objetivos básicos con respecto a lo que el agente moral debería ser y hacer (Kreeft, 1990⁶). Debido a que son universales, se aplican a todos los agentes morales independientemente de la sociedad, grupo o generación. Debido a que son objetivos, son independientes de los gustos personales, la moda u otras condiciones puramente subjetivas.

1.2 La Ética en los Negocios: Definiciones y conceptos.

Como concepto general y abarcativo de la “*Ética en los Negocios*” se encuentran incluidos los conceptos Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y los Programas de Integridad o Compliance que desarrollan las empresas para establecer lineamientos claros de comportamientos éticos y legales. En ambos casos, tanto las políticas de compliance como las políticas de RSE velan y promueven comportamientos empresariales éticos.

Algunos autores consideran simplemente que la ética en los negocios es el estudio de situaciones de negocios, actividades y decisiones donde las cuestiones referidas a lo correcto e incorrecto son consideradas.

De acuerdo con Kaplan (2014)⁷, el entendimiento tradicional de la ética en los negocios es que la focaliza en la toma de decisiones individuales en ausencia de reglas. Describe que la ética en los negocios como la disciplina filosófica que informa la toma de decisiones morales. Kaplan destaca que la ética en los negocios descansa en valores y en principios, y requiere autonomía.

Una definición más general de la ética puede entenderse como la investigación acerca de la naturaleza y fundamentos de la moralidad cuando por tal se entiende los juicios, patrones, y reglas

³ Frankena, W. K. (1973). *Ethics* (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

⁴ De George, R. T. (2009). *Business Ethics* (7th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

⁵ Velasquez, M.G. (2009). *Business Ethics* (7th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

⁶ Kreeft, P. (1990). *Making choices: Practical wisdom for everyday moral decisions*. Ann Arbor., MI: Servant Books

⁷ Kaplan, J. (2014). *Compliance & Ethics. Risk Assessment. Corporate Compliance Insight*

de comportamiento morales, y la aplican al mismo de los negocios, entendiendo como ética en los negocios el análisis de los principios y patrones que guían el comportamiento en el mundo de los negocios (Ferrell, O.C., Fraedrich, J, y Ferrell, L. 2000)⁸.

No todos comparten que exista un valor agregado en que los negocios sean éticos, y que inclusive se deban preocupar por la ética. Un significativo grupo de académicos considera a la ética como una influencia externa que no afecta directamente a la operación de los negocios en general y más aún, no reconoce la importancia de la ética en el mundo de los negocios. En otras palabras, la racionalidad económica no es complementaria con la perspectiva basada en la idea de que cualquier acción de negocio es realizada con y por personas. Este enfoque es apoyado por declaraciones como *“solo hay una y solo una responsabilidad social de los negocios... es incrementar las ganancias... con las reglas de juego”* (Friedman 1970 p.126).

En 1970 Milton Friedman publicó un artículo en el New York Times titulado *“La responsabilidad social de la empresa es aumentar las ganancias”*, a la pregunta de cuál era el rol de la empresa y fijó posición en contra de la noción de la responsabilidad social empresaria. Basó sus argumentos en 3 ideas: 1) Sólo las personas físicas pueden tener responsabilidad moral por sus acciones; 2) el gerente es el agente del individuo que posee la corporación, por lo tanto, es responsabilidad de los gerentes actuar en interés de los accionistas, 3) los temas y problemas sociales, son temas del estado más que de los gerentes de las empresas.

Desde Aristóteles se entendía que los negocios no tenían nada que ver con la ética. Incluso se decía que los negocios eran amorales. Para algunos la “ética de los negocios” es de por sí, una contraposición, ya que creen que en los negocios no existe la ética. Si bien ésta idea hoy está superada, todavía existen muchos autores que realizan una crítica a la idea de realizar negocios preocupándose principalmente por la ética en lugar de preocuparse por maximizar los beneficios. Ramírez (2008)⁹, realiza algunas críticas al concepto de que la ética es buena para los negocios o que la falta de la misma provoca pérdida a la empresa y mercados.

A la afirmación de que los negocios no pueden tener éxito sin ética, describe que abundan los casos que desmienten semejante suposición. La falta de ética en los negocios y los fraudes al consumidor significan grandes ganancias. Un ejemplo puede ser el caso denunciado en México, con la venta de gasolina en una menor cantidad de a que efectivamente se cobra al consumidor,

⁸ Ferrell, O.C, Fraedrich, J., Ferrell, L. (2000). Business Ethics. Ethical Decision Making and cases, Houghton Mifflin Co. Boston. (Book)

⁹ Ramírez, M.A. (2008). Nota Crítica. Ética en los negocios en el mundo global. Frontera Norte, Vol 20, N 40, pp. 199- 210

alterando las bombas de despacho. Se estima que el beneficio rondaba entre los 20 mil millones de pesos en beneficio económico para las gasolineras.

Quienes defienden que la ética es un buen negocio, y qué “invertir en ética es quizás uno de los negocios más rentables para la empresa”, sostienen que esta afirmación supone que la ética eleva las ventas y mejora la imagen corporativa, fortalece la lealtad y el compromiso de los empleados, impide la sobreregulación del mercado, evita perder negocios y brinda mayor acceso al financiamiento. Ramírez critica esta posición y afirma que hay casos ejemplares que prueban que invertir en ética no es buen negocio. Las normas de FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act – USA*) provocaron pérdidas de 15 mil millones de USD en 1997, ante la posibilidad de sanciones a vender productos a compañías con mala reputación.

El cuestionamiento sobre los beneficios de la ética en los negocios y la importancia de las organizaciones de considerar a la ética como parte esencial en sus negocios y culturas organizacionales, ya casi no tiene lugar en los autores académicos. Hoy son muy pocos los autores que se animan a decir que la ética no es importante para tener éxito y sustentabilidad en los negocios.

1.3. El surgimiento de la Ética en los Negocios.

Si bien la ética en los negocios es una disciplina nueva que fue puesta en boga a finales de los '80 en EEUU y Europa, la preocupación por la ética tiene antecedentes en Aristóteles y pensadores de la época, en la cual se realizaba una fuerte crítica a la usura. A finales del siglo XX se había advertido el rápido deterioro en la moral económica, visible en el aumento de personas que violan las leyes, engañan al consumidor, contaminan el ambiente, roban a los accionistas, hacen trampas contables, utilizan mano de obra infantil, etc.

Esta idea del divorcio de la ética con los negocios, se profundiza en EEUU con el caso Enron, el cual fue uno de los escándalos empresariales más importantes, al cual lo siguieron WorldCom, etc. La frecuencia y magnitud de estos escándalos han revivido el viejo mito de los negocios amorales que sostiene que la falta de ética es la fuente de innumerables abusos ya que el interés primario de los negocios es la obtención de un beneficio sin ocuparse ni preocuparse por las cuestiones éticas. Ello no implicaba que los negocios y sus protagonistas fueran faltos de ética o inmorales, sino que: “*Business is Business*”.

El tema de la ética en los negocios encontró un campo más fértil para su desarrollo en las universidades y en el mundo académico principalmente de EEUU y Europa. Finalmente, también las empresas tuvieron que comenzar aceptar esas nuevas tendencias y asumir que no podían seguir

ignorando las demandas de los consumidores, ambientalistas y comunidades. Y el desarrollo de la nueva disciplina alcanzó niveles tales que en los '80 ya podía ser identificado como un movimiento, tal como lo describiera De George¹⁰. Y pronto las empresas se enrolaron en el nuevo movimiento. Claro que, en ese nuevo contexto, la pregunta que cabe formular es si todo ello contribuyó a generar un mundo de los negocios más ético.¹¹ A la luz de los nuevos escándalos de corrupción, parece dejar algunas dudas la existencia de un mundo más ético en los negocios.

A través de la historia, los negocios en si han jugado un papel mayor determinando los estándares éticos de la práctica de negocios. No todos los problemas éticos de los negocios están a la vista del público, y en muchos casos están asociados a áreas que requieren un profundo conocimiento técnico como la contaduría y finanzas.

El avance tecnológico y la utilización de las redes sociales en los últimos años, han puesto a las empresas, y a sus directivos en lugares de mayor exposición y mayor responsabilidad por sus acciones y decisiones. Ya algunas estrategias o costumbres empresariales quedan expuestas al cuestionamiento ético de las sociedades y puede lograr en un instante un impacto sideral en la reputación de las empresas, como también en las ganancias de las mismas. Incluso en muchos casos, ha costado el puesto al CEO de la compañía. Ejemplos abundan, entre alguno de ellos, se recuerda al caso de las alteraciones en los autos Volkswagen para pasar los test de emisión de contaminación.

Cabe preguntarse cómo a pesar del público rechazo y cuestionamiento respecto de estos comportamientos ciertas compañías continúen eligiendo prácticas no éticas para sus negocios. Y la respuesta se encuentra en alguna de estas 3 razones:

- a) *Frente a un dilema que implica elegir entre dos cursos, hacer lo correcto y hacer o más fácil, se elige esta última opción.*
- b) *Se prefiere elegir un curso que nos haga aparecer como ganadores, cueste lo que cueste, antes que elegir la opción ética que podría conducirnos a ser perdedores.*
- c) *Se toman las decisiones sobre la base de una racionalización que se genera de acuerdo con el contexto particular de cada caso. Esto deriva en un tipo de relativismo, de acuerdo con el cual aquello que resulta bueno para quien toma la decisión es aquello que se considera "bueno" para todos.¹²*

¹⁰ De George, R.T., (1987). The Status of Business Ethics: Past and Future. Journal of Business Ethics, Vol. 6, pp 201-211

¹¹ Montuschi, L. (2009) "Consideraciones respecto de la Ética en los Negocios, la Responsabilidad Social Empresaria y la filantropía estratégica. Serie Documentos de Trabajo Universidad CEMA, N° 414, pp. 1-46A.

¹² Montuschi, L. (2009) "Consideraciones respecto de la Ética en los Negocios, la Responsabilidad Social Empresaria y la filantropía estratégica. Serie Documentos de Trabajo Universidad CEMA, , N°414, pp. 1-46A.

Desde la perspectiva de Tinkler (2005)¹³, los problemas de ética en el ambiente de negocios de hoy, son el resultado de la toma de decisiones basadas en éstas tres razones, especialmente cuando se tiene en cuenta la codicia personal en la ecuación.

La ética en los negocios se ha vuelto un problema de negocios actual. Consumidores, gobiernos y grupos de presión demandan a las corporaciones que sean más éticas y ecológicamente seguras para realizar negocios, respetando la comunidad. Adicionalmente, los medios están constantemente siguiendo los pasos de las malas conductas y malas prácticas de las corporaciones y las vuelcan a la esfera pública. . Esto lleva a la ética empresarial a un nuevo proceso de evaluación de la perspectiva de sustentabilidad mediante la integración de las responsabilidades de las corporaciones.

1.4. ¿Ética vs. Compliance?

Los defensores de la ética, ven al compliance como una amenaza, basándose que en los nuevos programas de compliance lo único que importa es el cumplimiento de las normas legales, más allá de la creación de valores éticos. No ven al cumplimiento como una herramienta de ayuda, para los programas de ética o integridad a implementar. Lo ven como uno o el otro.

Para esta corriente de pensamiento, el foco de realizar lo correcto pertenece al ámbito de la “ética”, y lo referido a estrictamente cumplir la ley pertenece al ámbito del “compliance”.

Algunos autores sostienen que la ética y el compliance son esencialmente las dos cara de una misma moneda. El compliance es el seguimiento de la ley, mientras que la ética es hacer lo correcto más allá de lo que dice la ley. El compliance es aquello que el Estado pretende que hagas. La ética, en cambio, es aquello que uno considera al momento de tomar una decisión o una acción.

Autores como Saccani¹⁴ y Morales Oliver¹⁵ consideran que los programas de cumplimiento no deben confundirse con los programas de ética. Si bien existe cierto solapamiento entre ambos – una organización que rompe la ley tendrá muchos problemas para describirse como una organización ética- el enfoque de cada uno es diferente. Los programas de cumplimiento se centran en normas, tanto externas como internas (autorregulación) a los que está sujeta la organización. Por el contrario, los programas de ética se centran en valores.

¹³ Tinkler, H. (2005). Ethics in Business: The Heart of the Matter. Executive Speeches. Executive Speaker Co., pp. 14- 18.

¹⁴ Raúl Saccani. Socio en Forensic & Dispute Services de Deloitte Argentina y Presidente de la Comisión Anticorrupción del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

¹⁵ Gustavo Morales Oliver. Socio de Marval, O’Farrell & Mairal y profesor de la Universidad Torcuato Di Tella.

No obstante, para los profesionales de compliance de hoy, la comprensión de las diferencias entre “ética” y “cumplimiento” puede parecer un mero ejercicio académico. Ética y cumplimiento (Compliance) se utilizan juntos tan a menudo que los términos pueden parecer intercambiables y muchas veces los Programas de Integridad incluyen ambos enfoques.

Kavanagh (2008)¹⁶ dijo que, a fin de entender la fuente de tensión entre el Compliance y la Ética, se debe estar familiarizado con el entendimiento tradicional de ambos.

Según el entendimiento tradicional, el compliance es en gran medida un conjunto de políticas y procedimientos organizacionales creados e implementados para prevenir la violación de las leyes, regulaciones y reglas. El compliance corporativo se enfoca en procesos y aplicación y provee lo que – en realidad- es un sistema legal interno para la organización.

Aquellos que defienden a la “ética” son críticos al “compliance” porque se inclinan por la idea de prohibir la sanción. El mensaje parece ser “en un mundo ideal deberíamos decirle a las personas simplemente que hagan lo correcto y que esto comience desde arriba”.

En cambio, para aquellos que defienden al “compliance”, creen que si se trabajara en un mundo ideal sería lo preferible, pero el “compliance” debe encargarse de tratar con el mundo real. Está claro que teniendo en cuenta los últimos escándalos en las compañías, la última generación de jefes de ética no detuvo el fraude. Por lo tanto, para los que defienden al compliance, pedirles a los empleados que hagan lo correcto no es suficiente.

Si las políticas y entrenamientos hacen énfasis en altos valores de lo correcto e incorrecto, seguramente no estarás empujando correctamente a una política de compliance. Por el contrario, mucho foco en estándares legales sin un fuerte mensaje ético inhibirá el tipo de valores culturales que hacen a los empleados orgullosos y grandes a las compañías. Es importante pensar acerca de estos temas y convenir la importancia de ambas consideraciones, tanto éticas como de cumplimiento.

Las diferencias resultan más interesantes cuando se analizan situaciones de *compliance* que tienen un componente ético, como la corrupción. Más allá de las normas que la prohíben (FCPA, UK Anti-Bribery, etc) la mayoría de las personas están de acuerdo que la corrupción es mala y que tiene un componente no ético. Pero aún así, guiarse sólo “por hacer lo correcto” no es suficiente para tratar los temas de anticorrupción. Por ejemplo, una empresa podría tener políticas que prohíban a los empleados dar plata en efectivo, recibir regalos, o favores del sector público. La política es parte del programa de anti-corrupción, y el mensaje sobre lo correcto o incorrecto, los

¹⁶ Kavanagh, S. (2008). Overcoming the tension that exists between Ethics and Compliance. Business Ethics. Federal Ethics Report, Vol 15, N° 3, pp. 4-6

valores y moralidad debería ser la manera más efectiva para motivar a los empleados a seguir la política. Después de todo, sabemos que ofrecer sobornos está mal. Pero en realidad, esos mensajes pueden tener poca credibilidad con muchos empleados que viven en culturas donde los regalos son parte del negocio, o el efectivo es esperado, y en ocasiones, apropiado.¹⁷

En definitiva, los mejores programas reconocen las diferencias entre ética y compliance y llevan a ambos a ser un componente integral de la cultura de la compañía y de un desempeño exitoso. Al fin de cuentas, las empresas que siguen las normas y priorizan la ética tienen una ventaja competitiva.

La experiencia indica que un buen programa de ética y un buen programa de compliance son interdependientes; cada uno es incompleto sin el otro. Un buen programa de compliance debe enfatizar los valores y la responsabilidad moral, porque ello aumenta la efectividad del programa entre los empleados. Asimismo, un buen programa de ética debe ayudar a los empleados a conocer y obedecer la ley si esto tiene relevancia para la compañía en su ambiente actual. Por ello, a nuestro entender es importante hablar de Programas de Integridad el cual abarca ambos conceptos.

Compliance y ética son herramientas que pueden ser usadas conjuntamente para alcanzar el importante objetivo comercial de cumplir con las expectativas de los demás. Hay diferentes enfoques para lograr el mismo resultado. Ética es una filosofía, una herramienta preventiva.

En algunas normas de los EEUU han captado la importancia de ambos conceptos, como las “Sentencing Guidelines del 2004”, la “Sarbanes – Oxley Act” y la “Bolsa de New York” por ejemplo, se han observado modificaciones pasando de programas de compliance a Programas de Ética y Compliance o Programas de Integridad.

Kaplan explica, que la ética y el compliance no son opuestos uno del otro. Cada uno puede ser esencial para completar al otro, y se describen los enfoques prácticos para unir las manos. Asimismo, aconseja que la ética deber ser destacada en la capacitación y otras comunicaciones. Las compañías deben presentar verdaderas capacitaciones éticas con métodos de toma de decisiones éticas. También debe proveer comunicaciones basadas en valores. Adicionalmente, sostiene que es importante incluir ejemplos de la vida real en las comunicaciones de ir más allá de lo que la ley exige o prohíbe.

Para concluir, Kaplan argumenta que el enfoque ético le da al programa de compliance “*el alma*” mediante el aprovechamiento de políticas y procedimientos internos para fines más nobles que el denominador común más bajo de la mera observancia de la ley. Los programas de compliance

¹⁷ Watson, A. (2014). Ethics vs. Compliance: ¿Do we really need to talk about both? Inside Counsel, p. 23.

puede dar al enfoque ético el “*cuero*”. A través de iniciativas de compliance efectivas, la ética pensada en las empresas dejan de ser menos un lujo para pasar a ser más una necesidad.¹⁸

CAPITULO 2: LIDERAZGO. LA TOMA DE DECISIONES.

Builes Maya define al liderazgo como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Para ello se requiere que el líder sea íntegro. También se analizan las dificultades al momento de llevar a la práctica el liderazgo ético.

En este sentido, el liderazgo es esencial para el éxito del Programa de integridad. Este capítulo trata la importancia del liderazgo que deben tener los altos ejecutivos y el ejemplo hacia el resto de la organización. (“tone at the top”).

Por último, se analizan la importancia de la formación en ética en los negocios en las escuelas de negocios, y las herramientas y dificultades para la toma de decisiones gerenciales. Revisión de algunos casos conocidos.

2.1 Liderazgo ético.

Existen diferentes definiciones de liderazgo. Una definición interesante es aquella que define al liderazgo como “el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos”.(Builes Maya, J.F. 2017)¹⁹ Otros sostienen que el liderazgo más que una posición o una persona, es un complejo relacionamiento moral entre las personas, basadas en la confianza, obligación, emoción y alguna visión compartida del bien.

Los líderes son responsables de movilizar los recursos emocionales y espirituales de la firma (Kouzes y Posner, 1995). En la investigación realizada por Kouzes y Posner, realizada durante varios años, estos investigadores han preguntado “¿Qué valores admiras más de un líder? No sorprende la respuesta; “la *honestidad*, siempre es la citada como el valor más importante”

¹⁸ Kavanagh, S. (2008). Overcoming the tension that exists between Ethics and Compliance. Business Ethics. Federal Ethics Report, Vol 15, N° 3, pp. 4-6

¹⁹ Builes Maya, J.F. (2016). El lider de producción. C&E.

Bennis (2009)²⁰, por otro lado, señala que hay varios mitos sobre el liderazgo de los cuales hay que desconfiar : i) El liderazgo es una habilidad rara; ii) los líderes nacen, no se hacen; iii) los líderes son carismáticos; iv) el liderazgo sólo existe en la cima.

Algunos entienden que el liderazgo como proceso para influir en otros y lograr su seguimiento para alcanzar objetivos comunes, requiere competencias. Ser sincero y honrado, equitativo, amable, humilde, auténtico, generoso y con coraje, son aspectos de esas competencias. Hay una competencia moral particularmente subrayada en muchos estudios sobre el liderazgo: la integridad. En su sentido más genuino, integridad es una cualidad moral que aúna todas las virtudes.²¹

Ciulla, Knights, Mabey y Tomkins (2018) realizaron un trabajo sobre las contribuciones filosóficas a la ética del liderazgo²². En este interesante trabajo menciona que la ética es inseparable del liderazgo. Asimismo, analiza brevemente algunos de los aspectos y problemas éticos (interés personal, manos sucias y la relación entre la ética y la efectividad) tanto en la idea como con la práctica del liderazgo. Por ejemplo, respecto del *interés personal*, Sócrates, a diferencia de Platón, argumentaba que el liderazgo ético se trata de “perseguir los intereses de otros o de una causa”. El rol de un líder es servir a los intereses de un grupo, organización, país o causa. El líder que no hace eso, no solo no es ético, sino tampoco está haciendo su trabajo como líder. Desde que los líderes se supone que deben poner el interés personal después del interés del grupo, un conjunto de problemas claves en la ética del liderazgo se centró alrededor de las conductas de intereses personales y conflicto de intereses. Esto se debe a que muchos antiguos filósofos de oriente y occidente pensaron que la virtud más importante de los líderes era la “reverencia”, y dijeron que era la virtud que impedía a los líderes actuar como dioses y les recordaba que formaban parte de algo más grande que ellos mismos.

Otro aspecto importante en la problemática del liderazgo se trata lo que algunos filósofos denominan “*manos sucias*” (“*dirty hands*”). Cuando se seleccionan a los líderes para que tomen estas decisiones difíciles y a menudo los condenamos por hacerlo, por lo tanto, ningún líder conduce de manera inocente. El problema de “manos sucias” se enfoca en el dilema ético real, es decir, el tipo de problemas éticos donde ningún curso de acción es moralmente satisfactorio.

²⁰ Bennis, W. G., Canfield, J., Kouzes, J. (2009) *Leading the Way to Success: Powerhouse Professionals Share Their Secrets*

²¹ Mele, D. (2012). La necesidad de la Ética en la dirección: Siete razones de peso. *Revista de Negocios del IEEM*, pp. 22-25

²² Ciulla, J.B., Knights, D., Mabey, C., Tomkins, L. (2018). *Philosophical Contributions to Leadership Ethics*. *Business Ethics Quarterly*. 28:1, 1-14.

Maquiavello, N. (1531)²³ captura uno de los más difíciles problemas éticos para liderar: a veces los líderes deben hacer cosas malas, ya sea para su propio interés o el interés de otros. Agrega que los líderes tienen que aprender cómo no ser buenos, específicamente cuando otros líderes no son éticos. Hay situaciones donde los líderes deben comprometer sus propios principios morales para cumplir sus obligaciones con otros. Maquiavello dice que los líderes no pueden permitirse el lujo de tomarse un alto estándar moral cuando su poder, y las vidas de su gente están en peligro. Weber, M. (1919)²⁴, realiza la misma observación al decir que en situaciones particulares es inapropiado para los líderes que actúen como santos.

El problema de las manos sucias destaca el hecho de que el compromiso moral personal y el autocontrol moral son casi inevitables en la práctica del liderazgo.

La relación entre “*ética y efectividad*” se enfoca en una categoría más amplia del problema ético en el liderazgo basado en la relación entre la competencia y la moralidad. Una mirada de esta relación llamada “el problema de Hitler” propone la pregunta si ¿Hitler fue un buen líder? Los criterios para evaluar el “buen liderazgo” van desde las habilidades de organización y motivación, hasta los medios para lograr sus objetivos. En algunas de esas categorías, Hitler tendría altas calificaciones por su liderazgo, si nos enfocamos en alguna noción ética objetiva de efectividad. Hay bastante investigación sobre la efectividad del líder, pero cuando agrega una dimensión moral a la forma en que Hitler dirigió y lo que hizo Hitler, y por qué lo hizo, vemos la necesidad de una comprensión matizada de la complejidad normativa de lo que constituye un liderazgo efectivo, para el caso, lo que queremos decir con un líder. Por ejemplo, James McGregor Burns afirma que Hitler no era un líder, que era un tirano.

Quizás uno de las características éticas más distintivas de liderazgo es que esperamos que los líderes sean “responsables” por cosas que ellos no hicieron directamente. Numerosos estudios han demostrado que las personas habitualmente le atribuyen al líder más control sobre los eventos del que realmente es el caso. Elogiamos a los líderes cuando sus seguidores hacen algo bueno y los culpan cuando hacen algo malo. Esto es cierto incluso cuando el líder no sabía nada de una acción y no hizo directamente ni indirectamente nada para influir o hacer que ocurriera. Esta suposición es especialmente común en organizaciones jerárquicas como las corporaciones.

Cuando se le concede poder y privilegios al líder, se espera o requiere de ellos, que asuman la responsabilidad ante cualquier cosa que le pase a su grupo, organización o sociedad. Si se trata al

²³ Machiavelli, N. (1988). *The Prince*, trans. Quentin Skinner and Russell Price. Cambridge University Press, p 54

²⁴ Weber, M. (1919). *Politics as a Vocation* in M. Weber *Essays in Sociology*, trans. and ed. HH Gerth and C.W. Mills. Oxford University Press, 125-126

liderazgo como una posición de pertenencia y jerárquica, entonces quizás esa responsabilidad es una de los precios que debe pagar por tener esos privilegios

Por último, la “suerte moral” es cuando la buena fortuna permite que los líderes parezcan morales porque las cosas les han ido bien. Subordina los problemas éticos al evaluar el liderazgo basándose solo en los resultados y pasa por alto las consideraciones Kantianas, como si el líder actúa sobre los principios morales, trata a las personas como voluntades autónomas y terminan en sí mismas, etc.

La esencia del liderazgo está arraigada en la *integridad*. La integridad tiene sus orígenes en el latín “*integer*” que significa “entero o completo”. La integridad, por lo tanto, es aquella sensación de armonización que perseguimos entre nuestras creencias más profundas y nuestras acciones y decisiones de todos los días. En otras palabras, es la coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

El liderazgo es muy importante, ya que tiene potencial para beneficiar o perjudicar en gran medida el bienestar de las personas. Los CEO’s o quienes están a cargo de compañías no solo tienen el poder de influenciar en otras personas sino que también sus decisiones marcarán los valores y el rumbo de la compañía. Difícilmente se pueda pretender que una compañía tenga valores y fomente una cultura ética en el resto de sus colaboradores si el mismo CEO no se comporta de manera ética.

Los líderes, tienen o se les permite que lo tengan, poder e influencia, y responsabilidad por los otros. Se los pone en un lugar, donde su accionar debe ser el ejemplo para el resto de los empleados. Por esto, los riesgos de sus acciones son mayores y los desafíos para uno mismo también son mayores. También, por lo bueno y lo malo, el liderazgo implica una relación que se basa en la esperanza, los temores, las emociones, confianza y las identificaciones con las personas.

2.2 Liderazgo en los Programas de Compliance/Ética/ Integridad. (“*Tone at the Top*”)

Una encuesta realizada por el “Centro de Recursos Éticos” (Ethics Resource Center – ERC) a veintiséis (26) oficiales de ética de las Fortune 500 empresas y otras organizaciones líderes, sobre los Programas de Compliance, se destaca el *rol del liderazgo*. Líderes de alto rango suelen ser centrales en la creación de los Programas de Ética y/o Integridad. En más de la mitad de las organizaciones estudiadas, el CEO o presidente del directorio son los promotores de la creación de un programa de ética. Los programas de ética pueden beneficiarse de la participación activa del

líder. Acerca del 2 de cada 5 oficiales de ética cuentan con la activa participación de sus líderes como una principal ventaja en la continuación del desarrollo de sus programas de ética. El término participación activa, se suele usar para identificar conductas visibles que van más allá de la creación del programa de ética. Esto incluye: hablar con empleados y otros grupos de interés acerca de la importancia de la ética en el éxito de la organización; Demostrar la voluntad del público para abordar cuestiones éticas difíciles o ambiguas; modelar conductas éticas; prometer compromisos a largo plazo de aprendizaje en temas éticos dentro de la organización; y servir de supervisión en los comités de ética.

La idea de que el tono ético se establece en la parte superior de una organización (*“tone at the top”*) es generalizada y comúnmente aceptada en la literatura de ética empresarial.

En el contexto de un Programa de Integridad, el *“tone at the top”* establece los valores rectores y el clima ético de una organización. Es la base sobre la cual se construye la cultura de una empresa. El Directorio, el CEO y Oficial de Cumplimiento desempeñan papeles críticos para establecer el tono en la parte superior. Sin embargo, no podrán crear una cultura de cumplimiento en la organización sin el acompañamiento de los medios y de todo otro integrante de la empresa.

Jean-Marc Levy en un artículo publicado en *“Corporate Board”*²⁵, menciona algunos pasos concretos que el Directorio podría insistir para crear y promover una humanística y sustentable cultura de valores corporativos. Entre ellos, destaca que el Directorio está en una *posición de poder* para actuar como guía de la cultura de la compañía y moldear las relaciones fundamentales entre la compañía y los *“stakeholders”*. La investigación ha demostrado que gerentes consistentes y que recompensan públicamente a los ejecutivos por la entrega de resultados corporativos éticos o que personifican los valores sostenibles de la empresa, en lugar de simplemente el rendimiento financiero, son cruciales para los programas de ética y cumplimiento eficaces.

El Directorio debe incentivar una cultura ética de liderazgo. Para ello deberá asegurarse que los equipos gerenciales reflejen las conductas deseadas por toda la compañía especialmente en los mandos medios.

Los directores pueden trabajar con los principales ejecutivos para comunicar clara y deliberadamente el sentido de la propuesta para la empresa: compartir información temprana, frecuente y ampliamente, y tener conversaciones bidireccionales sobre la trayectoria de la empresa. Esta conducta apunta hacia la creación de una cultura en la cual los empleados se sienten confiados en pensar por ellos mismos, en tomar decisiones que beneficien a la compañía y a la sociedad y para cambiar su conducta para mejor.

²⁵ Levy, J.M. (2015) The Board Role in Ethics and Compliance. The Corporate Board, pp. 21-25.

Para Treviño, Weber, Gibson y Ley Toffler (1999)²⁶, el rol del liderazgo ejecutivo es importante porque los ejecutivos juegan un rol crucial en la creación, mantenimiento y cambios de la cultura ética. También es importante el papel de liderazgo del supervisor.

Los supervisores son responsables por los premios y castigos y son los que saben cómo se hacen las cosas realmente en la organización. El liderazgo fue uno de los factores principales en la cultura ética en el estudio realizado por Treviño, Weber, Gibson y Ley Toffler a 10.000 empleados en 6 empresas americanas de las *Fortune 1000*. Cuando los empleados perciben que los líderes ejecutivos y supervisores prestan atención a la ética, lo toman seriamente, y se preocupan por los valores y la ética hasta la línea más abajo, todos los resultados fueron significativamente más positivos.

2.3 Formación y herramientas para la toma de decisiones gerenciales.

Habitualmente en las Escuelas de Negocios – al menos en Argentina- se enseñan las herramientas para la toma de decisiones en base a la eficiencia económica. Uno puede realizar árbol de decisiones, regresiones lineales, etc., y dirán posiblemente cual es la decisión desde el punto de vista económico más eficiente, pero nada dirá sobre las implicancias éticas que dicha decisión puede contener.

Por lo tanto, es importante no solo formar líderes que tomen decisiones eficientes, sino que también coincida con una decisión ética.

Las Escuelas de Negocios – en especial en los EEUU- han sido llamadas repetidamente a formar liderazgos éticos. (Alsop, 2007²⁷; Etzioni 2002²⁸; Hosmer 1988²⁹). Un componente principal de la misión de la Escuela de Negocios es la educación de los profesionales que liderarán las organizaciones, tomarán decisiones y las implementarán utilizando principios y prácticas éticamente sanas. De acuerdo con uno de los primeros objetivos de la currícula del MBA en los EEUU, es primordial desarrollar las preocupaciones morales de los estudiantes y la resolución de los problemas éticos y las competencias en la toma de decisiones.

Los textos sobre el gerenciamiento ético se han incrementado enormemente en los últimos años, especialmente en los EEUU. Casi todas las introducciones de los textos habituales (Hellriegel,

²⁶ Treviño, L. K., Weaver, G.R., Gibson, D.G, Ley Toffler, B. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. California Management Review. Vol 41, N°2, pp. 131- 150

²⁷ Alsop, R. (2007) Talking B-school: Why teaching of ethics continues to be lacking. Wall Street Journal, 7

²⁸ Etzioni, A. (2002) When it comes to ethics, B-school get an F. The Washington post, B4.

²⁹ Hosmer, L.T. (1988). Adding ethics to the business curriculum. Business Horizons, 31 (4), 9-15.

Jackson & Slocum 2007³⁰, Certo & Certo 2009³¹, Daft 2010³²) dedican un capítulo a la ética en los negocios y a la responsabilidad social empresaria. Habitualmente cubren los factores de influencia de las decisiones éticas gerenciales, la institucionalización de la ética, desarrollo sustentable, y la ética en el contexto internacional³³.

Es importante adquirir las herramientas para evaluar críticamente si determinadas decisiones son correctas o incorrectas, buenas o malas, responsables o irresponsables. Ese juicio dependerá de las razones que los actores dan para sus respectivas elecciones.

Dado que casi todas las decisiones gerenciales tienen una dimensión moral, es esencial que el razonamiento ético se integre a la resolución de problemas y la toma de decisiones. Se ha demostrado que la educación formal en ética mejora la conciencia ética, el juicio y el compromiso, especialmente en adultos jóvenes cuyas habilidades de razonamiento están en un estado de cambio. Para que los estudiantes tengan una base ética adecuada, se argumenta que los educadores de la administración presten atención a las recomendaciones que Alma Acevedo realiza en su artículo³⁴ en relación a la cobertura de ética empresarial; a saber:

- Discutir con precisión conceptos fundamentales como ética y moralidad, problemas morales y dilemas, ética empresarial y responsabilidad social corporativa.
- Distinguir con precisión entre ética y derecho.
- Evite declaraciones que puedan implicar que los principios éticos son relativos, o que el juicio ético o las conclusiones son simplemente opiniones y, como tales, son igualmente razonables;
- Discutir principios éticos fundamentales universales y objetivos, y aplicarlos sistemáticamente a asuntos y casos de negocios; y
- Formule con confianza un juicio ético o conclusiones basadas en un razonamiento ético sólido.

Una vez que una persona está familiarizada con los principios y el método del razonamiento ético, cualquier problema moral, ya sea personal, grupal, organizativo o sistémico, se puede abordar y la decisión se puede defender con confianza y persuasión. Que la educación es aún más necesaria en sociedades fragmentadas.

³⁰ Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2007). *Managing: A competency-based approach*. (11th ed.), Fresno, CA: South Western

³¹ Certo, S. C. & Certo, S. T. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills* (11th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

³² Daft, R. L. (2010). *Management* (10th ed). Mason, OH: South Western

³³ Acevedo, A. (2013). But is it Ethics? Common Misconceptions in Business Ethics Education” *Journal of Education for Business*. 88: 63-69.

³⁴ “Acevedo, A. (2013). But is it Ethics? Common Misconceptions in Business Ethics Education” *Journal of Education for Business*. 88: 63-69

Ignorar el costo de un comportamiento éticamente incorrecto y los beneficios de lo que es éticamente correcto es peligroso para la salud personal y organizacional.

Claramente la toma de decisiones en los negocios puede plantear una serie de dilemas éticos para quien debe tomar la decisión. Situaciones en las que hay que elegir entre dos estados de cosas deseables o entre dos estados de cosas indeseables.

Alzola, M. (2016)³⁵, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad Di Tella, plantea tres teorías para la toma de decisiones. La diferencia entre ellos, se centran en el énfasis diferente para el análisis de los siguientes 3 factores: a) los FINES o propósitos que persigue la acción.; b) los MEDIOS utilizados para alcanzar esos fines; c) os AGENTES involucrados en la acción.

La primera de ellas, es la teoría basada en los “*finés*” (o consecuencias). Conforme menciona Alzola, de acuerdo a ésta posición el fin último de la toma de decisiones tiene que ver con perseguir – lograr- fines loables. Esta rama del pensamiento ético se centra en la importancia moral de los fines que nos propusimos y la necesidad de tratar de alcanzarlos (o de contribuir a ello) a través de nuestras acciones. Por lo tanto, el valor moral de nuestras acciones debe ser determinado por las posibles consecuencias que podría generar. La frase “el fin justifica los medios” describe la posición ética, conocida como “consecuencialismo”. El utilitarismo (la creación del mayor balance de consecuencias positivas para la mayoría) que ha influido mucho en la economía y en las políticas públicas, es la rama más famosa del consecuencialismo. Hay 3 características fundamentales de esta doctrina ética: 1) Fines o propósitos aceptables: los fines que se persiguen deben ser moralmente permisibles; 2) Consecuencias favorables: las personas necesitan llevar a cabo acciones que crean las consecuencias favorables para la realización de tales propósitos; 3) Maximización: no es suficiente con que las consecuencias sean favorables; debe elegirse el curso de acción que maximiza las consecuencias positivas.

La segunda teoría es la de los “*medios*”. Esta teoría se enfoca en la naturaleza de las acciones que la gente toma y trata de determinar si un determinado acto es aceptable con independencia de sus consecuencias. Por ejemplo, si estoy decidiendo mentir a alguien, la cuestión es si la mentira, como tal, es moralmente defendible o no, y no si mentirle a tal persona genera más bienestar que malestar. La escuela de pensamiento que se enfoca en este aspecto de la ética – en los medios o acciones que usamos para perseguir objetivos- es denominada “deontología”.

³⁵ Alzola, M. (2016). Toma de decisiones directivas. Apuntes para el análisis de políticas, planes y decisiones empresarias, pp. 1-9

La mayoría de los dilemas morales involucra un conflicto no entre el bien y el mal, sino entre dos acciones moralmente buenas. Cuando ese es el caso, tenemos razones a favor de ambas elecciones (y la teoría no proporciona una respuesta clara sobre lo que es correcto).

Por último, la teoría del “*agente*”. La ética no se limita solo a distinguir acciones correctas e incorrectas. También se ocupa de los rasgos y cualidades personales que tenemos (y debemos tener) como agentes humanos. Estos rasgos incluyen hábitos, disposiciones, prioridades, deseos e idiosincrasias. Pueden cambiar con el tiempo, con mucho esfuerzo y entrenamiento, pero el cambio no es fácil de lograr.

Esta doctrina ética se centra en el *individuo*: en como distintos patrones actitudinales y de conducta sirven para definir el tipo de persona que somos, que significa vivir bien y florecer, y que significa ser una buena persona. La forma más sofisticada de la ética del agente es la llamada *ética de las virtudes*, por estar centrada en el desarrollo de esas formas de excelencia. Las virtudes son rasgos del carácter que son moralmente encomiables como la prudencia, la justicia, el coraje y la compasión. Son rasgos que se adquieren como fruto de años de esfuerzo y entrenamiento.

Sin embargo, lo que cuenta como virtud es a menudo determinado -en gran medida- por el contexto en el que se opera. Un rasgo que es digno de alabanza con amigos cercanos y con la familia (ej. la franqueza, la sinceridad) podrá ser considerado un vicio en ciertas situaciones de negocios (ej. negociación con sindicato o proveedor.): lo que cuenta es, no tanto la evaluación de una acción puntual, sin el examen de cómo la decisión en cuestión se proyecta en el carácter del agente y como la acción contribuye al desarrollo de ciertos rasgos en el agente. Un aspecto central de buen carácter es la “integridad” que se refiere a la consistencia entre lo que se dice, se piensa y se hace.” Teniendo en cuentas estas tres teorías éticas, se pueden desarrollar criterios de decisión para que los líderes en las empresas e instituciones tengan herramientas para identificar los problemas, y puedan tomar decisiones teniendo en cuenta la ética.

En definitiva, se observa que es importante para las empresas proponerse fines y propósitos loable, generando una cultura y normas de conducta orientadas a los valores y fines que se propone la empresa. Para ello, es muy importante que los líderes de las compañías posean cualidades y virtudes que sean coherente con lo que piensan, dicen y actúan.

La práctica y los casos alrededor del mundo demuestran que aun así teniendo códigos de ética, y teniendo empresas fines loables y preocupadas por la cultura ética de su compañía, existen decisiones de los líderes despreocupados con los valores éticos.

No solo se trata de casos en que los directivos de las empresas directamente son delincuentes, sino también casos en que los responsables están ciegos ante comportamientos poco éticos, que incluso aun sin saberlo, pueden alentarlos. Esta ceguera se puede dar por diferentes motivos o intereses.

Cuando las decisiones se toman evaluando la eficiencia económica y dejando de lado la dimensión ética, el resultado puede ser devastador para la empresa y para quienes sufren directamente la decisión equivocada.

Un caso notable de 1970 fue el **Ford Pinto**. Cuando salió a la luz, parecía un caso de corrupción desde las esferas más altas de la compañía hasta abajo. El Ford Pinto, un auto compacto producido en 1970, se volvió notorio por su tendencia a perder combustible y explotar en llamas cuando chocaba en la parte trasera. Más de dos docenas de personas murieron o fueron gravemente dañadas por el fuego del Pinto antes de que la compañía sacara el auto del mercado y corrija el problema. El relevamiento del proceso de decisión detrás del lanzamiento del modelo reveló que, bajo la intensa competencia de VW y otros fabricantes de autos pequeños, Ford se apresuró a poner el Pinto en producción. Los ingenieros habían descubierto el potencial daño que podía producir el tanque de nafta, en el testeado de choques preproducción, pero la línea de ensamblado ya estaba lista para salir y los líderes de la compañía decidieron continuar. Todos vieron la decisión como una evidencia de insensatez, mendacidad, codicia de los líderes de Ford, que como mínimo contenía una profunda falta de ética.

Pero la realidad es que la decisión adoptada, se realizó puramente como una decisión de negocios más que una decisión ética. Tomando un enfoque racional como se haría en las mayorías de las escuelas de negocios, fueron conducidos a análisis formal de costos beneficios, valorando la cantidad de dólares que tenían que poner para el rediseño, demandas legales, incluso vidas y determinaron que sería más barato pagar por las demandas que realizar la reparación. Este proceso metódico muestra como vieron y tomaron la decisión. La dimensión moral no era parte de la ecuación.³⁶

Otro ejemplo de toma de decisiones gerenciales que plantea uno de los problemas más comunes son "*los objetivos mal concebidos*" por las empresas. En el ámbito empresarial se suele dar con los ejecutivos de venta, ya que estos maximizan las ventas más que las ganancias. Pero también fue un claro ejemplo de objetivos mal concebidos fue la crisis 2008/9 en USA. La buena intención de Clinton llevó a una conducta poco ética.

³⁶ Bazerman, M. H & Tenbrunsel, A.E. (2011) Ethical Breakdowns. Good people often let bad things happen. Why?. Harvard Business Review, pp. 58-65

El Presidente Clinton deseó aumentar la propiedad de la vivienda. Su administración hizo todo lo posible por aumentar la tasa nacional de hogares. Promovió pagos flojos de papel y buscó formas de lograr que los prestamistas otorguen préstamos hipotecarios a compradores por primera vez con financiamiento e ingresos inestables. Esto hizo subir los precios por aumento de las demandas, y luego llevó que la gente -que nunca debió haber comprado una casa en primer lugar- no pudiera pagar los préstamos. Las investigaciones muestran que premiar a los empleados por cumplir objetivos flacos, como una cantidad exacta de producción, puede incentivarlos a descuidar otras áreas, tomar un riesgos no deseados bajo el lema “el fin justifica los medios” o involucrarse en conductas poco éticas que no harían de otra manera.

Otros de los problemas comunes en la toma de decisiones es la “*ceguera motivada*”. Es decir, las personas ven lo que quieren ver. Este sesgo se aplica dramáticamente con respecto a los comportamientos poco éticos. En el ejemplo del Ford Pinto, el ejecutivo involucrado en la decisión de mandar a producción el auto Pinto que estaba defectuoso, no solo no fue capaz de ver la dimensión ética de la decisión sino que también falló el reconocimiento de la conducta poco ética de los subordinados que implantaron la decisión.

La integridad por sí sola tampoco les impedirá suplantar conductas poco éticas, porque las personas honestas pueden sufrir de ceguera motivada. Los ejecutivos deberán ser conscientes que los conflictos de intereses que se dan habitualmente, no son claramente visibles y deberán trabajar para removerlos de las organizaciones totalmente, mirando particularmente a los sistemas de incentivos existentes.

No sólo existe la ceguera motivada, también puede existir la “*ceguera indirecta*”. En agosto de 2005, Merck vendió dos drogas para el cáncer, Mustragen y Cosmegen, a Ovotion, una pequeña firma farmacéutica. El medicamento era utilizado nada más que para 5000 pacientes y dejaba solo un millón de dólares en ventas anuales, por lo tanto todo parecía que desinvertiría en esos producto. Pero después de vender los derechos de producción y marketing del medicamento a Ovotion, Merck continuó haciendo Mustragem y Cosmegen sobre una base contractual. Si un pequeño mercado no era suficiente para tanto esfuerzo, ¿por qué Merck siguió produciendo las drogas?

Luego de que el acuerdo fue cerrado, Ovotion subió los precios de Mustragem cerca de un 1000% y de Cosmegen un poco más. (una política de Ovotion – en la suba de precios- que era conocida en el mercado). Pero ¿por qué Merck no retuvo la propiedad del medicamento y subió los precios? Se cree que la compañía prefería un título como “Merck vendió dos productos para el cáncer a Ovotion” que un como “Merck subió los precios de dos medicamentos para el cáncer en %1000”

Merck sabía que los precios los iban a subir y atraería una publicidad negativa. La amplia mayoría de personas coincide en que utilizar a un intermediario para ocultar el incremento es poco ético. Al mismo tiempo se cree que la estrategia funcionó porque la gente tiene un sesgo cognitivo que los ciega ante la falta de ética de la tercerización del trabajo sucio.

Otro de los problemas habituales es conocido por transitar por “*terrenos resbaladizos*”. Esto significa que si se encuentran menores infracciones aceptables, los estudios indican, que probablemente aceptemos de a poco infracciones más graves mientras cada violación se va incrementando respecto de la anterior.

Por último, la toma de decisiones encuentra el problema de los “*resultados sobrevalorados*”. Un empleado que toma una mala decisión que se transforma en algo bueno, es premiado. O una buena decisión que se transforma en algo malo puede ser castigado. Premiar decisiones poco éticas porque tiene buenos resultados es una receta para desastres a largo plazo.

El psicólogo de Harvard Fiery Cushman y su colega cuenta la historia de dos hermanos temperamentales, Jon y Marck, pero que ninguno tenía antecedentes penales. Un día un hombre insultó a su familia. Jon quería matar al hombre, le apuntó con un arma y le disparó, pero falló, el hombre estaba desarmado. Marck solo quería asustarlos y accidentalmente disparó el arma y lo mató. En los EEUU y otros países, Mark puede esperar una mayor condena que Jon. Está claro que para la ley generalmente se penalizan los malos resultados más que una mala intención.

Estudios de Bazerman con Francesca Gino y Don Moore, de la Universidad destaca la inclinación de la gente a juzgar las acciones sobre la base de si el daño sigue en lugar de su ética actual.

Se presentaron la siguiente historia a dos grupos de participantes. La historia comienza igual para ambos grupos: “Un investigador farmacéutico define un protocolo claro para determinar si incluir o no pacientes clínicos como puntos de datos en un estudio. Se está quedando sin tiempo para reunir suficientes puntos de datos para su estudio dentro de un ciclo presupuestario importante en su empresa”

Historia A: Se acerca la fecha límite, y se da cuenta que 4 temas fueron retirados del análisis debido a tecnicismos. Cree que la información de hecho es apropiada para usar y cuando agrega los puntos que faltaban, se da cuenta que los resultados pasaron de ser no estadísticamente importante a importantes. Agrega estos puntos de datos, y pronto la droga va al mercado. Este medicamento se retira más tarde del mercado después de que mata a seis pacientes y lesiona a cientos de otros.

Historia B: “Cree que el producto es seguro y efectivo. A medida que se acerca la fecha límite, se da cuenta de que si tenía 4 puntos de datos más sobre cómo es probable que se comporten los sujetos, el análisis sería significativo. Él inventa estos puntos de datos, y pronto la droga sale al

mercado. Este medicamento es un medicamento rentable y eficaz, y años más tarde no muestra efectos secundarios significativos.

Luego de que los participantes leen una o la otra historia se les pregunta: ¿Cuán poco ético considera que es el investigador? Los que leían la letra A eran mucho más críticos con el investigador que los que leían la historia B, y sentían que debía ser castigado más severamente. Sin embargo, tal como lo vemos, el comportamiento del investigador fue más poco ético en la historia B que en la historia A. Y así es como lo vieron otros participantes del estudio cuando eliminamos la última oración, el resultado, de cada historia.

En definitiva, está claro que la dimensión ética debe estar presente a la hora de la toma de decisiones por los líderes de las empresas. Los ejemplos y estudios realizados, evidencian que la ética y el liderazgo son dos conceptos inseparables que deben tener todo directivo que conduce una organización.

CAPITULO 3: LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD (COMPLIANCE)

Son las decisiones judiciales las que comienzan a otorgarle a las empresas responsabilidades por su actuación y luego las normas comienzan a plantear la importancia de la ética empresarial y la implementación de los programas de integridad. En el presente capítulo se analiza el origen de los Programas, las prioridades y justificaciones, los cuales son esenciales al momento de tener un programa exitoso para cada organización. Parte del éxito de los Programas de Integridad se encuentra en la forma de estructuración y las herramientas que brinda el Programa. Capacitaciones comprometidas, canales de denuncia anónimos y de fácil acceso, y con una evaluación de riesgos adecuada a la organización contribuyen a generar una cultura más ética en la organización.

El concepto de Programas de Integridad, engloba un significado más amplio y completo respecto a éstos programas. No solo se trata de cumplir con las normas sino también de realizar cambios culturales enfocados en valores éticos. Sin perjuicio de ello, y a los fines de este trabajo se denominará a los Programas de Integridad, Programas de Compliance (cumplimiento) y Programas de Ética en forma indistinta.

La mayoría de los artículos, investigaciones, publicaciones, encuestas, estudios extraídos para este trabajo fueron realizados en EEUU. A raíz de los casos escandalosos de corrupción y de conductas poco éticas del empresariado, se lograron realizar los primeros lineamientos y normas referidas a la ética, cumplimiento y promoción de programas de integridad.

En Argentina el desarrollo de estos programas ha comenzado recién en estos últimos años. Por ejemplo, en el 2017 se sancionó la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas el cual

habla de la importancia de los Programas de Integridad que deben contener las empresas; en el 2018 la oficina Anticorrupción de la Nación Argentina publicó lineamientos para los programas de integridad y buenas practicas, entre las más relevantes.

Como ocurrió en EEUU y como suele ocurrir en la mayoría de los casos, los grandes escándalos de corrupción han provocado una batería de normas que intentan prevenir los casos de corrupción y fortalecer las culturas éticas en las compañías.

3.1 Antecedentes.

El punto de inflexión de la ética empresarial de la primera generación (basada en la responsabilidad corporativa) a la segunda generación, se sitúa en 1991, con la ratificación del congreso norteamericano de los “*Federal Corporate Sentencing Guidelines*”. Departamento de Justicia de los EEUU publicó una serie de lineamientos y prácticas – consistente en siete pasos- dirigida a las organizaciones para tener **un efectivo programa de ética y cumplimiento**. La idea de este programa es premiar al que cumple, más que castigar al incumplidor (“ofrecer la zanahoria y no mostrar el palo”; conocido en inglés “*Carrot and Stick*”). Es decir, proveer a las organizaciones con distintos incentivos para autorregularse estableciendo efectivos programas de ética y cumplimiento que promuevan una cultura ética organizacional. Compañías con un efectivo programa de ética y cumplimiento pueden reducir multas hasta un 95%. Aquellos que no lo tengan puede tener multas que puedan incrementarse un 400%. Como resultado las organizaciones crearon oficinas de ética y cumplimiento para reducir la responsabilidad legal de la organización. Pero no sólo con el advenimiento de las “Federal Sentencing Guidelines” empezó la ética empresarial a “sacar sus dientes”. Por fin quedó en evidencia el gran riesgo que corrían las empresas que desatendían o se desentendían de las dimensiones éticas de sus operaciones. Se trataba de un riesgo tan real que se podía medir o cuantificar, permitiendo así que se operase con él; el riesgo se traducía en dinero. Concretamente, el valor de la ética empresarial quedó fijado, de algún modo, en las multas, las indemnizaciones y sanciones que los tribunales comenzaron a establecer para las infracciones y los delitos en esta materia. Debido a las nuevas disposiciones legales, el cuidado de la ética empezó a ser rentable también económicamente para las empresas, aunque solo fuera por el “ahorro” de las posibles multas al emplear las medidas preventivas adecuadas.

Los menos creyentes suponen que dichos programas se utilizan para reducir las multas y evitar el procesamiento y dudan de la capacidad de los programas de ética formales para afectar aspectos de la cultura ética de una organización.

Así como fueron creciendo las oficinas de ética y cumplimiento, también fueron creciendo y apareciendo las asociaciones de ética, y programas que promulgaban dichas prácticas.

A medida que fue creciendo la cantidad de oficiales de ética, también siguió el desarrollo y creación de organizaciones profesionales como la “Ethics Officers Association” y el “Fellow Program en el Ethics Resource Center”. En este sentido se desarrolló una interesante dicotomía entre lo que hacían en sus trabajos los oficiales de ética y cumplimiento y el énfasis programático de estas nuevas organizaciones profesionales. En el trabajo, los oficiales ponían énfasis en el enfoque de comando y control para promover el cumplimiento: reglas, entrenamiento del castigo e informes. En cambio, lo que proponen la asociaciones y nuevos programas es realizar hincapié en los valores y la integridad para promover el cumplimiento.

En esta etapa se encuentra hoy la Argentina. Realizando sus primeras normas, mostrando los beneficios e incentivos de tener un programa de integridad, fortaleciendo las organizaciones profesionales como la Asociación Argentina de Ética y Compliance, participando de debates y seminarios sobre la ética empresarial y buscando el cambio y la creación a culturas organizacionales basadas en valores éticos.

Ya en 1994, en un artículo escrito en Business Harvard Review (Managing for Organizational integrity), Lynne Sharp Paine argumentaba que un enfoque basado en los valores y la integridad era más efectivo para promover el cumplimiento de las normas en las compañías. Este tipo de enfoque descansaba en que el empleado voluntariamente elegía cómo comportarse, porque creía que era la mejor manera de actuar. La meta es que el empleado se sienta involucrado e identificado con los valores de la empresa y los adopte como suyos. Cuando este involucramiento ocurre, es mucho más fácil que los empleados cumplan las reglas, incluso cuando no son monitoreados.

La primera vez que los jueces emitieron una decisión amparándose en estas normativas fue en caso Daiwa Bank de Japón en 1996 (United States v. The Daiwa Bank). Un corredor de bolsa, empleado del Banco en los EEUU, llevaba 11 años sin registrar debidamente las transacciones de compra y venta. La dirección de Banco desconocía estas irregularidades. A lo largo de ese tiempo, dicho corredor había perdido más de \$1.000 millones de los fondos propios. El juicio se saldó con la obligación de pago de \$340 millones en multas por el Banco. Se impuso esta sanción monetaria al banco; primero, por no haber ejercido una supervisión adecuada de las operaciones de su empleado y segundo, por no haber dado razón de las pérdidas a las autoridades públicas dentro de los plazos establecidos, una vez enterado de los hechos (“encubrimiento del delito”).

En 1999 el departamento de justicia norteamericano destapó pruebas de cartelización y conclusión por parte de la Roche AG (Suiza) y BASF AG (Alemania) en la fijación de los precios de

vitaminas. Ambas empresas acordaron pagar, ya de entrada, las multas exigidas: \$500 millones para Roche y \$225 millones para BASF. Asimismo, unos años más tarde unas cuantas empresas norteamericanas también se vieron envueltas en prácticas anticompetitivas penalizadas por la ley Sherman.

Luego de los casos de fraude y corrupción corporativa, de Enron y Worldcom, en 2002, se aprobó la ley denominada Sarbanes-Oxley, con un enfoque basado en el control y cumplimiento.

La “Security Exchange Commission” (SEC) y el “Department of Justice” (DOJ) de los EEUU, han enfatizado repetidamente la importancia de programas de cumplimiento corporativo efectivos a lo largo de los años. Por ejemplo, en octubre de 2001, la SEC emitió un informe en el que explicaba su decisión de tomar medidas de ejecución contra una empresa pública que había investigado. En ese informe, comúnmente conocido como el "Seaboard Report", la SEC detalló los diversos criterios que considera para determinar si, y en qué medida, otorgará indulgencia a las empresas en la investigación. El Seaboard Report enfatiza que las empresas deben cumplir con los procedimientos efectivos del programa de cumplimiento diseñados para prevenir y detectar conductas indebidas y un tono fuerte desde la parte superior.

En el 2004, volvieron cambiar los lineamientos, por el Departamento de Justicia, haciendo énfasis en la cultura organizacional. Los lineamientos establecen que las organizaciones deben "promover una cultura organizacional que fomente la conducta ética y el compromiso con el cumplimiento de la ley". Esto demuestra la importancia de comprometer los valores de los empleados para generar un compromiso para cumplir con la ley. Si una compañía no establece una cultura que promueva la conducta ética y el compromiso para su cumplimiento, todo el trabajo y esfuerzo realizado para establecer programas de ética y conducta estarán en riesgo, y no tendrán sentido³⁷. Los Lineamientos enumeran 7 requisitos o condiciones que los programas de ética o integridad corporativa han de satisfacer.³⁸

1- Establece que los criterios y los procedimientos contenidos en el programa deben ajustarse a las operaciones y necesidades particulares de la empresa. Se intenta que la empresa cultive una actitud “proactiva” de prevención y previsión.

Se obliga a las empresas a realizar un inventario de sus distintos riesgos y responsabilidades legales, medioambientales, sociales, etc. así como a llevar un archivo o dossier de los directivos gubernamentales aplicables., experiencias sobre situaciones críticas o de emergencia tanto propias

³⁷ Tyler, T., Dienhart, J., Thomas, T. (2008). The Ethical Commitment to Compliance: Building Value- Based Cultures. California Management Review. Vol 50, N°2, pp. 31-51.

³⁸ Sison, A.J. (2004). La gestión del riesgo. La ética empresarial de última generación. Revista Empresa y Humanismo. Vol II, N°1, pp. 131-155.

como ajenas (informes y decisiones judiciales, por ejemplo) y otra documentación relevante. La empresa debería valorar y establecer una jerarquía entre sus riesgos y responsabilidades, según un orden de gravedad y de probabilidad de ocurrencia.

2- Exige que las personas directamente responsables de la implementación, funcionamiento y seguimiento del programa de ética corporativa sean altos directivos de empresa. Aquellos que tengan una capacidad importante de decisión y mando. Cabe la posibilidad de delegar la supervisión del programa en un comité.

3- Se deben tomar las “diligencias debidas” (due diligence) para asegurar que ningún empleado con propensión hacia conductas ilegales ejerza dentro de la empresa una función con autoridad discrecional amplia en materias delicadas. Constituiría una imprudencia garrafal, por ejemplo, que un estafador convicto ejerciera de jefe de tesorería.

4- Requieren que los criterios éticos de actuación y los procedimientos ordinarios a seguir en situaciones conflictivas se comuniquen de manera eficaz a todos los empleados y partes interesadas, como los proveedores, los clientes habituales, los concursantes para un contrato, etc. No es suficiente tener en los archivos unos cuantos ejemplares amarillentos del “código de conducta”, editado hace 10 años. Para empezar, el código ha de estar actualizado y bien elaborado, lenguaje claro, las acciones prohibidas, los comportamientos que han de evitarse, las pautas de conducta que deben fomentarse dentro de la empresa.

En definitiva, se trata de efectuar un programa de formación permanente en materias éticas para los empleados y las demás personas allegadas a la empresa.

5- Supervisión del cumplimiento del programa de ética corporativa, mediante el empleo de sistemas de seguimiento y de auditorías, tanto internas como externas. Los Lineamientos tienen previsto para este fin el establecimiento de medios de comunicaciones anónimos, por los que se pueda informar sin miedo a represalias, sobre todo si se trata de acciones delictivas perpetradas por cargos superiores de la empresa. Además, hay también legislación complementaria que no solo protege los derechos del delator (whistleblower) sino que incluso asegura a éste una bonificación económica, si lo hace a favor del interés público o estatal.

6- El modo en que el programa de ética corporativa se pone en práctica: tiene que ser consistente, con una relación clara de las medidas disciplinarias concretas correspondientes a cada tipo de infracción. Tener un modo de proceder estipulado para tales conductas censuradas evitaría la arbitrariedad en la valoración y en el juicio, que fácilmente decae en injusticias.

7- Se dé razón inmediatamente del caso a las autoridades gubernamentales competentes. Que se coopere con ellas en las investigaciones procedentes, y que se estudie a

continuación la forma de mejorar el actual programa de ética corporativa cubriendo las posibles lagunas.

La crisis del sector financiero de 2008/2009 y la gran cantidad de escándalos corporativos de los últimos años en los se vieron envueltas un sinnúmero de empresas multinacionales de intachable reputación, han generado una mayor cantidad de normas y regulaciones cada vez más estrictas. Parecen surgir casi todos los días nuevas regulaciones de las comisiones de valores, nuevas reglamentaciones de contabilidad, nuevas leyes anticorrupción países como Gran Bretaña, China y Brasil por nombrar solo algunas de las más resonantes.

En el 2012, nuevamente el DOJ y SEC de los EEUU, conjuntamente emitieron una larga guía “*Resource Guide to US Foreign Corrupt Practices Act*” en la cual resaltaba varias cuestiones para tener un efectivo programa de Cumplimiento o Integridad.

También en el 2017, dentro de la sección de fraudes, también se incorporó una Guía de cumplimiento. El propósito de dicho documento era proveer un conjunto de ejemplos de preguntas que la sección de fraude, ha encontrado frecuentemente relevante en la evaluación de los programas de cumplimiento. Las preguntas se reflejan, además, como el Departamento de Justicia evaluará a las compañías investigadas y su remediación en el área.

Constantemente, las autoridades de los Estados Unidos, están revisando y emitiendo nuevas normas que promuevan una cultura de integridad y cumplimiento en las compañías, generando incentivos y también castigos.

3.2 ¿Por qué un Programa de Integridad?

Cuando en el 2002 desde la “Ethics Resource Center- ERC- Fellows Program” (ERC) se consultó a 26 Compliance Officers pertenecientes a las empresas de Fortune 500 sobre cuál era el origen, las prioridades y justificaciones para un Programa de Integridad³⁹, surgió que claramente el origen fueron las US Sentencing Guidelines. También la mitad de ellos mencionó que las crisis por escándalos públicos, acciones legales, y amenazas con sanciones gubernamentales fueron factores que dieron origen a los programas de Ética y Cumplimiento.

En cuanto a las prioridades del Programa y el significado del éxito, los oficiales de ética manifestaron que el Cumplimiento es el foco inicial de la mayoría de los programas. Cerca de las ¾ partes de los Compliance Officers dijeron que la ética de la organización y el programa de

³⁹ Joseph, J. (2002). Integrating Business Ethics and Compliance Programs: A study if Ethics officers in Leading Organizations. *Business and Society Review*, 107:3 308-347

cumplimiento fueron inicialmente desarrollados para satisfacer un conjunto limitado de prioridades de cumplimiento. Esto típicamente incluye: requerimientos legales y regulatorios que minimizan el riesgo de litigar y estar procesados, y mejora los mecanismos de responsabilidad.

Un amplio conjunto de prioridades ha sido el corazón de este cambio. Las prioridades más frecuentemente identificadas por los oficiales de ética incluyeron: mantener la marca corporativa y la reputación, seleccionar y retener los empleados más deseables, ayudar a la unificación de la operación global creando un mejor ambiente de trabajo para los empleados, y hacer lo correcto además de hacer cosas buenas. Uno de cada tres oficiales de ética dijo que el éxito de su programa sería: Mantener a su organización lejos de problema éticos, mala prensa, y juicios; aumentar la conciencia de los empleados en los estándares y expectativas de la compañía; y mejorar la comodidad de los empleados y voluntad para plantea cuestiones éticas.

El estudio demuestra que un estricto programa de cumplimiento es habitualmente el punto de partida para la implementación más comprensiva de los programas de ética.

Por último, en lo referido a la “*justificaciones*” del programa los hallazgos muestran que las organizaciones justifican sus programas de ética a los empleados de diferentes maneras. Las justificaciones difieren dependiendo de las prioridades éticas, la cultura organizacional, contexto y características relacionadas. Las justificaciones del Programa típicamente se enfocan en 3 temas: 1) la necesidad de cumplir con los requerimientos legales y las regulaciones de la industria; 2) los beneficios agregados de la ética en las organizaciones (ej. Incremento de las ventajas competitivas, reducción de riesgos financieros, construcción y mantenimiento de la confianza del cliente); y 3) los beneficios agregados de a ética en los propios trabajos de los empleados (ej. Ayudar a los empleados a tomar mejores decisiones, construcción de respeto y confianza mutua, creación de un mejor ambiente de trabajo, evitar abusos profesionales).

3.3 Creación de culturas éticas basadas en el valores.

Sin una cultura de integridad, los programas de ética y de cumplimiento pasan a ser mera cosmética y un conjunto de normas archivadas en un biblorato o peor aún, el programa se transforma en un obstáculo burocrático para cumplir los objetivos comerciales. Aquellas empresas que sólo realizan estos programas para evitar multas o cumplir con exigencias reglamentarias, están desaprovechando una herramienta que puede generar valor para la empresa, muchas veces traducidos en resultados económicos para las mismas.

La creación de una cultura ética en la organización no es de la noche a la mañana. Es un proceso de cambio que lleva tiempo y requiere, además del compromiso de la alta dirección, herramientas

que enseñen, eduquen, premien, y fortalezcan los comportamientos éticos. Para ello los Programas de Integridad deben ser una herramienta para lograr dichos cambios.

Los Programas de Integridad deben estar orientados a la cultura de la empresa o a la cultura que la misma quiere fortalecer dentro de la empresa. La cultura de integridad promueve una cultura sana donde se promueven los valores y comportamientos éticos que reclama la sociedad.

Según L. Treviño, G. Weaver, D. Gibson y B. Ley Toffler⁴⁰, menciona que existen varios factores claves organizacionales y diseños de programas que son asociados con la efectividad de la gestión de la ética/cumplimiento. Los programas de Ética/Cumplimiento pueden ser diseñados con diferentes metas y orientaciones. Investigaciones anteriores se han referido a dos tipos de enfoques: un enfoque basado en el cumplimiento (compliance) y un enfoque basado en integridad o valores. Conforme a Paine, un enfoque basado en el cumplimiento se enfoca principalmente en la prevención, detección y castigo a las violaciones de la ley, mientras que un enfoque basado en valores se basa en definir los valores de la organización y promover el compromiso de empleado con las aspiraciones éticas. Paine asevera que el enfoque orientado en valores debe ser más efectivo que el enfoque basado en el cumplimiento, porque el enfoque basado en valores se arraiga en el autogobierno personal y es más probable motivar a los empleados a que se comporten de acuerdo a los valores compartidos.

Los autores cuentan que un estudio⁴¹ realizado en 1999 a las compañías de *Fortune 1000*, encontró que el cumplimiento y los enfoques basados en valores no son excluyentes entre sí. Incluso, la mayoría de las firmas tiene la combinación de los dos enfoques de alguna manera. Sin perjuicio de ello, el enfoque de cumplimiento predomina sobre el enfoque basado en valores en más de la mitad de las firmas. La implementación en 1991 de la US Sentencing Guidelines favoreció al desarrollo de los programas enfocados en cumplimiento, porque las sanciones a las empresas que cometían delitos variaban drásticamente dependiendo si tenían o no un programa de cumplimiento legal implementado en la compañía.

Alternativamente, algunos empleados a veces sospechan que el programa de Ética/cumplimiento está puesto, en parte, para proteger a la alta gerencia de culpas sobre fallas éticas o problemas legales.

Gestionar la ética en las organizaciones no es sólo acerca de manejar los programas formales de Ética/cumplimiento. Los investigadores mencionaron que el más amplio contexto ético en las

⁴⁰ Treviño, L. K., Weaver, G.R., Gibson, D.G, Ley Toffler, B. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. California Management Review. Vol 41, N°2, pp. 131- 150

⁴¹ Encuesta anónima realizada a más de 10.000 empleados de todos los niveles en forma aleatoria de 6 grandes compañías Americanas de una variada industria

organizaciones – referido como clima o cultura ética- es particularmente importante, quizás más importante que las metas o características de los programas específicos de ética/cumplimiento. Los elementos de la cultura ética que guían el pensamiento y la acción de los empleados incluyen el liderazgo, sistema de recompensa, percepción de justicia, ética como tópico de conversaciones en la organización, estructura de autoridad del empleado, y un foco organizacional que comunique la atención del empleado y la comunidad.

Un estudio realizado por Tyler, Dienhart y Thomas (2008)⁴² a la consulta respecto si ***“Legitimidad Gerencial y la creencia de que sus acciones son morales, aumenta el comportamiento de los empleados a seguir la norma”***, mostró una fuerte influencia de los valores en oposición al riesgo como motivadores para cumplir y seguir las reglas. Los valores son la clave para comprender cómo dar forma a normas orientadas al comportamiento del empleado, y que son particularmente importantes para motivar a los empleados a adoptar voluntariamente los valores de la compañía como propios.

Si los empleados tienen un compromiso personal con la organización, y creen que las reglas son moralmente correctas, entonces están motivados para obedecerlas incluso en ausencia de control. *Particularmente estos primeros hallazgos indican que el enfoque basado en los valores, es la clave para la motivación de aceptación voluntaria de las reglas.*

Respecto a si un ***“procedimiento justo aumenta la legitimidad de la administración”***, los resultados demostraron que los empleados valoran y suele ser más efectivo para comprometer los valores de los empleados las reglas claras y procesos justos más que cuestiones relacionadas por ejemplo a premios, salarios, beneficios, o riesgos de ser sancionados por incumplir las reglas. Esto no quiere decir que esas cuestiones no sean también importantes.

Por último, respecto, a tener ***“un lugar de trabajo procesalmente justo”***, se hace referencia tanto a que las decisiones que se tomen sean justas y, que el trato al empleado también lo sea. Estos dos tipos de justicia pueden ser evaluados tanto en la organización, como a nivel de grupo de trabajo.

En cada nivel, se puede atacar a dos problemas: la calidad en la toma de decisiones y en la calidad del trato interpersonal. Los esfuerzos para mejorar la calidad de la toma de decisiones deben ser realizados por quienes manejan la compañía en general y por los supervisores. En el caso de los supervisores, un procedimiento justo e interpersonal sugiere que éstos supervisores discutan las reglas de trabajo y las políticas de la compañía con los empleados antes de tomar una decisión.

⁴² Tyler, T., Dienhart, J., Thomas, T. (2008). The Ethical Commitment to Compliance: Building Value- Based Cultures. California Management Review. Vol 50, N°2, pp. 31-51

Esto dará la oportunidad a los empleados a argumentar acerca de los que ellos creen que debió haberse hecho (ej. con los bonos, etc).

El proceso refleja la importancia de la transparencia, de saber cómo y porqué se toman las decisión. Además, tiene el beneficio de que al sustentarse las decisiones en procesos justos y objetivos, previamente acordados, no existirá sospechas de que un empleado es beneficiado o perjudicado por algún prejuicio personal.

La calidad en el tratamiento interpersonal mejora cuando el foco está puesto en el respecto al empleado y sus derechos, como empleado y como persona.

Para resumir, los 4 puntos claves son: la voz, dignidad, objetividad y preocupación. Primero las personas quieren tener la oportunidad de contar su historia a la autoridad para que escuches sus preocupaciones. La dignidad refleja el hecho de que una persona valora ser tratada con respeto y cortesía. La objetividad de las decisiones es más fácil de aceptar, porque están basado en hechos consistentes y objetivos, sin sesgos en la aplicación de las normas, sin prejuizar o personalizar. Finalmente, comunicar el cuidado y la preocupación en las personas sobre las cuales se ejerce autoridad y hacer lo correcto para ellas y para los demás en la situación es fundamental para crear y mantener la confianza.

Cuando los empleados se encuentran más involucrados con los valores de la compañía, existe una mayor probabilidad de que los objetivos se cumplan y se puedan prevenir pérdidas. La ética y éxito del negocio van de la mano.

Si bien algunas actividades de vigilancia son importantes, y la amenaza de sanciones es un componente esencial de la regulación, las empresas pueden minimizar la necesidad de este costoso conjunto de mecanismos reguladores al enfatizar la autorregulación basada en el valor.

Los resultados indican que un enfoque basado en el valor conectado con procedimientos justos no solo es posible, sino que es además más efectivo que el enfoque tradicional de comando- control. Los datos presentados y los estudios muestran que una cultura con procedimientos justos promoverán tanto la ética como el compromiso a cumplir con las normas, más que un sistema de comando y control. El enfoque basado en los valores es literalmente bueno para los negocios, porque las mismas características del procedimiento que son la clave para una aceptación voluntaria de las reglas, son también antecedentes para ser promotores de las buenas prácticas.

3.4 Incentivos y formas de evaluación.

Una cultura ética debe incluir un sistema de premios que apoye a conducta ética. En una encuesta anónima realizada a más de 10.000 empleados de todos los niveles en forma aleatoria de 6 grandes

compañías Americanas de una variada industria⁴³, preguntaron a los empleados si la conducta ética es premiada y la conducta poco ética castigada en la organizaciones. Las percepciones en ambas dimensiones fueron importantes para los resultados. Sin embargo, la percepción de los empleados de que las conductas éticas fueran premiadas fue más importante que la percepción de que la conducta poco ética afuera castigada.

Para Joseph Murphy,⁴⁴ no solo los incentivos son necesarios para un programa de ética y cumplimiento, sino que ayudan a tener una imagen positiva del programa.

Murphy destaca que los departamentos de ética y cumplimiento a menudo se enfrentan a objeciones a los intentos de implementar incentivos. En respuesta a la objeción frecuentemente planteada de que las personas no deberían ser recompensadas por hacer su trabajo, Murphy observó que los sistemas de incentivos en las empresas suelen recompensar a las personas por hacer su trabajo, por ejemplo, comisiones de ventas y paquetes de incentivos para CEO.

Puntualmente a la objeción de algunos acerca de la imposibilidad de evaluar la virtud o ética de los empleados, Murphy dijo que el foco de los incentivos no es poner a prueba a los empleados en la ética interna, sino en la evaluación del comportamiento en el trabajo. En la evaluación de los supervisores, no se trata de evaluar sus creencias morales personales sino qué tipo de liderazgo demuestran.

Por supuesto, Murphy no está de acuerdo en que la evaluación de la ética sea muy subjetiva y admite que es más difícil que evaluar ventas o producción. Cuanto más importantes sean los incentivos, mayores y más fuertes deben ser los controles. Los incentivos deben ser desarrollados, implementados y monitoreados cuidadosamente, con mucha responsabilidad.

Las normas establecidas por los organismos que regulan las actividades de las compañías en EEUU han incorporado a los incentivos como parte de la política de ética y cumplimiento. El sistema de incentivos ha también aparecido en los acuerdos arribados entre las compañías y el gobierno. En 2006, el acuerdo de judicial logrado con Mellon Bank, la Fiscalía de los Estados Unidos del Distrito Oeste de Pensilvania exigió que los criterios de evaluación del desempeño y la compensación se vincularan con medidas específicas para apoyar el programa de ética y cumplimiento. Otros países han tomado estos avances. En Inglaterra la oficina de lealtad de la competencia, al igual de la Oficina de la competencia en Canadá, como así también en Australia han promovido el uso de incentivos para lograr programas de cumplimiento efectivos.

⁴³ Treviño, L. K., Weaver, G.R., Gibson, D.G, Ley Toffler, B. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. California Management Review. Vol 41, N°2, pp. 131- 150

⁴⁴ Kavanagh, S. (2009). White paper Discusses Building Incentives in Ethics and Compliance Programs. Business Ethics. Federal Ethics Report. Vol 16, N° 3, pp. 6-10

Murphy dice que la razón práctica para incluir los incentivos es que la gente tiende a hacer lo que le recompensa.

Con respecto a cómo llevar a cabo estos incentivos, Murphy dice que la evaluación de la performance de los empleados debe incluir elementos de ética y cumplimiento. El proceso debe incluir la medición de la aplicación de las habilidades de los gerentes para lograr los objetivos como, la promoción del código y del programa de ética y cumplimiento.

La manera más simple para hacerlo es incluir ítem de verificación en el formulario de evaluación en el cual él diga si empleado ha apoyado el código de conducta y/o actuó éticamente en una decisión de negocio. Esto por un lado tiene la ventaja que se cubre el punto fácilmente y el proceso es justo y sencillo para el que lo revisa. Por otro lado, al ser tan sencillo se puede tender a ver al proceso como superficial y crear escepticismo en los empleados. Una sugerencia para limitar este riesgo es que el evaluador identifique algo específico para basarse en el puntaje.

Otro punto a considerar es el puntaje o la valoración que se le da a la ética y cumplimiento en la evaluación. Lo más fácil sería un cuadro de verificación sin ninguna valoración o puntaje especial. Pero si la compañía quiere hacer énfasis en este tema debe darle un valor que signifique algo importante para el empleado para lograr un bonus o un porcentaje del mismo.

También es importante ver cómo los supervisores realizan la evaluación mediante una auditoría, realizando pruebas o monitoreando el proceso. Debería empezarse por la cima de la compañía y bajar al resto de los empleados. No sería aceptable que los supervisores le pongan la misma puntuación a la sección de ética, porque sería poco probable que todos los empleados estén por arriba del promedio. Los supervisores deben ser entrenados para entender que los empleados no están siendo evaluados por sus valores personales sino por cómo ejercitan el liderazgo en pos de crear un ambiente de trabajo ético. Una vez que los supervisores entiendan esto, las puntuaciones reflejarán las debilidades en el liderazgo de ética y cumplimiento.

El sistema de incentivos y recompensas debe estar alineado, ya que si no puede llevar a conductas no éticas o ilegales. Si las metas son de difícil cumplimiento se puede lograr un efecto opuesto al deseado.

El cumplimiento y la ética se pueden integrar en las recompensas existentes mediante la adición de factores de cumplimiento en los criterios para estas recompensas. Esto les recordará a los empleados que el cumplimiento y la ética son valiosos.

El artículo deja para el final, el tema controvertido de dar o no incentivos a quienes realizan las denuncias. La preocupación surge en esta área porque las recompensas a los denunciantes no son

por buenas ideas o por sugerir mejoras en el programa de cumplimiento, sino más bien por entregar a compañeros de trabajo por dinero.

Las empresas temen que esto tendrá un impacto negativo en la moral de los empleados evocando la imagen de los caza-recompensas. Murphy enfatizó que las empresas necesitan que los empleados denuncien y recomendó que la empresa participe activamente en la prevención de represalias contra los denunciantes. La compañía debe dejar bien claro que aprecia el coraje de los empleados en realizar estas denuncias.

Murphy recomienda que la compañía debería dar premios o reconocimiento significativos para aquellos empleados que utilizan el sistema de reporte para identificar la vulnerabilidad en el sistema de control de cumplimiento o para aquellos sugieran mejorar el programa de cumplimiento.

3.5. La importancia de estructurar bien los Programas de Integridad, para lograr que la organización genere una cultura ética.

Los hallazgos del estudio⁴⁵ realizado por ERC, en el año 2002 en EEUU, a los oficiales de ética sugieren que no hay dos estructuras de programa de ética iguales. Al mismo tiempo, hay algunas similitudes importantes a lo largo de las organizaciones que merecen mención. Cerca de la mitad de las organizaciones, el Compliance Officer *reporta* a Vicepresidente Senior- como secretario corporativo, Director de legales, o Director financiero- quien reporta directamente al CEO. En algunas organizaciones estudiadas, el oficial de ética reporta directamente al presidente de la compañía o al CEO. Si bien la *supervisión* varía a lo largo de las organizaciones, generalmente las oficinas de ética son supervisadas por comités de asesores de ética compuestos por ejecutivos de alto nivel.

Más de la mitad siente que tener un acceso directo al CEO es crítico para la percepción de influencia de la oficina de ética dentro de la organización. Al menos uno de cada tres siente que el reporte de las relaciones ayuda a determinar qué es lo que la oficina de ética incluye en la mesa para tomar las decisiones estratégicas, más que simplemente implementarlas.

Respecto a la “*organización del programa de ética*”, casi todos los oficiales de ética, dijeron que las organizaciones tenían un código de conducta, misión, visión y declaraciones de valores,

⁴⁵ Joseph, J. (2002). Integrating Business Ethics and Compliance Programs: A study if Ethics officers in Leading Organizations. *Business and Society Review*, 107:3 308-347

procedimientos para rastrear y analizar datos, algún tipo de capacitación en ética y una forma de monitorear y mantener la consistencia del programa.

En cuanto a *“las oficinas de ética”*, en casi tres cuartas partes de las empresas, la oficina de ética está ubicada en la casa matriz, y su poder se consolida allí. Unas de cada cuatro organizaciones también tienen el equipo de ética situado en el lugar donde se encuentra la más grande unidad de negocios o en áreas regionales en EEUU o internacionalmente. Claramente las organizaciones difieren en la cantidad de “supervisión y control del programa de ética” ejercido por la oficina de ética. Cerca de un cuarto de las organizaciones las oficinas de éticas supervisan el programa y controlan todos los aspectos de la administración del programa. Alternativamente, uno de cada cinco organizaciones la oficina de ética tiene una responsabilidad general de supervisión, pero menos control en la administración local de programas.

Respecto a la comunicación del Programa de ética, se destaca que los oficiales de ética reconocen la importancia y efecto que las comunicaciones pueden tener en la percepción y respuesta de los empleados al Programa. Aún programas bien estructurado pueden fallar si sus enfoques e intentos son mal entendidos ó si las estrategias éticas y prácticas no comprometen a los empleados.

Casi todos los oficiales de Ética dijeron que sus organizaciones distribuyeron un código de conducta. Cerca del 3 de cada 4 organizaciones proveen alguna forma de capacitación sobre ética para empleados y cerca de 2 de cada 3 tiene una línea de soporte por estos temas. Cerca de 1 de cada 5 oficiales de ética también nota que la conducta ética es parte del rendimiento del empleado y de la revisión salarial en sus organizaciones.

Asimismo, los medios más utilizados para la comunicación por el oficial de ética son: email, intranet, web sites, newsletters, artículos, poster, videos, discursos, etc.

De las entrevistas surge que los aportes de los empleados sobre cuestiones de ética en el lugar de trabajo pueden marcar la diferencia. Las encuestas de ética pueden satisfacer alguna información necesaria, pero no otras. Uno de cada 3 oficiales de ética dijo que sus organizaciones realizaron algunas encuestas sobre la ética de los empleados para tener información cuantitativa. Los oficiales de Ética habitualmente encuentran útiles estas encuestas en la provisión de información general en la mala conducta observada, voluntad para reportar las malas conductas, la utilidad de los programas de capacitación y temas similares.

Al mismo tiempo los oficiales de ética notaron muchas dificultades en las encuestas. Uno de cada 4 dijo que sus empleados estaban “sobre-encuestados”, haciendo difícil lograr información nueva.

3.5.1. Códigos de conducta

Los desarrollos del “*Códigos de Ética o Conducta*” dentro de las organizaciones son también un punto importante a la hora de realizar una buena comunicación. El código de conducta es un resumen de principios y normas de conducta empresarial que, dondequiera que operen, la empresa espera que todos los empleados las sigan. Pero no solo los empleados pueden estar obligados, también muchos códigos incluyen a proveedores, intermediarios y/o *stakeholders*. El Código debería ofrecer una orientación general sobre las situaciones que pueden surgir en las actividades del día a día realizadas en nombre de la empresa.

El código de conducta no va a poder dar respuesta a todos los dilemas éticos o morales que puedan aparecer en los negocios, pero sin duda con una buena capacitación y seguimiento e innovación, varios de los dilemas éticos que se presentan en los negocios podrán dilucidarse.

Muchas organizaciones internacionales han emitido lineamientos y han dado recomendaciones de cómo desarrollar un código de conducta corporativo. Los códigos son relativamente nuevos. Hoy los códigos están más orientados a las necesidades del público, enfatizando en la responsabilidad social empresaria cuando sirven para cumplir las metas económicas y sociales.

En un artículo del *Journal of Public Administration, Finance and Law del 2016*⁴⁶, Ada – Iuliana Popescu menciona los pros y los contras de los códigos de conducta. Dentro de los “pros”, menciona que los códigos ayudan a dejar una buena reputación, mejoran el clima de trabajo dentro de la compañía y mejora la performance del negocio (Kaptein & Schwartz 2008)⁴⁷. Al mismo tiempo, las reglas de conducta previenen malas conductas, conductas ilegales y conductas poco éticas, y hacen que la conducta del empleado sea más predecible. La autora menciona que algunos estudios muestran que la principal razón de las compañías para el desarrollo de estos códigos es la autoprotección, previendo los conflictos de interés en los niveles de la compañía.

En los últimos años, se ha vuelto parte de los programas de cumplimiento gubernamentales que tienen como objetivo la conducta ilegal y asegurar un mercado competitivo justo. Tal es el caso de la “Foreign Corrupt Practice Act”(FCPA) de USA.

Al mismo tiempo los códigos pueden aumentar la rentabilidad y generar altas ganancias financieras para la compañía y los empleados. Una encuesta reciente sobre corrupción corporativa en Europa, Medio Oriente y África muestra que el crecimiento y la ética son equivalentes, ya que

⁴⁶ Popescu, A.I. (2016). In Brief: Pros and Cons of corporate codes of conduct”. *Journal of Public Administration Finance and Law*, N° 9, pp. 125-130

⁴⁷ Kaptein, M. & Schwartz, M. (2008). The effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research model. *Journal of Business Ethics*, N° 77, pp. 111 -127

los encuestados que informaron sobre el crecimiento de los ingresos en sus negocios tenían un código de conducta que reflejaba la política ética, las sanciones estatales por cometer delitos y entrega de capacitaciones y apoyo para informantes que denuncian corrupción y fraude (Ernst & Young, 2015)⁴⁸.

En algunos casos los códigos generan una imagen comercial limpia para la compañía. Incluso algunos consumidores prefieren, a veces, comprar determinados productos no solo por la calidad o el buen precio, sino también porque saben que el producto proviene de una compañía que tiene un comportamiento ético en la actividad y en sus negocios.

Dentro de las “contras” que la autora menciona respecto al código de conducta, han demostrado ser ineficiente desde los grandes escándalos como Enron, las irregularidades en las emisiones Volkswagen, etc. Parecería que los códigos han sido desarrollados como una mera respuesta al público y la presión gubernamental sobre la responsabilidad social empresaria, generando una novedad. En realidad, el público cree que la ética es ignorada por las empresas y los códigos son habitualmente se usan como una herramienta de marketing, atracción de clientes y simpatía de los inversores y además para promover el negocio en un terreno ético.

Cuán bien se obedecen estas reglas sigue siendo un asunto de control interno, ya que no existe una "policía de ética", externa a la compañía. Por lo tanto, si la empresa no alienta a sus empleados a respetar las reglas de conducta y monitorearlas de manera eficiente, entonces se mantienen inútil. (Baker 2007).

Otras críticas se basan en los extensos y lenguajes vagos de los códigos. Como resultado los códigos no son lo suficientemente específicos para moldear la conducta moral, y sancionar los incumplimientos. Al mismo tiempo, los códigos pueden ser utilizados en contra de los empleados, conteniendo previsiones que limiten la libertad de hablar y develar conductas poco éticas por temor a represalias.

Los códigos deben llegar a todos los empleados no solo a los altos ejecutivos, ya que la ética involucra a toda la compañía. Si no hay un compromiso de todos los empleados de la compañía para cumplir con el código, entonces el código se volverá inútil.

Desde la perspectiva corporativa, los códigos de conducta pueden presentar algunas desventajas. Diagramar el código y realizar la implementación puede ser costoso y consumir tiempo en corto plazo. También pueden ser peligrosos en los casos de litigios si no se cumple con lo que la propia empresa escribió en el código. El código podría revelar varios problemas de corrupción que la

⁴⁸ Ernst & Young (2015). Fraud and Corruption- The Easy Option for Growth? Europe, Middle East, and Africa Fraud Survey. Retrieved at [http://www.ey.com/Publication/vwLUAsset/ey-emeia-fraud-survey/\\$FILE/ey_emeia-fraud-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAsset/ey-emeia-fraud-survey/$FILE/ey_emeia-fraud-survey.pdf)

empresa quiere ocultar. Hacerlo público podría generar mala publicidad y pérdidas de ganancias obtenidas por culpa de la corrupción.

También, las compañías multinacionales se exponen a diferentes conflictos de interés debido a la incongruencia entre los códigos de conducta y las leyes nacionales de cada país que operan, especialmente cuando vienen de problemas de derechos humanos.

Es importante que la redacción de los códigos de conducta se realice con la contribución de todos los interesados en el mismo. En este sentido, la contribución del área de recursos humanos, los responsables de gestión de Riesgos, departamento de legales, finanzas, seguridad, etc suelen ser indispensable para lograr un código de conducta completo e inclusivo. Siempre debe estar en línea con los principios y valores que la empresa quiere y promueve para todos los colaboradores.

Si bien podemos encontrar varias compañías con códigos similares, y muchas de ellas toman como referencia códigos de sus competidoras o empresas del rubro, se recomienda que cada compañía realice su código en base a sus fortalezas, tamaño, objetivos, valores y principios.

Saccani y Morales Oliver (2018) destacan que los Código de Conductas, además de dejar claro que los empleados están obligados en todo momento a no participar en ninguna práctica ilegal, no ética o corrupta, directa o indirectamente, también podría incluir algunos temas como: Declaración de política, trato con los funcionarios públicos, conflictos de intereses, registros financieros y contables (precisos y completos), reporte de irregularidades (canal de denuncias), Privacidad, Confidencialidad, Discriminación y acoso, entre otras. Algunas empresas ya incluyen también temas de responsabilidad social empresaria y ética en los negocios.

En conclusión, el código de conducta puede ser útil como guía para los empleados, en el cual se identifiquen los estándares éticos y ayuda a clarificar y determinar las expectativas de las organizaciones en términos de conducta. Un efectivo código puede ayudar a levantar preocupaciones éticas, facilitar el diálogo, y animar a los empleados a tomar como propio el programa de ética dentro de la organización.

3.5.2. Capacitación

En cuanto a la “*Capacitación*” de los empleados acerca de ética en el trabajo, todas las organizaciones entrevistadas a través de sus oficiales de ética de ERC, realizaron algún tipo de entrenamiento en ética para los empleados. Tres de cada cinco de estas organizaciones obligaron a realizar la capacitación en ética para todos los empleados. Uno resumió la visión de la mayoría: “*La capacitación del programa es una de las cosas más importantes que se puede hacer para*

promocionar la práctica ética. Es el elemento de tu programa que puede ser visto, sentido, tocado y experimentado por cada uno de los empleados”.

Habitualmente se enfocan en dos áreas: Conciencia general y funcional o conciencia específica del trabajo. La mitad de las organizaciones del estudio proveen capacitaciones generales de ética únicamente. El restante provee una combinación de entrenamiento general y específico del trabajo. Los oficiales de ética se preocupan acerca de la actualización y sus iniciativas del programa. Alrededor de la mitad de los oficiales de ética consideran un desafío mantener los programas de capacitación actualizados y vivos para los empleados. Uno de los encuestados dijo *“nuestra audiencia va madurando. Sería un insulto para ellos continuar con los mismos contenidos año tras años”*

Por supuesto que los métodos de capacitación difieren a lo largo de las organizaciones. Los oficiales de ética seleccionan las maneras o métodos para realizar las capacitaciones basadas en las necesidades de las organizaciones, recursos y cultura. Habitualmente se utiliza más de un método. Dentro de los métodos de formación ética incluye: Los oficiales de ética junto con sus compañeros de recursos humanos u otros departamentos; el oficial de ética junto con auditores externos; empleados entrenadores quienes participan en las sesiones de entrenamiento de entrenadores con los oficiales de ética; gerentes con material de capacitación en ética desarrollados por la oficina de ética; y empleados utilizando su propia administración de videos, módulos y otras herramientas.

Los oficiales de ética mencionan que las diferentes formas de aproximación de las capacitaciones en ética tienen diferentes fortalezas. Algunas de las características salientes de los diferentes enfoques de estas capacitaciones son:

- La capacitación realizada por los gerentes puede aumentar el involucramiento de los gerentes y animar el diálogo en ética dentro los empleados y los gerentes.
- El entrenamiento realizado por los managers puede ser cualitativamente inconsistente.
- El entrenamiento por los gerentes o empleados designados puede facilitar el tomar como propio el programa
- El entrenamiento por profesionales, gerentes y empleados designados, puede facilitar el diálogo y ofrecer una respuesta a las necesidades de la audiencia.
- Entrenadores profesionales y una capacitación auto administrada puede proveer gran precisión y consistencia en la distribución de la información relacionada a ética para los empleados
- La autoadministración de los materiales éticos puede ser conveniente para entrenamientos a bajo costo.

Existen muchas formas disponibles de llevar adelante una capacitación y educación en ética para los empleados. El correcto enfoque o aproximación para cualquier organización particular dependerá en parte, las prioridades y justificaciones del programa. No hay límites para realizar una capacitación de ética.

Según **NAVEX Global Survey**, que reunió información de **929 encuestados**, el 40% de las organizaciones reportaron desarrollo multianual de programas de entrenamiento en cumplimiento: y ha crecido respecto del 34% del año 2016.-

En el informe, los programas de capacitación en ética y cumplimiento se clasificaron en cuatro categorías principales:

- Reactivo: aborda los problemas a medida que surjan son un plan formal.
- Básico: Ofrece una capacitación en los puntos básicos únicamente.
- Maduro: tiene un plan básico para el año, cubriendo un puñado de temas básicos con riesgo limitado, y asignaciones basadas en roles.
- Avanzado: Teniendo un sofisticado plan de capacitación multianual, cubriendo varios tópicos, los cuales son asignados a los estudiantes basados en la necesidad y el perfil de riesgo y entregados en una variedad de formatos.

Alrededor el 10% de los encuestados consideraron que sus programas de capacitación en ética y cumplimiento son avanzados de los cuales el 59% tiene un programa multianual. Mientras tanto el 48% de los que respondieron la encuesta se consideran maduros, el 32% se considera básico y el 10% se considera reactivo.

De las compañías con un plan de capacitación formal en ética y cumplimiento, solo el 50% tiene planes para cubrir más de un año. El 50% cubre un año, el 27% dos años y el 23% tres años o más. El 37% de los que respondieron no tiene un programa de capacitación en ética y cumplimiento formal, y el 17% solo tiene un plan formal de capacitación solo para algunos empleados. ⁴⁹

Conforme el *2017 Ethics & Compliance Training Benchmark Report* elaborado por la firma Navex⁵⁰ a partir de respuestas de empresas de diversos tamaños e industrias, los entrenamientos y formas de concientización son considerados como la medida más importante para alcanzar una cultura de cumplimiento dentro de una organización.

El Reporte NAVEX también aborda los objetivos detrás de los entrenamientos en Compliance. Sobre este punto los encuestados priorizaron los siguientes dos propósitos: a) El cumplimiento con

⁴⁹ Robinson, S. (2017). Planning to Comply. Intelligence. Trend Watch, p. 12

⁵⁰ Navex Global, "2017 Ethics & Compliance Training Benchmark Report" p.12.

la leyes y regulaciones (para el 59% de los participantes), y b) la creación de una cultura de cumplimiento (según el 57% de los consultados)

El Reporte explica que las prioridades varían según el tamaño de la organización y el nivel de madurez en materia de compliance. Mientras las organizaciones con programas de compliance más maduros priorizan la disseminación de una cultura de cumplimiento, las empresas con programas más novatos o que los hayan implementado reactivamente suelen privilegiar la conformidad normativa.

Para entender la importancia de la capacitación, y si la misma no es meramente cosmética, Warren, D., Gaspar, J., Laufer, W.S. realizaron un estudio sobre a capacitación ética y la cultura ética organizacional, publicada *Business Ethic Quaterly* en el 2014⁵¹. Se destacan dos aspectos de la capacitación: Comunicación cara a cara y el método de aprendizaje experimental.

Se cree que la capacitación en forma presencial es más efectiva porque se considera que es un medio de comunicación más influyente que otros medios, como la capacitación a través de la computadora. En los estudios de la corriente psicológica social, la interacción cara a cara es vinculada con la coordinación interpersonal y la positividad mutua (Drolet & Morris 2000)⁵² y la confianza interpersonal cognitiva y afectiva. (Rockmann & Northcraft 2008)⁵³.

Una razón por la cual la capacitación en persona es preferida es que facilita la interacción interpersonal; por esta razón es importante los tamaños de los grupos de entrenamiento. En las capacitaciones en persona de pequeños grupos, los individuos están dispuestos a realizar entrenamientos experimentales como “role plays, simulaciones, filmaciones, habilidades prácticas, y experiencias en el campo.” (Harrison 1992)⁵⁴

La capacitación cara a cara en pequeños grupos parece ser particularmente más efectiva, ya que las sesiones proveen oportunidades para los capacitados para comprometerse a conductas específicas, revisar críticamente conductas, rescatar alguna visión útil de los análisis, y aplicar los resultados a una situación práctica. (Harrison, 1992). Modelos vivos son más efectivos para el aprendizaje social que una simple descripción verbal sobre la conducta apropiada. Estas sesiones interpersonales, son también fundamental para la percepción del que el programa es más que una

⁵¹ Warren, D.W., Gaspar, J.P., Laufer, W.S. (2014). Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organizational Culture. *Business Ethics Quaterly*, 24:1, 85-117

⁵² Drolet, A.L., & Morris, M. W (2000). Rapport in conflict resolution: Accounting for how face to face contact foster mutual cooperation in mixed –motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36: 26-50

⁵³ Rockmmann, K.W. & Northcraft, G.B. (2008). Tobe or not to be trusted: the influence of media richness on defection and deception. *Organizational Behavior and human Decision Processes*, 107: 106-122.

⁵⁴ Harrison, J.K. (1992) Individual and combined effects of behavior modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Jorunal od Applied Psychology*, 77: 952-962.

mera vidriera o cosmética. (Mc Cabe, Treviño & Butterfield 1996; Laufer & Robertson, 1997; Laufer, 1999).

En el estudio realizado por Warren, Gaspar, Laufer (2014) se desarrollaron *varias hipótesis* sobre la formación ética integral y los indicadores específicos de la cultura ética (conductas, valores, creencias). El estudio empírico mide éstos indicadores *antes y después* de que la capacitación se realice en la organización.

El Estudio se realizó sobre un Banco Multinacional que estableció su primer programa formal de ética. Se realizó el estudio en tres periodos: antes de la capacitación; 9 meses después de la capacitación y 2,5 años posteriores a la capacitación. El programa se realizó sobre grupos pequeños, 4 horas de sesión realizadas en persona – cara a cara- en idioma local por una o dos consultores que trabajaron a lo largo de la administración.

La capacitación fue igual para todos los empleados, las cuales comenzaron haciendo foco en los valores y principios del Banco, y continuaron analizando diferentes casos y dilemas éticos. La sesión terminó haciendo énfasis en las reglas del Banco, políticas y procedimientos, así como también la discusión sobre periodos éticos anteriores y las respuestas del Banco.

El Banco no había desarrollado ni administrado programas ni capacitaciones de ética y cumplimiento anteriormente. Más aún el código de conducta en el cual incluye los lineamientos, principios y valores del Banco fueron distribuidos previamente a la capacitación. El Banco no repitió una capacitación durante el periodo de estudio.

En los dos primeros periodos, la organización distribuyó una encuesta online a 2204 empleados. Los porcentajes de respuestas para el periodo 1 y el 2 fueron 47% (1031 empleados) y del 69% (1518 empleados) respectivamente. 392 empleados (57% entre 40 años y 55 años; 56% hombres; 18% de la organización) respondieron a ambas encuestas y por lo tanto sirve como nuestro primer conjunto de datos coincidentes. Para el periodo 3, se volvió al banco dos años y medio más tarde desde que la organización había adoptado el programa de ética integral y realizamos la misma encuesta. Se distribuyó la encuesta online. Respondieron acerca del 52% de los empleados. 534 empleados (60% entre 40 y 55 años, 51% hombres y 24% de la organización) respondieron ambas encuestas (Periodo 2 y 3) y por lo tanto sirvió como nuestro primer conjunto de datos coincidentes de la prueba de la hipótesis extendida.

Los resultados del estudio confirmaron la hipótesis (1) que mencionaba que *“Los niveles de comportamiento no ético observado serán inicialmente más bajos después de la capacitación ética integral que antes de la capacitación ética integral”* en el periodo 1 y 2.

También se confirmó la hipótesis (2a) que mencionaba que *“Los Empleados intentarán inicialmente involucrarse en un comportamiento más ético (informe de irregularidades) después de la capacitación ética integral que antes de la capacitación ética integral”*. El promedio de número de conductas no éticas que los empleados están dispuestos a denunciar es mayor (mayor a dos veces más) en el periodo posterior a la capacitación de ética que en el periodo anterior a la capacitación.

Asimismo, comparamos el número de empleados dispuestos a reportar cada uno de las 8 conductas no éticas, en el periodo antes y después de la capacitación. Los resultados confirman la Hipótesis (2b) que *“más empleados están dispuestos a denunciar cada uno de los 8 comportamiento no éticos en el periodo posterior a la capacitación que en el periodo anterior a la capacitación”*.

También se confirmó la hipótesis (3) *“que la percepción de la eficacia organizacional mejoró en el periodo posterior a la capacitación en comparación con el periodo anterior a la capacitación”*.

Respecto de la hipótesis (4) en la cual se establecía a que *“La estructura normativa de la organización inicialmente demostrará una mayor convergencia en la percepción del comportamiento no ético después de la capacitación ética integral que antes de la capacitación ética integral”*; como se esperaba, la estructura normativa se fortaleció, de modo que hubo un acuerdo significativamente mayor sobre el comportamiento apropiado en el período posterior al entrenamiento en ética que en el período anterior al entrenamiento en ética.

Las hipótesis (5^a a la 5c) por el cual se planteaba que *“los empleados percibirán inicialmente los valores de la empresa como más importantes para sus compañeros (a), supervisores (b) y altos ejecutivos (c) después de la capacitación que antes de la misma”*, como se predijo, se demostró que los empleados percibían los valores de la empresa como más importante para los empleados (compañeros) en el periodo después del entrenamiento que antes del entrenamiento. Y esos empleados perciben los valores de la empresa como más importantes para los altos ejecutivos en el periodo posterior al entrenamiento que en el periodo anterior. Sin embargo, no hay diferencias en la percepción de los empleados de los valores de la empresa con los supervisores en el periodo posterior al entrenamiento y el periodo anterior al entrenamiento.

La capacitación ética formal está destinado a crear conciencia, un componente crítico de la toma de decisiones éticas en la organización. Estudios demuestran que la accesibilidad de los conceptos morales está influenciada no solo por diferencias individuales sino también por factores organizacionales.

La teoría psicológica social indica que la capacitación ética formal (como forma social de aprendizaje) debería ayudar a los empleados a identificar los dilemas morales, y ofrecer modelos apropiados de conducta ética y reforzar la promoción conductas correctas.

La educación y la formación son poderosos canales para crear una cultura efectiva de la integridad de una empresa. La cantidad de recursos humanos y financieros que una organización asigna a las actividades de formación a menudo proporciona un buen indicio sobre su compromiso real con la conducta ética en los negocios.

El propósito de la formación, entonces, es ayuda a asegurar que el personal entienda, según corresponda a su rol, los riesgos de cumplimiento a los que está expuesta la organización; y conozca el contenido del Programa de Integridad y los aspectos específicos que sean relevantes para su función. El objetivo fundamental es ayudar a todos a entender sus responsabilidades individuales en virtud del Programa de Integridad, para guiarlos en la toma de las decisiones correctas cuando se enfrentan a situaciones de riesgo.⁵⁵

El ideal de la capacitación sería que fuera orientada a diferentes grupos de acuerdo a las temáticas que tienen habitualmente. Asimismo, la presentación de casos que contengan “dilemas éticos” habituales del negocio ayudará a que los empleados retengan los valores y principios de la compañía y los puedan llevar a la práctica. En este contexto no serán los mismos casos para el área comercial, que para recursos humanos o para los altos directivos. En su día a día, cada grupo o cada área se presenta a diversas situaciones que pueden llevar a la toma de decisiones éticamente incorrectas. Por otro lado, las explicaciones sobre las leyes y regulaciones claves, deben ser complementados con ejemplos de la vida real y estudio de casos que reflejan los tipos de circunstancias que pueden tener lugar en el terreno de los negocios. Las capacitaciones no deben resultar aburrida, no deberían ser una presentación monótona de las normas que se deben cumplir. Debería cambiar todos los años, y buscar diferentes actividades que puedan atraer la atención de los empleados. Las actividades de formación deben ser objeto de adaptación y mejora continua sobre la base de una revisión periódica de su eficacia.

Constituye una buena práctica no solo medir el nivel de asistencia a la capacitación, sino también su nivel de aprovechamiento mediante métodos de evaluación. Para las organizaciones comprometidas con mejorar su cultura de integridad la formación en materias de Compliance es tan importante que suelen darle carácter obligatorio.

⁵⁵ Saccani, R., Morales Olivier, G. (2018). *Definiendo al Compliance y los Programas de Integridad*. Tratado de Compliance. Tomo I, Cap. I, pp. 3-149

Por último, Nuria González⁵⁶ destaca los problemas más frecuentes en el diseño e implementación de entrenamientos en Compliance está en la “limitación de recurso”, “falta de motivación”, y “liderazgo mejorable”^{57, 58}.

Tansey Martens y Day (2000), destacan cinco (5) errores comunes al momento de diseñar e implementar un programa de ética los negocios⁵⁹. Estos errores, en algunos casos van de la mano, con falta de diseño en las capacitaciones e implementaciones de los programas de integridad. Estos errores son: a) no establecer un objetivo del programa mensurable, realista y razonable; b) Falla de la alta dirección para hacerse cargo del programa; c) Desarrollar materiales del programa que no satisfagan las necesidades del empleado promedio; d) diseños de programas educativos que son poco más que sermones; e) exportar ampliamente ‘la visión céntrica de EEUU de los programas de ética’ a las operaciones internacionales.

3.5.3. Denuncias (*whistleblowers*)

Aunque la conducta ética en las organizaciones puede tomar diferentes formas, la mayoría de los estudiosos indican que el reporte de una conducta poco ética (ej. denunciar) es entre otras la más importante de las conductas éticas en una organización y sociedades (Dozier & Miceli, 1985⁶⁰; Kaptein 2011⁶¹; Near & Miceli 1995⁶²; Warren 2003⁶³). Más aún, la mayoría de los estudiosos sugieren que la denuncia de una conducta no ética es entre los más deseables resultados de la capacitación ética integral (Weaver & Treviño 1999) como miembros de la organización dispuestos a informar sobre conductas poco éticas y creer que la administración responderá de manera apropiada.

Crear mecanismos que permitan a los “*whistleblowers*” (denunciantes) reportar internamente conductas irregulares es una de las funciones más elementales de los programas de integridad. Como es usual el desarrollo de esta herramienta en los programas de Integridad y la protección de

⁵⁶ Gonzalez, N. (2018). La formación en Compliance en organizaciones privadas”. Tratado de Compliance. Tomo I, Cap 5, pp. 215-246

⁵⁷ Navex Global (2017). Ethics & Compliance Training Benchmark Report, p. 15.

⁵⁸ “Ethics & Compliance initiative (ECI) Ethics & Compliance Training: What gets Results”, Report issued on June 2017.

⁵⁹ Martens, L.T. & Day, K (2000). Five Common Mistakes in Designing and Implementing a Business Ethics Program. Business and Society Review, 104:2 163-170

⁶⁰ Dozier, J.B., & Miceli, M. P. 1985. Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. Academy of Management Review, 10:823-836

⁶¹ Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture. Journal of Business Ethics, 98: 513-530

⁶² Near, J.P. & Miceli, M. P. (1995). Effective Whistle-blowing. Academy of Management Review. 20:679-708.

⁶³ Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. Academy of Management of Review, 28: 622-632.

los Whistleblowers ha sido pregonado en los Estados Unidos y luego esparcida por efecto dominó a todas las compañías globales y latinoamericanas.

En los EEUU quizás el avance de mayor impacto ha sido el Whistleblower Program de la US Securities and Exchange Commission. (SEC) establecido por la ley Dodd –Frank en el año 2010. El programa estipula protecciones contra represalias e incentivos financieros para que los whistleblowers (denunciantes) reporten conductas irregulares a las autoridades estadounidenses. Solo en el año 2016 la oficina para el Whistleblower de la SEC recibió 4218 reportes de denunciantes. Aproximadamente el 10% de las personas que participaron del programa vivían fuera de EEUU, y 44 (de esas 464) personas eran de América latina. Las disposiciones de la ley Dodd -Frank fue más completa que las de Sarbanes –Oxley porque daba recompensas monetarias significativas por aquella información brindada que condujo a acciones penales exitosas.⁶⁴

Volviendo al estudio realizado a los Oficiales de Ética de la ERC, se encontró que las “Líneas de consulta ética son una importante fuente de comunicación con los empleados”. Cerca de la mitad de las organizaciones estudiadas tiene una línea de consulta para los empleados para preguntar y reportar conductas poco éticas. Mientras la mayoría de las organizaciones utilizan empleados internos para dar consejos en las líneas telefónicas, casi un cuarto terceriza esta función. Ambas situaciones dan la posibilidad de que los llamados sean anónimos. Los oficiales de ética identifican varios beneficios importantes por responder las llamadas de consulta internamente. Algunos de los beneficios son: la oportunidad de comunicarse directamente con el empleado, la posibilidad de obtener mayor información de los empleados, la habilidad de responder todas las preguntas que al momento de la llamada.

Según el estudio realizado por Treviño (1999)⁶⁵ es mejor para la compañía mantener la responsabilidad de denuncia e investigación dentro de la compañía. Un programa basado principalmente en valores debe generar muchas llamadas para advertir y preguntar acerca de la clarificación de temas éticos ambiguos. Alguien creíble y confiable dentro de la compañía ciertamente es más apropiado para atender las llamadas.

En resumen, las líneas de consulta ética pueden ofrecer a las organizaciones la oportunidad de educar a sus empleados acerca de la ética y sus bases principales.

Está claro que la opción de reportar las inconductas anónimamente ayuda a reducir potencialmente actos de venganza o represalia contra del denunciante.

⁶⁴ Ellis, M. & Moushey, L. (2018). Los whistleblowers en investigaciones internacionales: la regulación estadounidense”. *Tratado de Compliance*”. Tomo I, Cap. 22, p 1047- 1066.

⁶⁵ Treviño, L. K., Weaver, G.R., Gibson, D.G, Ley Toffler, B. (1999). *Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts*. California Management Review. Vol 41, N°2, pp. 131- 150

La manera en que las organizaciones deciden introducir sus líneas de consulta dependerá de las prioridades y justificaciones del programa. Las organizaciones con programas orientados a fuertes valores éticos posiblemente preferirán enfatizar la línea de consulta como un medio para que los empleados pregunten y aumenten su conciencia sobre la ética laboral. Las organizaciones con programas estricto de cumplimiento prefieren enfatizar la utilización de la línea de consulta para denunciar incumplimientos anónimamente. La decisión de tomar las llamadas internamente o tercerizarlas dependerá de similares factores.

Algunas organizaciones deciden y prefieren combinar los dos enfoques, por un lado, contestando las llamadas internamente durante el horario habitual de trabajo, y por otro tercerizar las llamadas que son fuera del horario de trabajo.

De todas maneras, el hecho de tener una línea de consulta no reemplaza el diálogo cara a cara y la discusión acerca de la ética laboral.

Que los empleados se sientan cómodos, y sin miedo a represalias para plantear inquietudes éticas dentro de la compañía, y/o denunciar incumplimientos a las normas, regulaciones o conductas ética, ha sido siempre una efectiva herramienta contra los riesgos de pérdidas financieras, acciones legales y daño a la reputación.

Los principios internacionales de transparencia de 2013 de “*Transparency International*”⁶⁶ para la legislación sobre denuncias y las directrices de 2011 de la OCDE para empresas multinacionales, entre otros, utilizan el término “denuncias de irregularidades” al referirse a las denuncias internas. La denuncia de infracciones puede ser muy valiosa para la lucha contra la corrupción ya que los denunciantes normalmente son personas que pueden ofrecer información que no sería detectada o no estaría disponible a través del sistema de control interno de la empresa. Varias encuestas realizadas en Europa y en todo el mundo indican que la mayoría de las grandes empresas multinacionales tienen algún tipo de mecanismo de “denuncias”. Sin embargo, la mayoría de estas empresas no ofrecen a los usuarios una protección efectiva contra las represalias. Las encuestas y la evidencia anecdótica muestran una tasa de adopción mucho menor para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Los líderes del sector privado claramente necesitan hacer más para crear entornos propicios para hablar internamente. Esto les permitiría evitar consecuencias potencialmente desastrosas y proporcionar beneficios económicos y culturales reales a sus intereses.

⁶⁶ **Transparencia Internacional (TI)** es una organización no gubernamental (ONG), fundada en 1993, que promueve medidas contra crímenes corporativos y corrupción política en el ámbito internacional. Publica anualmente el Índice de Percepción de Corrupción, una lista corporativa de corrupción a nivel mundial.

“Transparency International”⁶⁷ menciona que hay cuatro (4) componentes esenciales para un mecanismo efectivo de reportes o denuncias: i) Estímulo activo para denunciar y hablar. El liderazgo de una empresa debe instar a los empleados y partes interesadas a que denuncien una conducta indebida y se comprometan a proteger a quienes lo hacen; ii) Canales de reportes confidenciales. Las organizaciones deben proporcionar canales accesibles y confiables para denunciar conductas indebidas, garantizando la confidencialidad o el anonimato; iii) Un sistema de respuesta eficaz. Los procedimientos deben garantizar investigaciones exhaustivas, oportunas e independientes de los informes de conducta indebida; iv) Protección robusta del usuario. Las personas que denuncien una conducta indebida deben estar protegidas de todas las formas de represalia, con procedimientos transparentes para investigar las quejas de represalia.

Asimismo, el artículo detalla que los mecanismos internos de reportes brindan beneficios reales y de gran valor para las organizaciones. Entre ellos podemos destacar que: 1) Brindan una señal pública de compromiso con la integridad y responsabilidad social; 2) Prevención y mitigación de responsabilidad; 3) Prevención y mitigación de pérdidas financieras; 4) Mejora continua en el cumplimiento y la gestión de riesgos; 5) Reputación sólida; 6) Mejora de la cultura organizacional; Los mecanismos de informes internos proporcionan claramente beneficios reales y altamente valiosos para organizaciones de todos los tipos y tamaños. Pero solo cuando realmente se comprometan a adoptar mecanismos sólidos y efectivos podrán obtener los beneficios.

Saccani y Morales Olivier (2018), mencionan las mejores prácticas para garantizar la claridad que deberían contener o abordar las siguientes cuestiones, según “Transparency International”:

- La organización debe definir claramente el alcance de quien puede usar o recibir protección de un canal de denuncia.
- Las organizaciones deben identificar los tipos de reportes, idealmente con ejemplos. Distinguir entre denuncias de irregularidades y agravios personales, que pueden ir por otra vía o procedimiento.
- La política debe especificar cómo se debe presentar las denuncias (escrita, oral, web, etc). Lo importante en este punto es que la organización debe considerar cuestiones como accesibilidad, zonas horarias, idioma, etc.,
- También la política debe especificar a quién va dirigida la denuncia, y proporcionar los detalles de contacto. En el caso que la persona encargada de recibir la denuncia esté implicada en la irregularidad, deberían proponerse canales alternativos.

⁶⁷ The business case for "speaking up": how internal reporting mechanism strengthen private-sector organizations. 2017. https://www.transparency.org/whatwedo/publication/business_case_for_speaking_up

- Promoción de los canales de reporte o denuncia por todos los medios posibles y razonables para que los empleados y terceros conozcan dicha herramienta (intranet, folletos, carteles, etc). También la capacitación regular del personal y una sesión específica sobre los procedimientos de reporte como parte de la inducción del personal nuevo. Cuando sea posible (teniendo en cuenta, por ejemplo, la necesidad de equilibrar los intereses de la parte contra la que se plantean las denuncias) el informante debe mantenerse actualizado sobre el progreso de la investigación.

3.5.4. Evaluación y gestión de riesgos de cumplimiento.

Al momento de realizar cualquier Programa de Integridad es necesario tener identificado los riesgos que puede cubrir la organización en términos de cumplimientos legales o regulatorios; y cómo los evalúa en función de darles prioridades y adoptar las medidas tanto de prevención como de solución a potenciales incumplimiento o conductas poco éticas.

Evaluar dónde están los riesgos en la compañía es esencial ya que permitirá enfocar y direccionar las políticas de cumplimiento y será el lugar donde tendrá que fortalecer los valores éticos, para lograr el éxito del programa.

Cada decisión que se toma en el marco de la gestión de las organizaciones o bien aumenta, conserva o destruye el valor de ésta. Gestionar apropiadamente los riesgos a los que la organización se enfrenta es parte integral de la búsqueda de valor, un gran desafío que implica no esforzarse por minimizarlos o eliminarlos, y requiere un cambio en la mentalidad tradicional de que riesgos es algo que debe evitarse.⁶⁸

El riesgo de incumplimiento es la amenaza que representa a la situación financiera, organizacional o reputacional de una organización como resultado de violaciones de las leyes, reglamentos, códigos de conducta. Para comprender su grado de exposición, es posible que muchas organizaciones necesitan mejorar su proceso de evaluación de riesgos para que incorpore por completo al riesgo de cumplimiento. La comprensión y la medición de la exposición al riesgo de cumplimiento es, sin lugar a dudas, una de las tareas esenciales en el desarrollo de un Programa de Integridad adecuado. Está claro que el programa de integridad no se agota en la revisión de riesgos, pero es el primer paso para saber desde donde parte la organización. Los elementos, procedimientos y mecanismos del programa se construirán en función de las necesidades

⁶⁸ Pagano, A. (2018). El proceso de evaluación de riesgos de Compliance. Tratado de Compliance. Tomo I, Cap 11, 431 -457.

particulares de la empresa en virtud del análisis de riesgos, su capacidad económica, dimensión, operaciones, entre otras características relevantes.⁶⁹

El riesgo de Compliance o de cumplimiento se define como la potencial pérdida monetaria o daño en la reputación derivados de la violación de las normas aplicables a la organización.

Al definir el perfil de riesgo de la compañía, el Directorio describe los límites de la propensión al riesgo de la empresa. Por supuesto existen diferentes tipos de evaluación de riesgo de una compañía. Por ejemplo, podría haber evaluación de riesgos financieros, operativos, estratégicos y de cumplimiento. Generalmente la evaluación de riesgo de cumplimiento, está diseñada para identificar específicamente los riesgos de cumplimiento normativo o regulatorio.

La evaluación de riesgos de cumplimiento puede ayudar a la organización a comprender todo el rango de su exposición al riesgo, incluida la probabilidad de que ocurra un evento, las razones por las que puede ocurrir, y la gravedad de su impacto. También esta evaluación prioriza riesgos, asigna responsables y también recursos de manera efectiva para mitigar el riesgo.

Esta evaluación debe actualizarse constantemente debido a los cambios tanto de la empresa como del entorno. No hay una sola forma de realizar estas evaluaciones, cada compañía realizará tendrá sus propios riesgos y procedimientos. Cada organización arma su matriz de riesgo. Generalmente el diseño de la evaluación de riesgos es encargada al área contable, financiera o auditores, y no al área legal, que por supuesto da un gran apoyo a identificar los posibles riesgos de cumplimiento legal o regulatorio.

Por supuesto se establecerá un marco integral y personalizado que le permita a la organización identificar y evaluar las categorías de riesgos de cumplimiento al que puede ser expuesto. Se suelen realizar gráficos en los cuales se determinan áreas, responsables, y tipos de riesgos, por ejemplo. Conforme mencionan Saccani y Morales Oliver (2018), una forma de identificar los principales factores de riesgo, podría ser dividiéndolos en cuatro 4 grandes categorías:

***Impacto legal:** acciones legales contra la compañía o empleados que puedan resultar en multas, sanciones, prisión, etc.

***Impacto financiero:** impacto negativo respecto al resultado final de la organización, precio de la acción, pérdidas de confianza del inversor, etc.

***Impacto de negocios:** Eventos adversos, cierres de plantas, etc

***Impacto reputacional:** Daño a reputación o marca de la organización, ejemplo mala prensa, o debates en las redes sociales, pérdida de confianza del cliente, etc.

⁶⁹ Saccani, R., Morales Olivier, G. (2018). Definiendo al Compliance y los Programas de Integridad. Tratado de Compliance. Tomo I, Cap. I, pp 3-149.

También se puede realizar una división entre factores internos o externos a la organización.

Los estándares internacionales de Compliance no suelen decantarse por una metodología específica de *Risk Assessment*., conscientes de que las sistemáticas complejas pueden ser difíciles de aplicar en pequeñas organizaciones u que mecánicas simples puede ser excesivamente superficiales para las grandes.

Una vez identificados los riesgos se procede a analizarlos para valorarlos adecuadamente. La valoración suele efectuarse considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto que producirían en tal caso. Cada compañía tendrá su propio nivel de tolerancia y valoración a los diferentes hechos o conductas que se analicen.

Asumir riesgos es parte esencial del manejo de los negocios, y asumir el riesgo en búsqueda de recompensa es un precepto aceptado y fomentado. Sin embargo, la búsqueda de ese éxito organizacional tiene que ser manejada hábilmente. En otras palabras: es tiempo para volverse inteligente frente al riesgo⁷⁰.

Un Programa de ética y cumplimiento efectivo se compone de una serie de elementos sistemáticos de nivel de entidad que debe funcionar en forma conjunta y articulada.

Estos elementos, cuando funcionan en forma conjunta y articulada, ayudan a las organizaciones a prevenir, detectar y responder a las fallas de cumplimiento.

3.6 El Compliance Officer

El dueño del Programa de integridad o Compliance es el “*Compliance Officer*” (CO) de la Compañía, con la responsabilidad de la implementación, supervisión y efectividad del programa para asegurar que la compañía cumpla con todas las normas y regulaciones externas e internas.

Matthias Kleinhempel⁷¹ menciona que la gran mayoría de las compañías parten de un enfoque legal en el diseño de su programa de Compliance. El CO cumple consecuentemente el rol de asegurar en lo posible que no se violen las normas externas y/o internas de la organización. Así los CO’s están demasiado ocupados brindando a los miembros de la organización simplemente informaciones sobre temas legales y de Compliance y advirtiendo sobre la importancia de su cumplimiento, pero no desarrollando las aptitudes de los empleados de sus organizaciones⁷².

⁷⁰ Pagano, A. (2018). El proceso de evaluación de riesgos de Compliance. Tratado de Compliance. Tomo I, Cap 11, 431 -457.

⁷¹ Destacado Profesor en IAE Business School y su Centro de Gobernabilidad y Transparencia. Referente en el ámbito local. CEO de varias compañía multinacionales. Su investigación se centra en el gobierno corporativo, las buenas prácticas comerciales, el despliegue de Programas de cumplimiento, etc.

⁷² Kleinhempel, M. (2018). El rol del Compliance Officer. Tratado de Compliance. Tomo I, Cap.4, pp. 197 -214

Como hemos visto en anteriormente, éste enfoque es muy criticado en la literatura académica por su probada falta de efectividad. Treviño, Weber, Gibson y Ley Toffler (1999)⁷³, mencionan que los departamentos legales o de recursos humanos son - entre otros- los más frecuentes en tener la responsabilidad de estos programas. Esto se da así porque la mayoría de las compañías han adoptado los programas de Ética/cumplimiento en respuesta a los lineamientos de la U.S Sentencing Commission. Sin embargo, los hallazgos encontrados en el estudio realizado por éstos autores sugieren que los departamentos legales no son los más apropiados para desarrollar un enfoque de una cultura ética orientada principalmente de compartir valores y aspiraciones éticas. Los abogados están entrenados para proteger a la organización de los problemas legales. Por lo tanto, su educación y antecedentes están mejor preparados para desarrollar un enfoque de cumplimiento no un enfoque de valores. Finalmente, los abogados sean menos tendientes – probablemente- a recomendar un enfoque orientado hacia el cuidado del empleado, clientes y la comunidad.

Un enfoque cultural sugiere que la responsabilidad por la gestión del programa de ética/cumplimiento sea llevado por toda la organización- Que la última instancia de responsabilidad sea un alto ejecutivo con credibilidad, experiencia en la gestión, y con una fuerte creencia en los valores de la organización, y que pueda trabajar con los diferentes departamentos a fin de desarrollar una fuerte cultura ética.

Kleinhempel, tomando publicaciones de organizaciones y *think tank* dedicados al tema de ética en los negocios y Compliance, resume los objetivos a alcanzar por el Compliance Officer, en los siguientes:

- *Proteger la organización contra sanciones en caso de dificultades legales y regulatorias.
- *Contribuir a establecer una cultura ética duradera.
- *Asistir a otros ejecutivos en la prevención a actos ilegales y a gestionarlos de manera efectiva cuando ellos ocurran.
- *Proveer una demostración pública del compromiso de la organización con la integridad.

Para poder cumplir con los puntos arriba mencionados, el CO necesita que su rol esté claramente definido y que cuente con los recursos humanos y financieros adecuados. Asimismo, entre las responsabilidades Kleinhempel menciona:

- a) Responsable frente al Directorio de cumplir con las responsabilidades fiduciarias que le fueron delegadas

⁷³ Treviño, L. K., Weaver, G.R., Gibson, D.G, Ley Toffler, B. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. California Management Review. Vol 41, N°2, pp. 131- 150

- b) Responsabilidad en promover y mantener los estándares de la organización
- c) Responsabilidad por el programa de Ética y Compliance
- d) guía y consejero para ejecutivos y directorio en cuestiones de ética y Compliance
- e) Apoyo al CEO y Directorio en la creación de valores y estándares de la organización.
- f) Coach del CEO y del Directorio para elaborar el adecuado *tone at the top*
- g) Parte del Senior Management Team

Según Kleinhempel (2018), los Compliance Officers tienen un valor genuino en el Gobierno Corporativo: Compliance es una de las responsabilidades fundamentales del directorio. Delega la función, pero no puede delegar la responsabilidad al CO. El trabajo exitoso del CO determina en gran medida la confianza de los mercados de capitales en la compañía lo cual, a su vez, es esencial para el éxito de la empresa. En este sentido, las compañías dependen de su reputación y su marca si quieren atraer inversores, consumidores y talentos. Algunos trabajos de investigación demuestran que, con una cultura ética fuerte, la ocurrencia de actos ilegales disminuye en un 40%. En consecuencia, se define el rol del CO como de acción sobre todo con los que debe proteger: el CEO y el Directorio.

La posición del Compliance Officer se trata de una posición que por su complejidad y jerarquía requiere de características personales especiales para poder ser efectivo: tanto experiencia en Management y conocimiento del negocio de la compañía como aptitudes para trabajar a nivel del Senior Management y conocimiento de y pasión por la conducta ética y Compliance.

En un artículo publicado en el 2011⁷⁴ se menciona sobre las funciones y responsabilidades del CO, y entre ellas menciona que la función primordial debe ser el de supervisión en nombre del Directorio. En este punto, hay un famoso caso en los EEUU llamado “Caremark”, en la cual la corte claramente declaró que el “*Directorio debe tener conocimiento del correcto funcionamiento del Programa de Cumplimiento de su empresa*”. Un Compliance Officer u Oficial de Ética, como parte de la organización, es responsable por asegurarse que los valores de la organización sean siempre parte de la gerencia al momento del proceso de la toma de decisiones. La posición del Compliance Officer, por lo tanto, es la función lógica de preservar esos valores, y no debería estar separado de la persona responsable de la supervisión de cumplimiento.

¿Por qué aún hoy existe resistencia a la función de Compliance Officer? Según Gnazzo, hay cuatro (4) razones: *Primero*, entiende que el CEO y la alta gerencia no creen que realmente sea necesaria la función de supervisión ya que cada uno quiere hacer lo correcto. Pero la realidad es

⁷⁴ Gnazzo, P.J. (2011). The Chief Ethics and Compliance Officer: A test of Endurance. Business and Society Review.116:4 533-553

que lo correcto no es para todos lo mismo. Las organizaciones, no importa cuán grandes sean, están compuestas por seres humanos; y cada uno tiene su propio nivel de ética que trae a la organización desde la educación en su casa, comunidad, colegio amigos, otros trabajos, etc. Por eso las organizaciones con cientos o miles de empleados necesitan reglas, políticas, y códigos de conducta. Sin ello, las organizaciones se abren hacia una incertidumbre de responsabilidad, gastos y costos fuera de control y posibles penalidades o sanciones. Los empleados necesitan saber que se espera de ellos.

Las 3 excusas más comunes cuando alguien es encontrado violando las normas de la compañía son: *a) Lo hice por la organización; b) No sabía que era una política de la compañía cuando lo hice.; c) Mi jefe me solicitó que lo haga.* Otras excusas menos utilizadas son, por ejemplo, que *no pensé que era en serio cuando dijiste que estábamos violando las reglas de competencia.*

La *segunda razón* de la falta de estabilidad del Compliance Officer, es que la gerencia y el Directorio no tienen claro la función o no entienden el rol del Compliance Officer en la organización. El motivo de ésta falta de idea o entendimiento es que el Directorio o la alta gerencia tienen muy poca o casi nula experiencia de la posición y funciones que debe manejar el Compliance Officer.

Puedes escribir políticas y códigos de conducta e intentar agregar controles que limiten la capacidad de una persona para violar las reglas, pero siendo la naturaleza humana lo que es, a veces ingeniosa, no puedes tener una medida o regla para cada caso particular y mucho menos idear un plan para prevenir cada caso e instancia en especial. El trabajo de un buen Compliance Officer es auditar las fallas de los programas, investigar violaciones de políticas y, cuando sea necesario, recomendar mejoras a esas políticas. Estas es una función importante del Compliance que el Directorio necesita entender.

La *tercera razón* ocurre particularmente en las organizaciones donde la gerencia y el Directorio piensa que cada individuo debe ser responsable por hacer lo correcto. Esta creencia, cuando la organización entra en problemas, lleva generalmente a que los gerentes de la organización señalen a alguien que no sea ellos mismos como los responsables.

Por último, *la cuarta razón* de porque todavía sigue siendo un problema institucionalizar la función del Compliance Officer es el miedo de la gerencia de que la función pueda generar un impacto negativo. La verdad es que una buena ética y cumplimiento es bueno para los negocios. Más aún si nos ponemos a ver los desastres de Enron y Worldcom. Sin embargo, con la supervivencia de los grandes bancos al colapso de las hipotecas en el 2008, la fortaleza de Exxon y BP después de

los derrames de petróleo de Exxon Valdez y Deepwater Horizon, el mensaje importante para las organizaciones debería ser que la falta de bondad puede ser muy costosa.

3.6.1 ¿Cuál es el Perfil del Compliance Officer?

Para Patrick Gnazzo, el papel del Compliance Officer, está claramente fuera del rol y los deberes definidos por el Abogado o Gerente de Legales. Y sostiene que debido a estas responsabilidades profesionales y legales del abogado, la posición del Compliance Officer no puede y debe estar bajo la autoridad del departamento legal. Según Gnazzo, la única razón por la cual el abogado podría querer controlar todo el cumplimiento de la empresa es para controlar el flujo de información que podría dañar a la organización.

Gnazzo, cree fuertemente que la supervisión del cumplimiento corporativo por el abogado es al menos un conflicto de interés. Porque tienen el deber de proteger a la organización, entre las formas en que lo hacen es con el "argumento de privilegio", la "defensa contra la autoincriminación" y en las acciones legales contra los denunciantes.

Según este autor, debe haber otra voz (una voz igual) en una organización que pueda ofrecer otra opinión al CEO, que en última instancia debe tomar una decisión importante. El departamento de legales debería preocuparse por proteger la organización a través de medios legales, y el departamento de Recursos Humanos debería preocuparse por la protección de los derechos del empleado. El papel del Compliance Officer es proteger la cultura de la organización, el tono que ha establecido una empresa y la reputación de la compañía.

La posición de Gnazzo, no es discutida. Muchos sostienen que un abogado con un conocimiento de la compañía y con una formación también en negocios podría cumplir tranquilamente la función del Compliance Officer. El rol puede ser cumplido por muchas personas -independientemente de la profesión- que tengan gran vocación y una visión amplia de lo que abarcan las responsabilidades y funciones del Compliance Officer. Por supuesto que, si el abogado es el Compliance Officer, entonces la función de abogado la debe cumplir otra persona. Patrick Gnazzo apunta más este concepto de doble función, que suelen tener los abogados en las compañías y no tanto a que un abogado no pueda cumplir con la función.

Según el estudio ya mencionado realizado por la ERC a los oficiales de ética, respecto a quién debería ser el "*Oficial de Ética*", se ha encontrado que muchas organizaciones eligen empleados con muchos años y diversas experiencias. Más de la mitad de los oficiales de ética que fueron entrevistados tienen entre 10 y 25 años de experiencia en sus actuales organizaciones.

Además, consideran que los relacionamientos personales y las experiencias operacionales de los oficiales de ética pueden ser cruciales en facilitar el éxito de los programas de ética. En este sentido, antes de llegar a ser oficial de ética, 3 de cada 4 dijeron que tuvieron experiencias en otras áreas dentro de la organización. Los oficiales de ética creen que sus experiencias y contactos ayudan a: facilitar el entendimiento de los detalles de la operación y el rol de la ética en las grandes organizaciones, aumentan su credibilidad personal como oficial de ética a los ojos de los empleados, y el utiliza los canales apropiados efectivamente para que las cosas sucedan.

Por otro lado, en el 2005 se publicó en *Business Society Review* un artículo⁷⁵ por el cual se comparaban los resultados de dos encuestas realizadas sobre el Perfil del Compliance Officer. Comparando ambas encuestas, el Perfil típico del Compliance Officer ó Ethics and Compliance Officer al 2005, era un hombre de aproximadamente 48 años de edad, rasgos caucásicos que ha estado en la compañía por aproximadamente 14 años, y está en la posición hace 3 años aproximadamente. El título de la posición puede ser variado, pero seguramente incluya la palabra “Compliance” y suele ser “director” u “oficial”. Suelen tener un doctorado o posgrado en Derecho o bien una “Maestría en Administración de Negocios”. Entre sus principales responsabilidades están en la supervisión del programa de cumplimiento. Investigación de conductas o posibles inconductas de los empleados, y el entrenamiento a los empleados en el programa de cumplimiento. La posición suele reportar a los más altos ejecutivos de la compañía y suelen ser departamentos pequeños de no más de 5 empleados.

Con las nuevas tendencias y mayor participación de las mujeres y movimientos que fomentan la diversidad e igualdad de género, estos perfiles se han modificado un poco. Hay que tener en cuenta que también la cantidad y la importancia del Compliance Officer se ha incrementado muchísimo en los últimos años, razón por la cual los resultados de hoy posiblemente serían diferentes. Estudios recientes han demostrado que las mujeres son menos corruptas que los hombres. Esto se reflejado también en un creciente aumento de Compliance Officer mujeres.

No sorprende que haya ganado fuerza en los últimos tiempos la propuesta del darle al Compliance Officer un asiento en los directorios de las empresas, siendo un representante mismo de Compliance en el órgano central de gobierno corporativo de la organización. Por lo pronto y como demuestran diversas encuestas, el Compliance Officer ya está tenido en cuenta como parte de los ejecutivos con más poder dentro de la empresa y la tendencia ha venido para quedarse; los

⁷⁵ Weber, J. & Forun, D. (2005). Ethics and Compliance Officer profile: Survey, Comparison, and Recommendations. *Business and Society Review*. 110:2,97-115.

directorios parecen ser la lógica próxima instancia donde la integración de los Compliance Officers tengan un asiento, con voz y voto.⁷⁶

CAPITULO 4: LAS DIFERENCIAS CULTURALES EN COMPLIANCE

En este capítulo se analizan las dificultades de realizar un Programa de Integridad global en compañías multinacionales que tiene presencia en diferentes países con diferentes culturas y costumbres. La empresa puede estar integrada por múltiples culturas, pero la cultura de Compliance debería ser una sola para todos los empleados. Se analizan algunos casos que plantean estas dificultades.

Una empresa multinacional es una empresa también multicultural que además de poder dar un gran valor agregado a la empresa, representa grandes desafíos.

Analizando el punto de vista de la implementación de un programa de compliance, y yendo aún más lejos, a la homogeneización de una cultura de compliance, el gran desafío es que todas las personas que integran la organización tengan los mismos principios e internalicen la cultura de compliance o integridad de la misma forma. La empresa puede estar integrada por múltiples culturas, pero la cultura de compliance debe ser una sola para todos los empleados.

Ahora bien, no siempre se pueden llevar a cabo los mismos principios a toda la compañía, ubicada en diferentes latitudes del mundo. Las diferencias culturales muchas veces chocan al momento de aplicar Programa de Integridad a todas las filiales de una multinacional.

Cuando los valores entran en tensión, los ejecutivos se preguntan si ¿Debería una compañía invertir en una empresa extranjera donde los derechos civiles y políticos son violados? ¿Debería una compañía ir a un país donde tiene prácticas de empleo discriminatorias? Pero ¿cómo pueden los ejecutivos resolver este problema? ¿Qué principios pueden ayudar para que funcionen teniendo en cuenta las diferentes masas culturales y establecer códigos de conductas para la práctica ética de los negocios globalmente?

Thomas Donaldson,⁷⁷ esboza algunas respuestas y da ejemplos. Las primeras de ellas se refieren a las que denomina “respuestas competitivas”, y con ejemplos muestra el problema de la ceguera de la ética “relativista” y de la ética “imperialista”. De acuerdo con el “relativismo” ninguna cultura ética es mejor que cualquier otra, por lo tanto, no existe un correcto o incorrecto

⁷⁶ Krebsbach, K. (2005). The compliance Officer Rises to the C-Suite. US Banker, 115,10

⁷⁷ Donaldson, T. (1996). Values in Tension: Ethics Away From Home. Harvard Business Review, pp. 48-62.

internacional. Si la gente en Indonesia tolera el soborno o la corrupción de los funcionarios, ¿cuál sería el problema? Su actitud no es mejor ni peor que las personas de Dinamarca o Singapur quienes se rehúsan a aceptar sobornos. Por ejemplo, un grupo de inversores se volvieron interesados en restaurar un lujoso transatlántico estadounidense. Antes de que pudiera comenzar la restauración real, el transatlántico tuvo que ser despojado de su revestimiento obsoleto. Una oferta de la compañía estadounidense, basada en los estándares estadounidenses para la remoción de asbestos, valoró el trabajo en más de 100 millones. Una empresa en la ciudad ucraniana ofreció para hacer el trabajo 2 millones. En octubre de 1993 el barco fue llevado a Sevastopol (ucrania). El relativismo cultural no tendría problema con los resultados. El relativismo cultural es éticamente ciego. Hay valores fundamentales que atraviesan las culturas, y las compañías deberían defender. En la otra punta se encuentra la “ética imperialista”, la cual se establece que las personas deben hacer en cualquier parte exactamente lo mismo que harían en casa, o en su país. La teoría detrás de la ética imperialista es el *absolutismo*, la cual está basada en 3 problemas principales. Los absolutistas creen que hay una única lista de verdades, que solo pueden expresarse con un conjunto de conceptos y que exigen exactamente el mismo comportamiento en todo el mundo.

El primer reclamo choca contra la creencia de muchas personas de diferentes tradiciones culturales que deben ser respetadas. En algunos países, la lealtad a la comunidad – familia, organizaciones, y sociedad- es la piedra fundacional para todas las conductas éticas. Los japoneses, por ejemplo, definen la ética de los negocios en términos de lealtad a sus compañías, relaciones de negocios, y su nación. Los americanos le dan gran valor a la libertad más que a la lealtad, la tradición de derechos de USA enfatiza sobre la igualdad, justicia, y la libertad individual. Es difícil concluir cuál de las dos es verdad o mentira, pero un absolutista te obliga a elegir por una de ellas.

El segundo problema con el absolutismo es presuponer que la gente debe expresar la verdad moral solo usando un conjunto de conceptos. Todos aprendemos ética en el contexto de nuestras culturas particulares, y el poder en los principios es tratado profundamente en la manera en la cual son expresados. La lista de principios morales Internacionalmente como la “Declaración Universal de los derechos Humanos,” se encuentra en muchas culturas y tradiciones religiosas.

El tercer problema con el absolutismo es la creencia en estándares éticos de conducta globales. El contexto le da forma a las prácticas éticas. Muy bajos salarios, por ejemplo, pueden ser considerados poco éticos en países avanzados y ricos, pero en naciones en desarrollo puede estar actuando éticamente si fomenta inversiones y mejora los estándares de vida, aceptando bajos salarios.

Cuando las culturas tienen diferentes estándares de conducta ética – y diferentes maneras de manejar conductas poco éticas- las compañías que toman una postura absolutista encontrarán que están cometiendo un desastroso error.

Las compañías deben ayudar a los gerentes a distinguir entre prácticas meramente diferentes y aquellas que son equivocadas. Para los relativistas nada es sagrado y nada incorrecto. Para los absolutistas muchas cosas que son diferentes están mal.

Donaldson (1996) propone que las compañías deben guiarse por 3 principios: a) Respeto a los principales valores humanos, lo que determina el umbral moral absoluto para toda moral empresarial; b) Respeto a las tradiciones locales; c) La creencia que los contextos importan, cuando decidimos que está bien o que está mal.

De esta forma intenta balancear los extremos relativistas e imperialistas.

En Japón, las personas hacen negocios intercambiando regalos- algunas veces algunos muy caros - para mantener una larga tradición japonesa. Cuando las compañías de los USA y Europeas comenzaron a realizar negocios en Japón, muchos persona de negocios occidentales pensaron que la práctica de realizar regalos podría ser incorrecta más que una simple diferencia. Para ellos, aceptar un regalo les hacía parecer que aceptaban un soborno. A medida que fueron realizando negocios con los japoneses, se volvieron más familiares con dichas tradiciones, sin embargo, muchas tuvieron que tolerar la práctica, y tuvieron límites diferentes para los regalos en Japón que lo que hacían en otros lados.

Respetar las diferencias es crucial para la práctica ética. Los gerentes en Hong Kong, por ejemplo, tienen una alta tolerancia para algunos tipos de sobornos que sus contrapartes occidentales, pero tienen mucha menos tolerancia por no reconocer el trabajo de un subordinado.

Las personas suelen equiparar las tradiciones locales con el relativismo cultural. Eso es incorrecto. Algunas prácticas son claramente equivocadas. Algunas actividades son equivocadas sin importar donde se hagan. Pero algunas prácticas que son poco éticas para algunos pueden ser aceptable para otros. Por ejemplo, una empresa realiza un fungicida para suelo que fue prohibido en EEUU. En climas calurosos, sin embargo, se vuelve rápidamente inofensivo por exposición a radiación solar intensa y alta temperatura del suelo. Cuanto más sea monitoreado el químico, las compañías podrían estar disponibles para usar EDB éticamente, en ciertas partes del mundo.

En definitiva, es importante establecer límites éticos basados en valores fundamentales. Más allá de las diferencias culturales y tradiciones religiosas por ejemplo entre oriente y occidente, ambos comparten actitudes acerca de lo que significa el ser humano. Primero los individuos no deben tratar al otro como una simple herramienta, en otras palabras, deben reconocer al valor de las

personas como un “ser humano”. Además, los individuos y comunidades deben tratar a las personas de manera que respeten los derechos básicos de las personas. Finalmente, los miembros de una comunidad deben conjuntamente apoyar y mejorar la institución de la comunidad a la cual dependen.

Pero esto es solo el punto de partida. Las compañías necesitan lineamiento muchos más específicos. Los valores fundamentales establecen un compás moral para la práctica de negocios. Pueden ayudar a las compañías identificar prácticas que son aceptables y aquellas que son intolerables- incluso si las prácticas son compatibles con las normas y leyes de los países anfitriones.

La visión de que todas las prácticas de negocios pueden ser categorizadas como éticas o no éticas es muy simple. Algunas actividades pueden no ser ni blancas ni negras, sino que existen zonas grises que Dunfee (1999) llama “Espacio libre moral”.

Por ejemplo, una compañía exitosa India ofrece a sus empleados la oportunidad de que de sus hijos obtengan trabajo en la compañía una vez que complete cierto nivel de la escuela. La compañía honra éste compromiso incluso cuando hay otros postulantes mejor calificados. Este beneficio es extremadamente valorado en un país donde conseguir un trabajo es muy difícil y refleja las creencias de la cultura India, que el oeste ha ido demasiado lejos para permitir oportunidades económicas para romper familias.

En la mayoría de los países occidentales sería inaceptables por nepotismo. En los EEUU, por ejemplo, el principio ético de igualdad de oportunidades sostiene que los trabajos deben ser para aquellos postulantes que tienen mejores calificaciones para el puesto.

Más allá de la tensión obvia entre el nepotismo y los principios de igualdad de oportunidades, no puedo condenar la práctica de los indios. En un país, como India, que promociona el clan y las relaciones familiares y tiene niveles catastróficos de desempleo, esta práctica es debe ser mirada en un “espacio libre moral” la decisión de permitir un beneficio especial para empleados y sus hijos no es necesariamente incorrecta – al menos para los miembros de ese país.

Para ayudar a los gerentes a tomar o desarrollar buenas decisiones éticas se requiere que la compañía sea clara en sus valores fundamentales y sus códigos de conducta. Pero, aun así, ni los lineamientos más explícitos pueden dar siempre respuestas a todo. En esos casos se dan los dilemas éticos.

Finalmente, Thomas Donaldson menciona que los gerentes deben reconocer que cuando los países tienen diferentes estándares éticos hay 2 tipos de conflictos que comúnmente aparecen: a) conflicto de desarrollo relativo, conflicto ético debido a los diferentes niveles de desarrollo económico de

los países. Los países en desarrollo pueden aceptar tasas salariales que parecen inhumanas para los países más adelantados con el fin de atraer la inversión. B) Conflicto de tradición cultural, por ejemplo, Arabia Saudita no permite que las mujeres sean gerentes corporativos. En lugar de ellos las mujeres pueden trabajar solo en pocas profesiones, como educación y salud.

Para resolver el primer conflicto, el gerente debe realizarse la siguiente pregunta: ¿la práctica sería aceptable en casa si mi país tuviera un estado similar de desarrollo económico? ¿Podría una compañía de petróleo de EEUU pagar menores salarios a empleados angoleños que trabajan en un pozo en las costas de Angola, que a los empleados de EEUU que trabajan en un pozo en el golfo de México? Personas razonables tiene que responder que sí, si la alternativa para Angola es perder la inversión y puestos de trabajo.

Cuando la condición económica relativa no maneja la tensión, hay test más objetivos para resolver un problema ético.

En este intercambio cultural y expansión de las economías, encontramos a China que ha sido una de las economías que más rápido ha crecido. Desde su apertura al mundo a principio de los '80 y su acentuación en los últimos años, varias compañías chinas han salido y explorado nuevos horizontes, como a su vez varias compañías occidentales han ingresado a China. Ese intercambio cultural y económico también se dio en las universidades. Si bien el conocimiento de la cultura china se ha potenciado en los últimos tiempos también encontramos tradiciones que se mantienen y no han variado a pesar de las influencias occidentales.

China ha tomado varios escalones para atraer las inversiones extranjeras. Sin embargo, los profesionales, investigadores y reguladores han expresado constantemente una gran preocupación por el tema de la ética empresarial en China, que no parece estar a la altura del desarrollo de su economía orientada al mercado.

En un estudio realizado por Li, S. O. y Pearson, O. S.⁷⁸, se utilizaron los códigos de ética como una ruta para crear 18 escenarios para examinar los efectos culturales sobre la decisión ética de los estudiantes de negocios chinos y estadounidenses. Esta comparación intercultural es importante porque la economía China se ha comenzado a integrar dentro de la economía global basado en el capital occidental, tecnología y la demanda.

El estudio muestra un análisis de regresión en el cual se ve que las diferencias culturales parecen contribuir a decisiones menos éticas de los estudiantes chinos comparados con los estudiantes estadounidenses a lo largo de los 18 escenarios combinados. Un análisis adicional indica que

⁷⁸Li, S.F. and Persons, O.S. (2011). Cultural Effects on Business Student's Ethical Decision: A Chinese Versus American Comparison. *Journal of Education for Business*. 86, pp. 10-16

efectos culturales fuertes en 5 áreas del código de ética: a) precisión en los registros contables; b) uso apropiado de los activos de la compañía; c) cumplimiento de las normas d) comercialización de la información interna; e) denuncias de comportamiento poco éticos. Sabemos que estos 18 escenarios inherentemente reflejan los valores culturales occidentales, y en ese caso los estudiantes americanos podrían tener ventaja en identificar la opción ética correcta en relación a la parte China. Los encuestados fueron 86 chinos y 228 estadounidenses.

Se realizó una regresión lineal tomando 5 variables exploratorias, siendo una de ellas la variable Cultura y las otras 4 variables de control (género, Contador, Estudios en ética, capacitaciones en ética). La hipótesis era si el coeficiente Cultura era significativamente positivo.

Como resultado de la regresión se confirmó la hipótesis de que la diferencia cultural contribuye en general una decisión menos ética de los estudiantes chinos. La Cultura era la variable más positiva y el coeficiente más significativo. Esto significa que los estudiantes chinos son menos éticos que los estudiantes americanos.

Cabe aclarar que la limitación del estudio consiste en que no fue un largo número de estudiantes encuestados y solo fue de una universidad de EEUU y de una universidad de China.

Para los efectivos Programas de Integridad será importante siempre tener en cuenta la diversidad cultural existente en los diferentes países en donde una compañía multinacional está presente.

MARCO EMPÍRICO

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. CONCLUSIONES.

La metodología utilizada para la presente tesis de investigación fue cualitativa, descriptiva y con estudio de casos etnográficos. Se utilizó como instrumento una encuesta con preguntas cerradas que en primer lugar describían al perfil del encuestado para conocer principalmente donde estaban radicados y a qué tipo de organización pertenecía, y luego otro conjunto de preguntas cerradas y algunas con opciones acerca de los Programas de Integridad que utilizan o no en sus organizaciones.

En cuanto a la encuesta, la misma fue realizada durante el mes de Junio de 2019 con la finalidad de conocer cómo trabajan las empresas respecto a los Programas de Integridad/Compliance, y en base a ello, analizar la posibilidad de realizar un cambio cultural en las empresas y la sociedad desde la perspectiva de estos Programas (Anexo N° 1); como asimismo, conocer si para los encuestados la ética es necesaria para los negocios. A tal fin, la encuesta se realizó con la herramienta google docs, fue enviada, a grupos de personas seleccionadas considerando que trabajan en empresas multinacionales, nacionales y sector público pero teniendo en cuenta la posibilidad que hayan aplicado, o apliquen o estén por aplicar Programas de Integridad / Compliance. La distribución se realizó a través de correo electrónico y de whatsapp.

La primera parte de la encuesta estuvo formada por 7 preguntas orientadas a conocer el perfil de los encuestados, preguntando sobre la edad, sexo, país de residencia de los últimos 10 años, organización donde trabajan, sector/rubro donde trabajan, cantidad de empleados en la organización, y los cargos que ocupan.

La segunda parte constó de 17 preguntas orientadas a conocer la existencia de éstos programas, códigos, como es la estructuración de los Programas, las herramientas disponibles, capacitaciones, preferencias y opiniones.

La encuesta estuvo disponible por el plazo de 15 días corridos y se obtuvieron 144 respuestas.

Cable aclarar, que esto no es ni quiere ser una muestra estadística de la población relacionada con la temática por lo que los resultados no son extrapolables al total de la población y por lo tanto, los resultados tienen una importancia más cualitativa y referencial que cuantitativa/estadística.

CAPITULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

5.1 Análisis del perfil de los encuestados.

El 63,2 % (91 personas) de los encuestados tienen entre 31 y 40 años; el 21% (31 personas) entre 41 y 50 años; el 9,7% (14 personas) entre 20 y 30 años; y por último el 5,6% (8 personas). Asimismo, el 62,9% (90 personas) de los que contestaron fueron hombres.

El 91,7% de los encuestados reside en Argentina, al menos en los últimos 10 años, esto significa que fueron 132 personas. Un 4,2% en otro país de Latinoamérica. El restante se divide en país de Europa, Estados Unidos, México y Australia. A los fines del presente trabajo, para muchas de las preguntas realizadas hemos analizado sólo los resultados de aquellos que fueron residentes en los últimos 10 años en el país (Argentina).

El 45,1% (65 personas) de los encuestados trabaja en compañías multinacionales, el 26,4% (38 personas) en compañías nacionales, el 10,4% (15 personas) en el sector público, 5,6% (8 personas) en Estudios profesionales/consultoras, y el porcentaje restante en forma independiente, universidades, etc.

La mayoría de los encuestados pertenecen a compañías de distintos rubros o sectores industriales. Se encuentra muy diversificado. Destacamos que el 12,5% de los encuestados pertenece al sector retail/consumo masivo; el 12,5% al sector servicios y desarrollo de tecnología de la información; el 11,8% de farmacéuticas/laboratorios; el 10,4% de bancos y servicios financieros; 4,9% construcción y el resto de los encuestados a otros sectores.

El 46,5% (67 personas) de los encuestados viene de organizaciones que tienen más de 1000 empleados, de las cuales el 61,2% (41 personas) son de compañías multinacionales, 20,1% de compañías nacionales (14 personas), 11,9% (8 personas) sector público.

El 18,8% (27 personas) de organizaciones de menos de 50 empleados, el 12,5% (18 personas) de empleados entre 301 y 600; 9,7% (14 personas) de organizaciones entre 151 y 300 empleados; el 9% (13 personas) de organizaciones entre 50 y 150 empleados y el 3,5% (5 personas) entre 601 y 1000 empleados.

Por último, el 38,9% (56 personas) de los encuestados ocupan el cargo de gerente en la organización. El 21,5% (31 personas) son empleado; el 17,4% (25 personas) son director, el 15,3% (22 personas) son jefes; y el 6,9% (10 personas) son CEO/presidente del directorio.

Como Anexo se encuentran las preguntas que se realizaron.

5.2 Análisis de resultados

A continuación, se realizaron los primeros análisis de la información recibida, mayormente focalizando en personas residentes en Argentina (en total, 132 respuestas). Sin perjuicio de ello, para algunas preguntas se ha tomado la totalidad de los encuestado (144 respuestas). En cada caso fue aclarado.

En cuanto a la existencia de Programas de Ética/Compliance/Integridad, el 57 % manifestó que poseen programas de Integridad/Compliance/Ética, y el 39% manifestó que no. Asimismo el 4% no lo sabe (Figura N° 1).

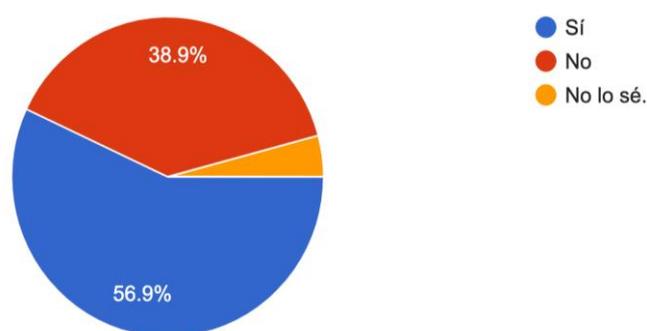


FIGURA N°1: Existencia de programas de integridad en sus organizaciones sobre todos los encuestados.

Fuente: elaboración propia

Por su parte, haciendo un análisis más detallado, del total de los encuestados residentes en el país que pertenecen a empresas multinacionales (79%), el 92% respondió que poseen programas de integridad/compliance. El 62% que pertenecen a compañías nacionales, contestaron que poseen un Programa de Integridad/ Compliance.

Asimismo, en cuanto al sector público, del total de los encuestados residentes en el país (17%), el 92% dijo que poseen programas de integridad. (Figura N°2)

En cuanto a la existencia de códigos de ética, no se encontraron diferencias de aquellos que poseen Programas de Integridad, arribando a los mismos resultados. Por lo tanto, aquellos que tienen Códigos de conducta y ética también tienen programas de Integridad o Compliance.

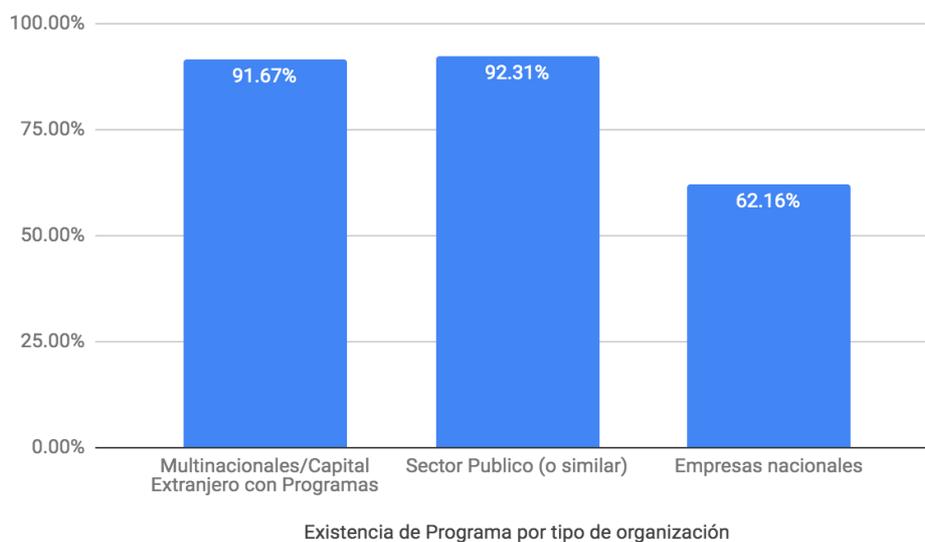


FIGURA N° 2: Programas de integridad por tipo de organización de los encuestados residentes en el país.

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la investigación coinciden con lo visto en el marco teórico en el sentido que las empresas multinacionales, especialmente aquellas con sus casa matriz en EEUU y Europa, son las que poseen mayormente Programas de Integridad/Compliance/ Ética. El avance de las normas sobre compliance, y Programas de Integridad en los últimos 30 años ha tenido gran aceptación en las compañías de dichas latitudes. Normas como las US Sentencing Guidelines y la UK Anti Bribery incentivan a través de disminución de condenas a que las compañías implementen programas de integridad.

Por el contrario, la implementación de los Programas de Integridad en Argentina ha avanzado muy lentamente. Recién en el 2017 se sancionó la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas, con la obligación de establecer Programas de Integridad a fin de evitar sanciones más graves. Como pasó también en EEUU, los casos de corrupción en Argentina han acelerado la regulación en estos temas. En el 2018, la Oficina Anticorrupción de Argentina publicó lineamientos a fin de que las compañías nacionales procedan a realizar programas de integridad adecuados. Por lo tanto, hoy en día las compañías nacionales se encuentran menos desarrolladas en cuanto a los Programas de Integridad, a diferencias de las compañías multinacionales. Por otro lado, en el sector público, los Programas de Integridad/Compliance/Ética han tenido mayores avances, principalmente originados por las regulaciones locales.

Por otro lado, se investigó si existe la posición o cargo de Oficial de Cumplimiento (Compliance Officer o similar) en la organización donde trabaja, donde el 46% dijo no tener un Compliance Officer o similar en la organización donde trabaja; y 47% dijo poseer un Compliance Officer, el 7% restante no lo sabe (Figura N° 3)

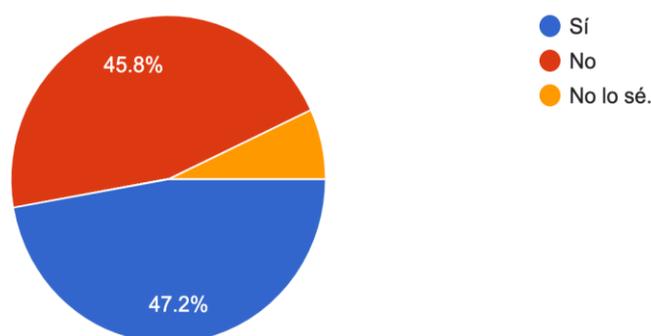


FIGURA N°3: existencia de *Compliance Officer* en la organización de todos los encuestados.

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se buscó la relación con el tipo de organización. Es decir, si en las compañías multinacionales, por ejemplo, existen más Oficiales de Cumplimiento que en las compañías nacionales.

Del total de los pertenecientes a empresas multinacionales, residentes en el país, el 70% contestó que poseen un *Compliance Officer* o similar. A su vez, del total de los pertenecientes residentes en el país, a empresas nacionales, el 31% dijo poseer un *Compliance Officer*.

Y por último, del total de las personas pertenecientes al sector público, el 30% contestó que poseen un *Compliance Officer*. (Figura N°4)

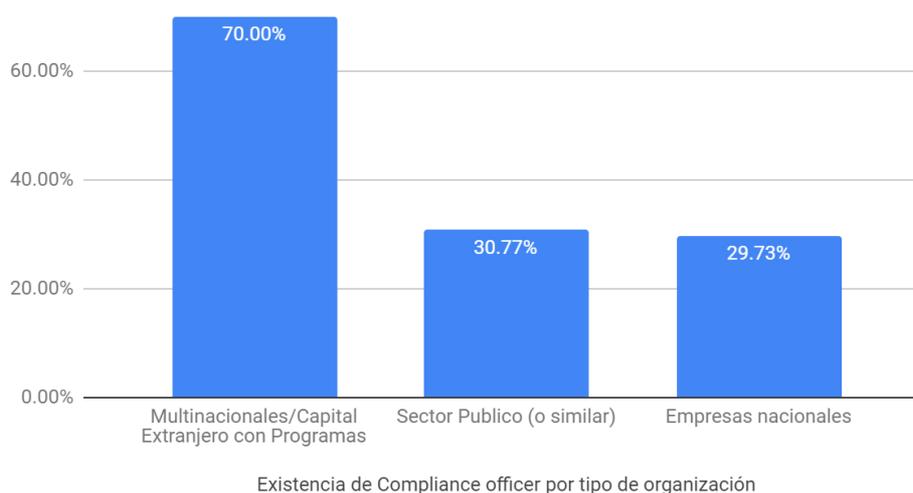


FIGURA 4: Existencia de *Compliance Officer* por tipo de Organización, de los encuestados residentes en Argentina.

Fuente: elaboración propia

En los sectores /rubros donde mayor cantidad de oficiales de cumplimiento (Compliance Officer) existen son: a) Bancos/servicios financieros (69%); b) Laboratorios/Farmacéuticas (88%); c) Retail/consumo masivo (50%); y d) Servicios y desarrollo de Tecnología (35%).

La posición del Compliance Officer está íntimamente relacionada con la evolución de los Programas de Integridad y con los sectores a los cuales la regulación exige dicha función. Las compañías multinacionales, y en especial la de sectores como entidades financieras, laboratorios y retail, cuyas casa matrices se encuentra principalmente en EEUU y Europa, poseen Programas de Integridad más robustos en los cuales el Compliance Officer suele ser una figura importante para la implementación y desarrollo de los programas. Asimismo, las normas de dichos países suele exigir un responsable de la implementación y cumplimiento de los Programas de Integridad. Por el contrario, y como ya fue analizado, en las compañías nacionales dicha función se encuentra todavía en desarrollo y dando sus primeros pasos. En este sentido, también el sector público se encuentra atravesando los primeros pasos en cuanto a la exigencia de la posición de un oficial de cumplimiento para hacerse cargo del Programa en las diferentes entidades estatales.

Asimismo, se buscó entender qué área la responsable de la implementación y cumplimiento de los Programas de Integridad/Compliance y/o Códigos de conducta.

Es muy discutido en la bibliografía cuál debe ser el área que debe ser responsable del Programa de Integridad. A su vez esta consulta tiene relación con la consulta anterior, ya que quienes tienen un Compliance Officer, habitualmente tienen un área específica que se encarga de los Programas de Integridad.

Entre las principales áreas destacadas, el 31% respondió que existe una área o función específica que se encarga de los Programas de Integridad. El 21% dijo que no se habían implementado los Programas, por lo tanto no existía un área o función para ello. El 18% contestó que la implementación del Programa pertenece al área de Recursos Humanos. El 15% dijo que era el área de Legales el encargado de implementar estos Programas. El resto se encuentra dividido en diferentes áreas de la organización. (Figura N°5)



FIGURA N°5: Área o función encargada de implementar los Programas de Integridad de todos los encuestados.
Fuente: elaboración propia

En cuanto a la relación entre el área o la función que se encarga de la implementación del Programa de Cumplimiento de los encuestados residentes en el país, respecto de las compañías multinacionales, el 47% tiene un área específica que se encarga de la implementación; el 20% se encarga el área de legales y el 18 % se encarga el área de recursos humanos; el restante puede ser el área de finanzas, el directorio directamente, etc. Por último el 5% no tiene implementado el programa.

En cuanto a las compañías nacionales, el 24% posee una área o función específica; el 11% se encarga el área de legales; el 11% se encarga el área de recursos humanos, y el 34% no han implementado los programas y por lo tanto no tiene un área específica. (Figura N° 6)

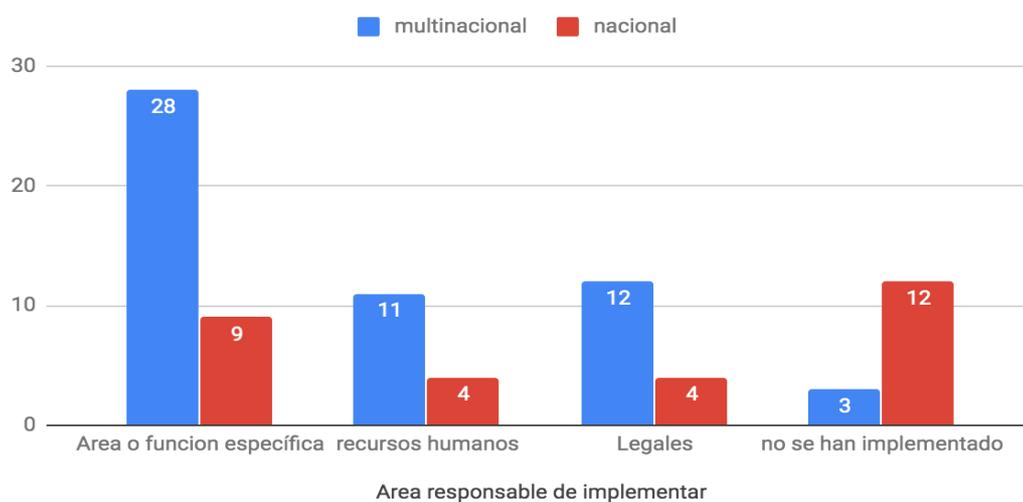


FIGURA N°6: Área de implementación del Programa y tipo de organización, de los encuestados residentes en el país.

Fuente: elaboración propia

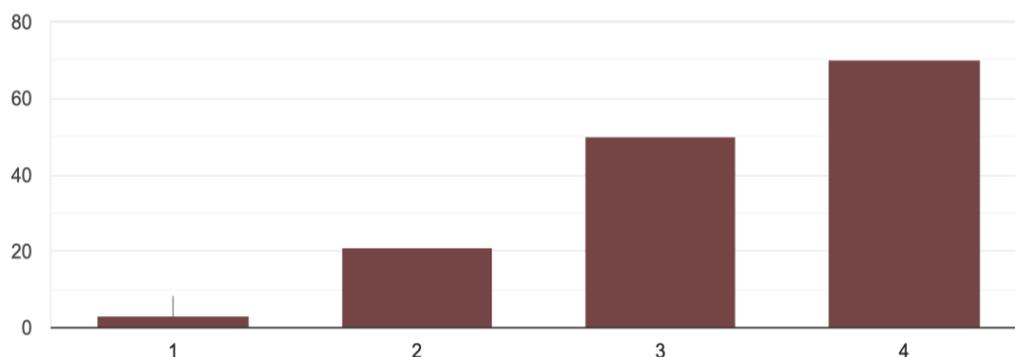
El dueño del Programa de integridad o Compliance es el “*Compliance Officer*” (CO) de la Compañía, con la responsabilidad de la implementación, supervisión y efectividad del programa para asegurar que la compañía cumpla con todas las normas y regulaciones externas e internas.

Coincidentemente con la investigación realizada, Treviño, Weber, Gibson y Ley Toffler (1999), mencionan que los departamentos legales o de recursos humanos son - entre otros- los más frecuentes en tener la responsabilidad de estos programas. Esto se da así porque la mayoría de las compañías han adoptado los programas de Ética/cumplimiento en respuesta a los lineamientos de la U.S Sentencing Commission. Sin embargo, los hallazgos encontrados en el estudio realizado por éstos autores sugieren que los departamentos legales no son los más apropiados para desarrollar un enfoque de una cultura ética orientada principalmente de compartir valores y aspiraciones éticas. Los abogados están entrenados para proteger a la organización de los problemas legales. Por lo tanto, su educación y antecedentes están mejor preparados para desarrollar un enfoque de cumplimiento no un enfoque de valores. Finalmente, los abogados sean menos tendientes –probablemente- a recomendar un enfoque orientado hacia el cuidado del empleado, clientes y la comunidad.

La aparición de área específicas de compliance, con un compliance officer, equipo de trabajo y presupuesto se ha desarrollado en los últimos años y principalmente en compañías multinacionales grandes con presencia en muchos países. Los riesgos de cumplimiento y las sanciones ameritan tener un área específica para la función. Asimismo, éstas compañías multinacionales se encuentran reguladas también por las normas de los EEUU y Europa que suelen ser exigentes a la hora de evaluar los Programas de Integridad. Un Programa de Integridad robusto evitará y prevendrá los riesgos en la compañía, generará una cultura más ética dentro de ella, y por supuesto morigerará las multas millonarias que pudieran recaer sobre ellas.

Se le preguntó a todos los encuestados, en primer lugar si consideraban importante recibir una capacitación sobre el Código de Ética y Programas de Integridad. Asimismo, también se consultó quienes recibieron capacitaciones en éstos programas. Aquellos que respondieron que no habían recibido no se les hicieron más consultas sobre capacitación. Aquellos que contestaron que si habían recibido, se les preguntó además cómo habían sido realizadas y cuán interesante había considerado la capacitación.

El 83% de todos los encuestados consideraron que la capacitación en los Programas de integridad/Compliance es importante (3 importante y 4 muy importante). El 17 % restante no lo consideró importante.(1 nada importante y 2 poco importante). (Figura N°7)



FIGURANº7: Importancia de la Capacitación de los Programas de Integridad de todos los encuestados.

Fuente: elaboración propia

El 66% de los todos encuestados recibieron capacitaciones en Programas de Integridad/ Compliance, el 34% no la recibieron. (Figura Nº8)

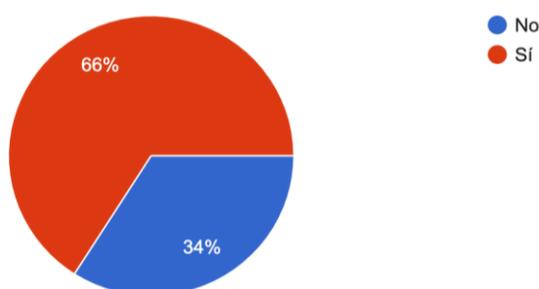


FIGURA Nº8: quienes recibieron y no capacitaciones de todos los encuestados.

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la relación entre los que recibieron capacitaciones y el tipo de organización, de los 132 residentes en el país encuestados, se desprende que de 60 personas que pertenecen a compañías multinacionales (de las cuales una de ellas es nacional con capitales mayormente extranjero), El 85% contestaron recibieron capacitaciones.

Respecto de las 37 personas que pertenecen a compañías nacionales, el 51% recibieron capacitaciones.

Por último, de las 13 personas del sector público, el 62% recibieron capacitaciones. (Figura Nº9)

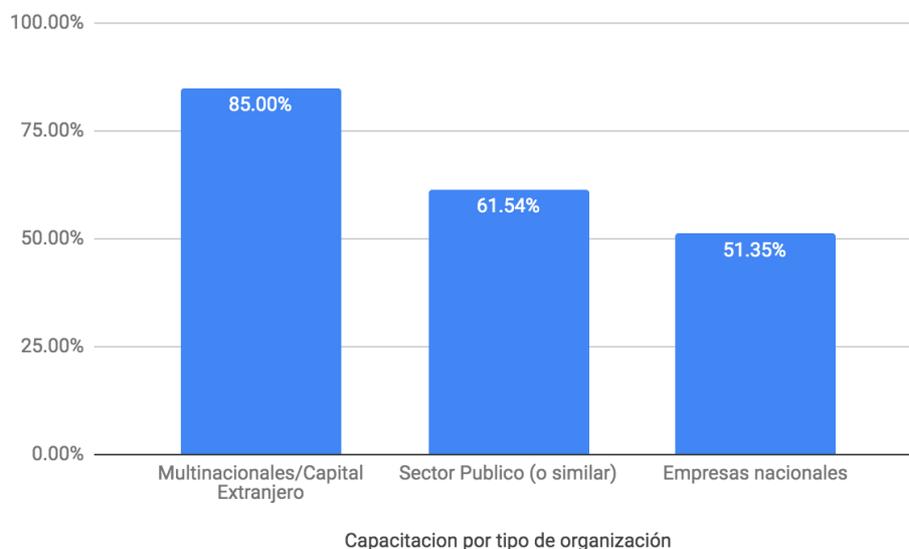


FIGURA N°9: Capacitación por tipo de organización en encuestados residentes en el país.

Fuente: elaboración propia

Por último, de los 88 encuestados residentes en el país, y que tuvieron capacitaciones sobre programas de integridad y Compliance, 59,% manifestaron que la capacitación fue interesante, y 27% manifestaron que la capacitación no fue interesante.

En cuanto a la consulta de cómo fue realizada la capacitación, se dieron 3 opciones: a) mediante e-learnings, plataformas web, etc; b) mediante entrevistas, role play, presenciales; c) mediante la entrega de documentos; e) otros. Los encuestados podían elegir más de una opción. De todos los encuestados, el 68% contestó que la realizaron mediante e-learnings, plataformas web, etc; el 53% contestó que las capacitaciones fueron presenciales, a través de entrevistas, role play, etc; el 25% manifestó que las capacitaciones fueron mediante entrega de documentos para leer, y por último un 2%, dijo por otros medios. (Figura N°10)

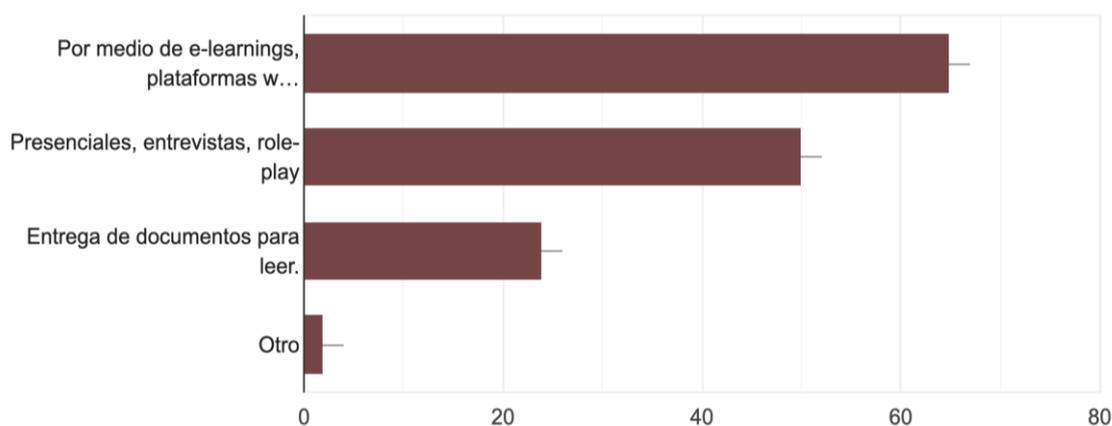


FIGURA N°10: modo de realización de la capacitación.

Fuente: elaboración propia

La capacitación del programa es una de las herramientas más importantes para promocionar la práctica ética. Es el elemento de tu programa que puede ser visto, sentido, tocado y experimentado por cada uno de los empleados.

Como se ha analizado hasta ahora, las compañías multinacionales por tener más experiencia y programas de integridad más robustos, poseen un mayor grado de avance en la realización de capacitaciones que las compañías locales y sector público, que recién comienzan a experimentar este nuevo camino.

Existen muchas formas disponibles de llevar adelante una capacitación y educación en ética para los empleados. El correcto enfoque o aproximación para cualquier organización particular dependerá en parte, las prioridades y justificaciones del programa. No hay límites para realizar una capacitación de ética.

Conforme los resultados obtenidos, la mayor parte de las capacitaciones se realizan mediante aplicaciones, plataformas web, e-learnings; y en segundo lugar se destaca la modalidad presencial, role-plays, etc. Conforme lo visto en el marco teórico, la capacitación en forma presencial es más efectiva porque se considera que es un medio de comunicación más influyente que otros medios, como la capacitación a través de la computadora. En las capacitaciones en persona de pequeños grupos, los individuos están dispuestos a realizar entrenamientos experimentales como “role plays, simulaciones, filmaciones, habilidades prácticas, y experiencias en el campo.” (Harrison 1992:952)

Las compañías multinacionales al tener Programas de Integridad más desarrollados y con más tiempo de rodaje, poseen una ventaja enorme sobre las compañías nacionales que recién comienzan en las implementaciones de los Programas de Integridad.

El Sector Público al encontrarse muy regulado y en virtud de que la mayoría de las normas de anticorrupción y transparencia tienen como destinatario al sector público, y principalmente al funcionario público, son sectores que han avanzado más rápidamente en los Programas de Integridad comparado a las compañías nacionales.

Otro de los elementos esenciales de un Programa de Integridad son los canales de denuncia. Cuando se preguntó si en la organización donde trabajan existen canales de denuncia en caso de corrupción, acoso laboral, maltrato laboral, y o cualquier otro ilícito o falta de ética, se obtuvieron los siguientes resultados: a) El 69 % de todos los encuestados contestó que sí existen canales de denuncia en la organización donde trabajan; b) El 26% contestó que no; y c) el 5% no sabe. (Figura N°11)

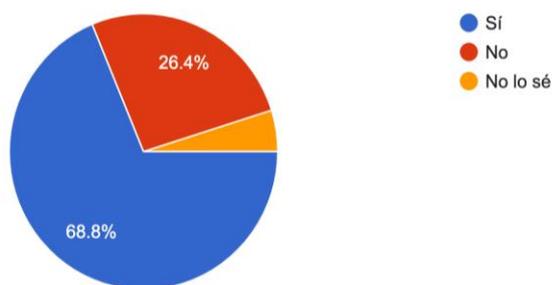


FIGURA N°11: Existencia de canales de denuncia en la organización. Fuente: elaboración propia

Cuando se relaciona la cantidad de personas - residentes en el país- que contestaron que sí tenían un canal de denuncia, con el tipo de organización se obtuvieron los siguientes resultados:

Canales de denuncia por tipo de organización	SI (cantidad de personas)	%
Multinacionales/Capital Extranjero	57	95.00%
Sector Público (o similar)	13	100.00%
Empresas nacionales	14	37.84%

Los resultados muestran que la importancia que las compañías multinacionales y el sector público han dado a la implementación de los canales de denuncia, coinciden con la importancia que diferentes autores han dado a éste tema. El reporte de una conducta poco ética (ej. denunciar) es entre otras la más importante de las conductas éticas en una organización y sociedades (Dozier & Miceli, 1985; Kaptein 2011; Near & Miceli 1995; Warren 2003).

Como es usual el desarrollo de esta herramienta en los programas de Integridad y la protección de los Whistleblowers ha sido pregonado en los Estados Unidos y luego esparcida por efecto dominó a todas las compañías globales y latinoamericanas. En consecuencia, es entendible que las compañías multinacionales sean las que más hayan difundido esta herramienta. Asimismo, y por encontrarse dentro de la obligatoriedad de varias normas, los canales de denuncia están muy presente en el sector público.

Varias encuestas realizadas en Europa y en todo el mundo indican que la mayoría de las grandes empresas multinacionales tienen algún tipo de mecanismo de "denuncias". Sin embargo, la mayoría de estas empresas no ofrecen a los usuarios una protección efectiva contra las represalias.

En las compañías nacionales, al ser los Programas de Integridad una novedad en la legislación, los canales de denuncia no se encuentran disponibles aún para los empleados como una herramienta esencial de una cultura ética en la organización.

Cuando se realizó la consulta sobre si estaba de acuerdo sobre la afirmación: ***“En Argentina la corrupción es un tema cultural y no se puede cambiar”***, el 63 %de todos los encuestados contestaron que no estaba de acuerdo o poco de acuerdo (1 y 2); el restante 37 % contestaron que están de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación (3 y 4). (Figura N°12)

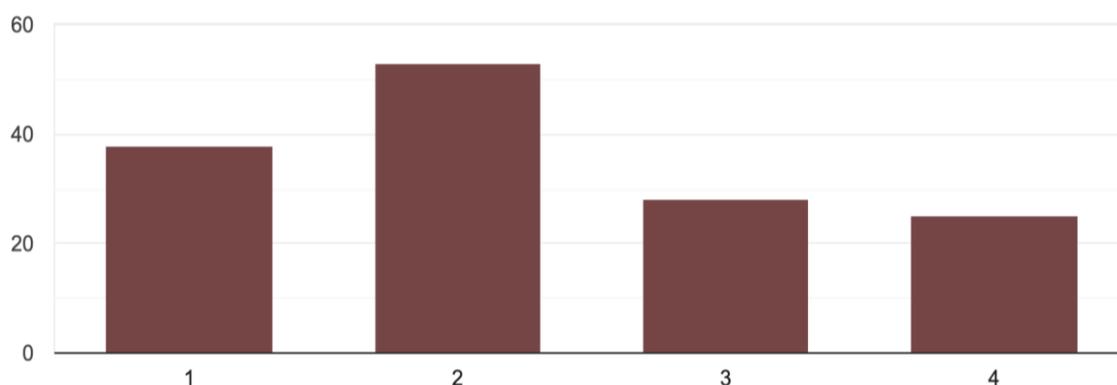


FIGURA N°12: ¿estás de acuerdo que la corrupción en Argentina no se puede cambiar?.

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, de los residentes en el país (132), fueron números casi similares. El 64% sostuvo que no estaba de acuerdo con esta afirmación; el 36% si lo estaba. Dentro del 64% que no está de acuerdo, el 70% son menores de 40 años, y el restante 30% son mayores a 40 años. Dentro del 36% que está de acuerdo con la afirmación, el 75% son menores de 40 años, y el 25% son mayores a 40 años.

Los Programas de integridad pretenden que los empleados de la organización actúen éticamente y conforme a las políticas de la organización. Los programas deben ser también una herramienta para resolver dilemas éticos cuando no hay normas que den una respuesta única a una determinada situación. En este sentido, se preguntó cuán importante considera a la ética para tener negocios exitosos.

De todos los encuestados el 90% consideran que la ética es importante para los negocios (3 importante y 4 muy importante). El restante 10% considera que la ética no es relevante al momento de realizar negocios (1 no es importante y 2 poco importante). (Figura N°13)

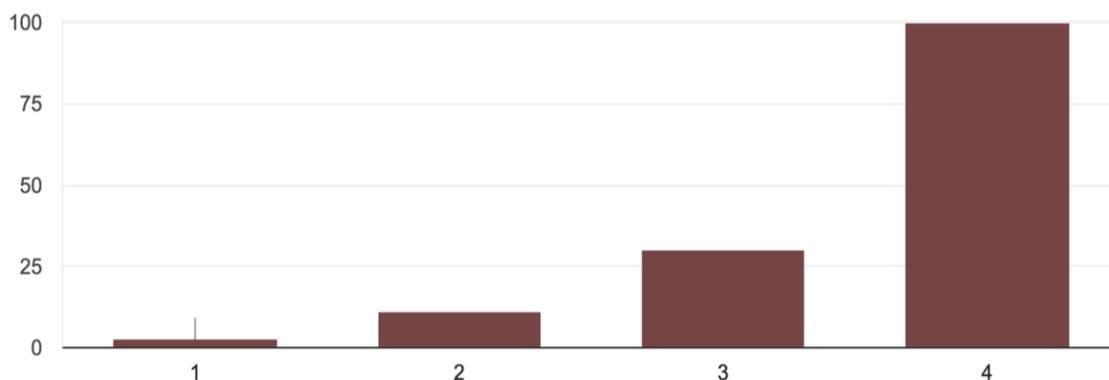


FIGURA N°13: Importancia de la ética en los negocios.

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la encuesta coinciden con las afirmaciones realizadas por la mayoría de los autores que tratan el tema de la ética en los negocios. El cuestionamiento sobre los beneficios de la ética en los negocios y la importancia de las organizaciones de considerar a la ética como parte esencial en sus negocios y culturas organizacionales, ya ha sido superada. Hoy son muy pocos autores – Ramírez (2008)- ,que se animan a decir que la ética no es importante para tener éxito y sustentabilidad en los negocios.

De todas maneras, son mayores los ejemplos y las muestras de que la ética es importante para generar negocios exitosos y sostenibles. Los defensores de la ética en los negocios sostienen que “invertir en ética es quizás uno de los negocios más rentables para la empresa”; además eleva las ventas y mejoran la imagen corporativa, fortalece la lealtad y el compromiso de los empleados, impide la sobre-regulación del mercado, evita perder negocios y brinda mayor acceso al financiamiento.

Se preguntó cuál cree que tiene como objetivo el Programa de Integridad. Se desplegó un listado de opciones. De la totalidad de los encuestados entre los 4 objetivos (de los 8 enunciados) más destacados fueron: a) 81% crear una cultura más ética en la organización; b) 59% para cumplir con un requisito legal y normas de la compañía; c) 40% generar negocios sustentables y; d) 29% imagen en el mercado. (Figura N° 14)

Cada persona encuestada podía elegir más de una opción. Asimismo, se podía elegir como opción “ninguna de las opciones” enunciadas.

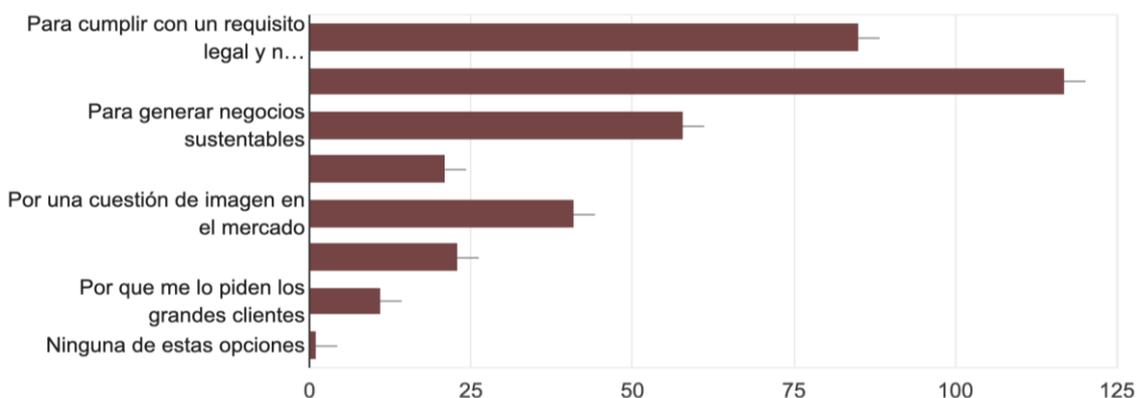


FIGURA N°14: Objetivos de un Programa de Integridad/Compliance para todos los encuestados.

Fuente: elaboración propia

También se preguntó a todos los encuestados cuál de las consecuencias enunciadas (listado de opciones) cree que puede generar un Programa de Ética/Compliance/Integridad de la organización. Las 4 opciones más destacadas (de 8 opciones) son: a) 76% mejora reputación e imagen de la compañía; b) 69% fortalece la lealtad y compromiso de los empleados; c) 69% reafirma los valores de la compañía; y d) 64% logra cambio cultural en la organización y en la comunidad. (Figura N°15)

Cada persona encuestada podía elegir más de una opción. Asimismo, se podía elegir como opción “ninguna de las opciones” enunciadas.

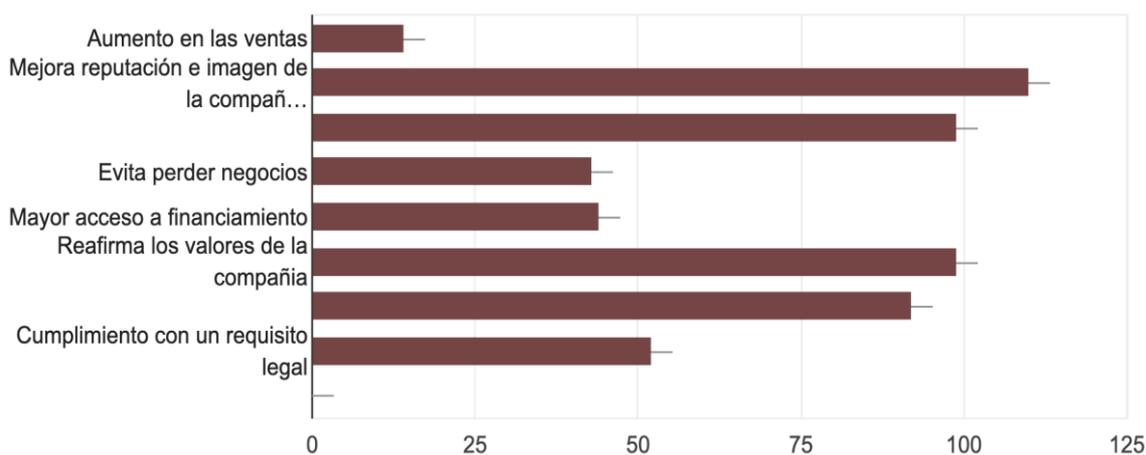


FIGURA N°15: Consecuencias que puede generar un programa de Integridad según todos los encuestados.

Fuente: elaboración propia

El objetivo del programa de Ética puede variar de acuerdo al enfoque que tenga el Programa. En aquellos Programas cuyos enfoques están basados en valores éticos posiblemente el objetivo primordial estará en la creación de una cultura ética en la organización además de cumplir con los

requisitos y normas legales. Se puede observar en los resultados de la encuesta realizada, que tanto la creación de una cultura ética como el cumplimiento de las normas son los dos objetivos más valorados por el total de los encuestados.

Asimismo, las consecuencias que más importante que trae aparejadas la implementación de un Programa de Integridad según los encuestados comparten la visión de aquellos autores defensores de la ética en los negocios que sostienen que invertir en ética es quizás uno de los negocios más rentables para la empresa; además eleva las ventas y mejoran la imagen corporativa, fortalece la lealtad y el compromiso de los empleados, impide la sobrerregulación del mercado, evita perder negocios y brinda mayor acceso al financiamiento.

Se suele confundir como sinónimos a la ética y la ley. Por ello, cuando se les preguntó a los encuestados si consideraban que ser ético es sinónimo de cumplir con la ley, el 65% contestó que no necesariamente ser ético es sinónimo de cumplir con la ley y viceversa. Casi el 35% por el contrario consideró a ambos conceptos como sinónimo. Menos del 1% dijo no saber. (Figura N°16)

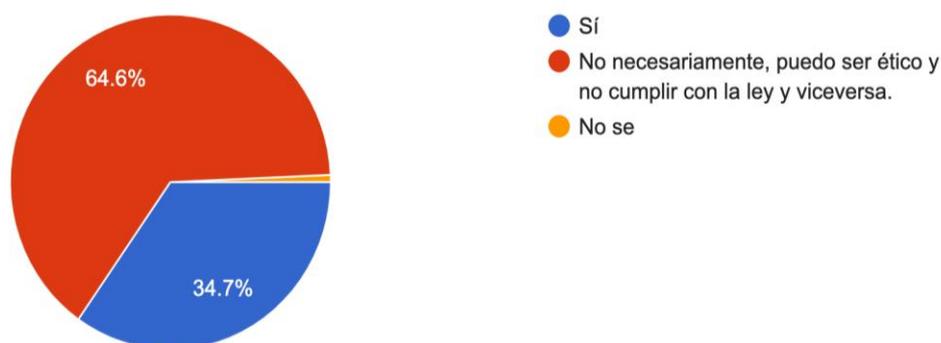


FIGURA N°16: La ética y la ley.

Fuente: elaboración propia

Las respuestas de la mayoría de los encuestados se corresponde con una de las definiciones que Pasztor (2015) realiza sobre la ética, por su negativa. En este sentido menciona que la ética no significa que es el cumplimiento de las leyes, como así tampoco es una ciencia, ni es moralidad. También se preguntó a todos los encuestados que enfoque al Programa de Integridad consideraba que puede ser más efectivo para un cambio cultural en la organización donde trabaja. Se establecieron como opciones “un programa enfocado principalmente en el cumplimiento de las normas, reglas y procedimientos”, un “programa enfocado principalmente en los valores éticos”, la “combinación de ambos enfoques” y la posibilidad de sugerir otra opción.

El 69% de todos los encuestados considera que el enfoque efectivo del Programa de Integridad, para lograr un cambio cultural se debe realizar con la combinación de un enfoque del programa basado en valores éticos y un enfoque basado en el cumplimiento de las normas, reglas y procedimientos. Asimismo, un 18% de los encuestados considera que el éxito del programa para lograr un cambio cultural en la organización debe ser un enfoque basado principalmente en los valores éticos. Por último, 12% considera que un enfoque del programa basado en el cumplimiento de las normas, reglas y procedimientos puede ser efectivo para un cambio cultural en la organización. (Figura N°17)

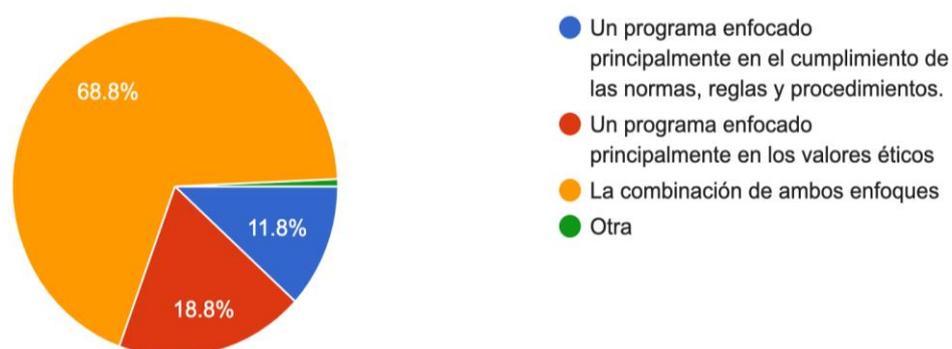


FIGURA N°17: Diferentes enfoques del programa de integridad conforme todos los encuestados.

Fuente: elaboración propia

Según L. Treviño, G. Weaver, D. Gibson y B. Ley Toffler, (1999) menciona que existen varios factores claves organizacionales y diseños de programas que son asociados con la efectividad de la gestión de la ética/cumplimiento. Los programas de Ética/Cumplimiento pueden ser diseñados con diferentes metas y orientaciones. Investigaciones anteriores se han referido a dos tipos de enfoques: un enfoque basado en el cumplimiento (compliance) y un enfoque basado en integridad o valores. Un enfoque basado en el cumplimiento se enfoca principalmente en la prevención, detección y castigo a las violaciones de la ley, mientras que un enfoque basado en valores se basa en definir los valores de la organización y promover el compromiso de empleado con las aspiraciones éticas.

La realidad es que autores como Kaplan (2014), entre otros, sostiene que ambos enfoques son necesario dentro de un Programa de Integridad y no son opuestos entre sí, sino complementarios. Los mejores programas reconocen las diferencias entre ética y compliance y llevan a ambos a ser un componente integral de la cultura de la compañía y de un desempeño exitoso. Al fin de cuentas, las empresas que siguen las normas y priorizan la ética tienen una ventaja competitiva.

En este sentido el marco teórico sobre los enfoques del Programa de Integridad coincide mayormente con lo manifestado por los encuestados.

Para que un Programa de Integridad sea exitoso y llegue a toda la compañía, se debe demostrar el compromiso desde la alta dirección (“tone at the top”). En este sentido, se consultó a todos los encuestados de qué lugar de la organización creen que debe partir el mensaje y el ejemplo para una cultura más ética dentro de la organización. Se establecieron 4 opciones: a) Desde el Directorio/ CEO hacia el resto de la organización; b) Desde los mandos medio hacia el resto de la organización; c) desde los empleados hacia el resto de la organización; e) ninguna de las opciones mencionadas.

En forma contundente el 93% considera que el mensaje y el ejemplo para una cultura más ética de la organización debe venir desde el Directorio/ CEO y hacia el resto de la organización. Sólo el 6% de los encuestados considera que el mensaje debe partir desde los mandos medios hacia el resto de la organización. Por último, casi el 1% de los encuestados dijo que considera que el mensaje y ejemplo debe ser desde los empleados hacia el resto de la organización, o ninguna de las opciones mencionadas. (Figura N°18)



FIGURA N°18: ¿Desde dónde debe partir el mensaje y ejemplo?

Fuente: elaboración propia

Recordemos que 78,5% de los encuestados ocupan los cargos en sus organizaciones que van desde jefe hacia arriba, y solo es el 21,5% es empleado.

Las respuestas coinciden ampliamente con lo analizado en el punto 2.2 del marco teórico del presente trabajo. La idea de que el tono ético se establece en la parte superior de una organización (“*tone at the top*”) es generalizada y comúnmente aceptada en la literatura de ética empresarial.

El Directorio, el CEO y Oficial de Cumplimiento desempeñan papeles críticos para establecer el tono en la parte superior. Sin embargo no podrán crear una cultura de cumplimiento en la organización sin el acompañamiento de los mandos medios y de todo otro integrante de la empresa.

Para Treviño, Weber, Gibson y Ley Toffler, el rol del liderazgo ejecutivo es importante porque los ejecutivos juegan un rol crucial en la creación, mantenimiento y cambios de la cultura ética.

Por último se preguntó a todos los encuestados si valoraba más que se premie la conducta ética o que se castigue la conducta poco ética. Del total de los encuestados, el 56% valoran más que se castigue la conducta poco ética, a que se premie la conducta ética como consideraron el 44% de los encuestados. (Figura N°19)

¿Cuál de éstas opciones valoras más al momento de implementar un Programa de Integridad?

144 respuestas

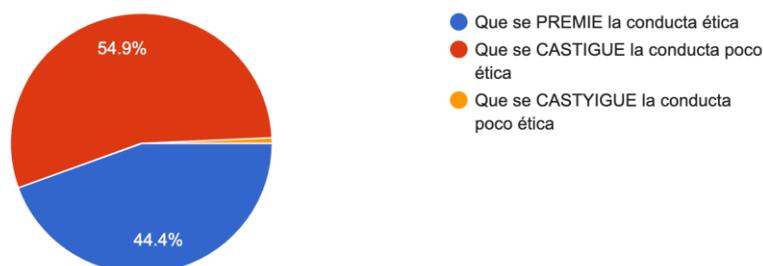


FIGURA N°19: premios o castigos.

Fuente: elaboración propia

La literatura sobre este tema, al igual que la encuesta, se divide en la elección de éstas opciones al momento de implementar un Programa de Integridad. Generalmente aquellos que defienden un enfoque del Programa basado en valores éticos buscan premiar la conducta ética; y aquellos que defienden el enfoque del Programa basado el cumplimiento de normas prefieren castigar la conducta no ética.

A modo de conclusión del trabajo de campo realizado se puede afirmar que existe una gran diferencia entre las compañías locales y las multinacionales a la hora de desarrollar, implementar y tener conocimiento de las herramientas que provee un Programa de Integridad. Mientras que casi el 91% de las compañías multinacionales poseen Programas de Integridad/Compliance/ Ética, sólo el 62 % de las compañías locales posee un Programa de Integridad/Compliance. Esta diferencia sustancial, tiene justificativo en la reciente aparición en el ámbito local de las primeras normas referidas a los Programas de Integridad. Mientras que en Estados Unidos por ejemplo, las Sentencing Guidelines de 1991 exigían Programas de Integridad a las Compañías, recién en 2017 en Argentina se sanciono la ley de Responsabilidad de las Personas Jurídicas que promueve la implementación de los Programas de Integridad. En el 2018, la Oficina Anticorrupción publicó los lineamientos para los Programa de Integridad.

En este sentido también se encuentran diferencias en cuanto a la creación de áreas específicas y cargos para los Programas de Integridad. Las compañías multinacionales, más acostumbradas a éstos Programas, suelen tener un área específica y un oficial de cumplimiento encargado de llevar a cabo la implementación y seguimiento del programa. No ocurre lo mismo con las compañías nacionales, en las cuales solo un 30% tiene la figura de Compliance Officer o similar, de aquellos que han implementado un Programa de Compliance. Los sectores que principalmente poseen la posición de Compliance Officer son por ejemplo, el sector Bancario/financiero, los Laboratorios/farmacéuticas. Las compañías nacionales generalmente no poseen un área específica ni una posición creada a tal fin. Son las áreas de legales y de recursos humanos los encargados de llevar adelante éstos Programas. Si bien no es aconsejable que quien ejerce la función legal dentro de la compañía ejerza la función de Compliance, en las compañías nacionales aún estos roles no están diferenciados.

La capacitación es una de las herramientas esenciales de los Programas de Integridad. La comunicación de los valores éticos y la posibilidad de compartir con los empleados diferentes dilemas éticos enriquecen la cultura ética de la organización y favorece a la creación de organizaciones más éticas. Si bien un 83% de todos los encuestados consideraron que la capacitación en los Programas de integridad/Compliance es importante, solo el 66% recibieron capacitaciones en Programas de Integridad/ Compliance. Nuevamente se logra apreciar la diferencia entre las compañías multinacionales y las nacionales. El 85% de los pertenecientes a multinacionales recibieron capacitaciones. En cambio en las compañías nacionales solo el 51% recibieron capacitaciones.

Las capacitaciones más efectivas suelen ser aquellas que se realizan en forma presencial y mediante la representación de situaciones de la vida real y de la compañía. Deben ser presentaciones dinámicas y no muy extensas. Cuanto más se involucren los empleados al momento de las representaciones, mejor. Existe casi un 30% de las personas encuestadas que no encuentran a las capacitaciones en los Programas interesante. Muchas de las capacitaciones se dan a través de plataformas e-learning, página web, etc. También y en menor medida se dan a través de cursos presenciales, role-plays. Por último, algunas compañías entregan solo documentación. Por supuesto que en muchos casos se da la combinación de algunas de estas opciones.

Otra herramienta sustancial y obligatoria en los programas de capacitación son los canales de denuncia. Una compañía con un canal de denuncia que no tiene reportes durante un año, es un Programa que falla. Estos canales deben ser de fácil acceso y entendibles, y con la posibilidad de que los denunciante sean anónimos. Nuevamente las compañías multinacionales y el sector público logran sacar una amplia ventaja respecto de las compañías nacionales.

Es importante que la mayoría de los encuestados reconocen a la ética como importante a la momento de realizar negocios. La ética en los negocios y por consiguiente los Programas de Integridad adecuados y eficientes, generan un aumento en las ventas, mejora la reputación e imagen corporativa, fortalece la lealtad y el compromiso de los empleados, impide la sobrerregulación del mercado, evita perder negocios y brinda mayor acceso al financiamiento entre otras ventajas. Los resultados de la encuesta coinciden con la visión en el resto del mundo.

Para logara el éxito en el Programa de Integridad el enfoque debe ser basado en valores éticos y basado en el cumplimiento de las normas. Ambos enfoques son necesarios para que la compañía no solo esté preocupada por cumplir con las normas legales sino también para generar una cultura en la organización basada en valores éticos. Casi el 70% de todos los encuestados considera que un efectivo enfoque en los Programas de Integridad debe estar basado en valores éticos y en el cumplimiento de normas y procedimiento. No son dos enfoques opuestos, sino que se pueden complementar.

De acuerdo al enfoque que cada compañía desee darle a su Programa de integridad, también estará la posibilidad de dar incentivos o castigar a quienes tiene una conducta ética. Quienes sostienen que los enfoques de los programas basado en valores éticos, son más efectivos también sostienen la necesidad de dar incentivos a quienes tienen conductas éticas. Asimismo, quienes tienen defienden el enfoque de los programas basados en el cumplimiento, valoran más el castigo a la conducta poco ética. En la encuesta el 55% de todos los encuestados valora más que se castigue la conducta poco ética, en lugar de que se premie la conducta ética.

Por último, los oficiales de cumplimiento pueden ser los encargados de implementar el Programa de Integridad, pero el responsable del mismo es el Directorio. Para lograr un cambio real en la cultura de la empresa , el mensaje debe provenir desde los altos ejecutivos. Los empleados de la compañía deben notar que los directores y el gerente general está comprometido con el Programa y lo lleva adelante. Parte del liderazgo ético de los CEO's se encuentra en el compromiso y voluntad de llevar adelante estos programas, siendo parte por ejemplo, de las capacitaciones a los gerentes de la compañía. Para el 93% el mensaje y el ejemplo para una cultura más ética de la organización debe provenir desde el directorio/ CEO y dirigirse hacia toda la organización. El compromiso de los altos ejecutivos es importante para lograr el compromiso del resto de los empleados de la organización. En este no existe diferencias entre las compañías multinacionales y las compañías nacionales.

CONCLUSIONES FINALES

La Escuela de Negocios forma líderes que en el futuro serán quienes posiblemente dirijan una compañía. Las decisiones empresariales deberán buscar no solo la eficiencia económica sino también la conducta ética en todas sus formas. Hoy gracias a la tecnología, estamos conectados en todo el mundo y podemos enterarnos en cuestión de minutos sobre cualquier conducta que los altos ejecutivos adopten dentro y fuera de la compañía. La repercusión de sus conductas afectan directamente a la reputación y prestigio de las compañías donde trabajan, y además instantáneamente puede lograr pérdidas económicas incalculables.

Un Programas de Integridad robusto, con un enfoque en el cumplimiento de las normas y en especial con un enfoque basado en valores éticos, con incentivos correctos, Códigos a medida de lo que necesita la empresa y canales de denuncia que protejan e incentiven a los empleados y a los stakeholders a denunciar las conductas poco éticas, lograrán un cambio cultural en la organización que se trasladará inevitablemente a la comunidad. La capacitación y evaluación de los Programas de Integridad harán que los mismos se vayan renovando y midiendo su evolución En este sentido, un enfoque adecuado y eficiente del Programa de integridad consiste en combinar tanto el enfoque basado en valores éticos como el enfoque basado en el cumplimiento de las normas. Ambos son necesario y complementarios, y empujando ambos se logrará un cambio cultural en la organización.

Para todo ello es necesario que los altos ejecutivos – líderes en sus compañías- se involucren y se comprometan con el Programa de Integridad. El ejemplo y el mensaje debe partir desde arriba y trasladarse al resto de la organización..

En este sentido, se afirma que los Programas de Integridad son una buena herramienta para lograr cambios culturales dentro de las organizaciones. Junto con otras disciplinas como la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) generan espacios de decisiones de negocios más éticos y sostenibles.

Asimismo, también se confirma que la ética es importante para generar negocios exitosos.

Las compañías multinacionales ya han entendido la importancia y han desarrollados áreas específicas para la implementación y desarrollo de estos Programas. Estados Unidos fue pionero en estas normas y regulaciones, y la mayoría de los casos y estudios académicos se encuentran focalizados principalmente allí y en Europa. Las compañías multinacionales tienen que lidiar con las diferencias culturales en donde se encuentran su filiales. Si bien el Programa de Integridad debe ser uno solo para toda la compañía, las diferencias culturales de países de diferentes latitudes, provocan adaptaciones y excepciones a los programas.

En las compañías nacionales todavía la implementación y desarrollo es una cuenta pendiente que de a poco se va saldando. Al igual que en otros países, los escándalos de corrupción, son los que han dado lugar a la reciente legislación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, y a los lineamientos para la implementación de los programas de Integridad de la Oficina Anticorrupción. Recién alguna pocas compañías han comenzado a poner foco en los Programas de integridad. Si bien es un camino lento, es un camino que ya se comenzó a recorrer.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, A. (2013). But is it Ethics? Common Misconceptions in Business Ethics Education” *Journal of Education for Business*. 88: 63-69.
- Alsop, R. (2007) Talking B-school: Why teaching of ethics continues to be lacking. *Wall Street Journal*, 7
- Alzola, M. (2016). Toma de decisiones directivas. Apuntes para el análisis de políticas, planes y decisiones empresarias, pp. 1-9
- Alzola, M. (2008). Character and Environment: The Status of Virtues in Organizations. *Journal Business Ethics*, 78:343-357
- Bazerman, M. H& Tenbrunsel, A.E. (2011) Ethical Breakdowns. Good people often let bad thing happen. Why?. *Harvard Business Review*, pp. 58-65
- Bennis, W. G., Canfield, J., Kouzes, J. (2009) Leading the Way to Success: Powerhouse Professionals Share Their Secrets.
- Boatright, J. (2000). Globalization and Ethics of Business. *Business Ethics Quaterly*, Vol 10, N°1, pp. 1-6
- Bosch, M & Cavaotti, R. (2016) ¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial?” *Revista Empresaria y Humanismo*, Vol XIX, N°2, pp. 51-67.
- Builes Maya, J.F. (2016). El lider de producción. C&E, (online article)
- Calderon, R., Ferrero, I. y Redin, D.M. (2012). Ethical codes and corporate responsibility of the most admired companies of the world: toward a third-generation ethics? *Business and Politics*, 14:4 1-24
- Caliskan, E. N. (2010). Business Ethics, Corporate Social Responsibility and Multinational Companies. *Journal of Faculty of Political Science*, pp. 41-65.
- Cerrillo –i- Martinez, A. (2017). Beyond Revolving Doors: The Prevention of Conflicts of Interest Through Regulation. *American Society for public Administration*, 19:357-373.
- Certo, S. C. & Certo, S. T. (2009). *Modern Management: Concepts and Skills* (11th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Ciulla, J.B., Knights, D., Mabey, C., Tomkins, L. (2018). Philosophical Contributions to Leadership Ethics. *Business Ethics Quaterly*. 28:1, 1-14
- Daft, R. L. (2010). *Management* (0th ed). Mason, OH: South Western.
- De George, R.T., (1987). The Status of Business Ethics: Past and Future. *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, pp 201-211.

- De George, R.T. (2008). An American Perspective on Corporate Social Responsibility and the Tenuous Relevance of Jacques Derrida. *Business Ethics: A European Review*, Vol 17, N°1, pp. 74-86
- De George, R. T. (2009). *Business Ethics* (7th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Diaz de la Cruz, C. & Fernández Fernández, J.L. (2016). Marco conceptual de la Ética y la Responsabilidad Social Empresarial: Un enfoque antropológico y estratégico. *Revista Empresa y Humanismo*, Vol XIX, N°2, pp. 69-118
- Donaldson, T., and Dunfee, T.W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, Vol 19, N°2, pp. 252-284.
- Donaldson, T. (1996). Values in Tension: Ethics Away From Home. *Harvard Business Review*, pp. 48-62
- Dozier, J.B., & Miceli, M. P. 1985. Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10:823-836
- Driscoll, D.M., Hoffman, W.M., Murphy, J.E. (1998). Business Ethics and Compliance; What Management is doing and Why. *Business and Society Review*, 99:35-51.
- Drolet, A.L., & Morris, M. W (2000). Rapport in conflict resolution: Accounting for how face to face contact foster mutual cooperation in mixed –motive conflicts. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36: 26-50
- Eijsbouts, E. (2017). Corporate Codes as Private Co- Regulatory Instruments in Corporate Governance and Responsibility and Their Enforcement. *Indiana Journal of global legal Studies*. Vol 24 #1, pp. 181-205
- Ellis, M. & Moushey, L. (2018). Los whistleblowers en investigaciones internacionales: la regulación estadounidense”. *Tratado de Compliance*”. Tomo I, Cap. 22, p 1047- 1066
- Enst & Young (2015). Fraud and Corruption - The Easy Option for Growth? Europe, Middle East, and Africa Fraud Survey. Retrieved at [http://www.ey.com/Publication/vwLUAsset/ey-emeia-fraud-survey/\\$FILE/ey-emeia-fraud-survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAsset/ey-emeia-fraud-survey/$FILE/ey-emeia-fraud-survey.pdf)
- Ersing, B. & Matus, R. (2017) “The evolution of Corporate Ethics: A Strategic Case for Profit maximization through Responsible Behavior”. *Carnegie Council Ethics Online Column*.
- Ethics & Compliance initiative (ECI) *Ethics & Compliance Training: What gets Results*”, Report issued on June 2017
- Frankena, W. K. (1973). *Ethics* (2nd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Freeman, R.E. (2007). *Managing for Stakeholders*. Darden Business Publishing, pp. 1-22

- Ferrell, O.C, Fraedrich, J., Ferrell, L. (2000). Business Ethics. Ethical Decision Making and cases, Houghton Mifflin Co. Boston. (Book)
- Gnazzo, P.J. (2011). The Chief Ethics and Compliance Officer: A test of Endurance. Business and Society Review.116:4 533-553.
- Gonzalez, N. (2018). *La formación en Compliance en organizaciones privadas*”. Tratado de Compliance. Tomo I, Cap 5, pp.215-246
- Haaland- Matlary, J. (2005). El valor de la integridad en los negocios. Revista IESE, N°96, pp. 16-20
- Harrison, J.K. (1992) Individual and combined effects of behavior modeling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. Journal of Applied Psychology, 77: 952-962.
- Haro de Rosario, A., Galvez Rodriguez, M., Saez-Martin, A., Caba-Perez, C. (2017). El Rol del Consejo de Administración en la Ética Empresarial en países de Latinoamérica. RAE (Revista de Administración de Empresas). San Pablo. Vol 57, N°5, pp. 426-438.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2007). Managing: A competency-based approach. (11th ed.), Fresno, CA: South Western
- Henning, P. (2017). When Money Gets in the Way of Corporate Ethics. White Collar Watch. (<https://www.nytimes.com/2017/04/17/business/dealbook/when-money-gets-in-the-way-of-corporate-ethics.html>)
- Hoffman, W.M. & Driscoll, D. M. (2000). Business Ethics in the New Millennium: Will the patient Survive? Business Ethics Quarterly Vol 10. N°1. Globalization and the Ethics of Business, pp. 221-231.
- Hopkins, S. L. (2013). How Effective are Ethics Code and Programs? Financial Executive, pp. 43-45
- Jones, J.A., Leibe, B., Kay Wheeler, S. (2017). Corporate Compliance. DOJ Issue New Corporate Compliance Guidelines. Insights. Vol.31, N°6 , pp. 3-10
- Joseph, J. (2002). Integrating Business Ethics and Compliance Programs: A study of Ethics officers in Leading Organizations. Business and Society Review, 107:3 308-347
- Kaplan, J. (2014). Compliance & Ethics. Risk Assessment. Corporate Compliance Insight. (e-book)
- Kaptein, M. & Schwartz, M. (2008). The effectiveness of Business Codes: A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research model. Journal of Business Ethics, N° 77, pp. 111 -127

- Kaptein, M. (2011). From inaction to external whistleblowing: The influence of the ethical culture. *Journal of Business Ethics*, 98: 513-530
- Kavanagh, S. (2009). White paper Discusses Building Incentives in Ethics and Compliance Programs. *Business Ethics. Federal Ethics Report*. Vol 16, N° 3, pp. 6-10
- Kavanagh, S. (2008). Overcoming the tension that exists between Ethics and Compliance. *Business Ethics. Federal Ethics Report*, Vol 15, N° 3, pp. 4-6.
- Kleinhempel, M. (2018). El rol del Compliance Officer. *Tratado de Compliance*. Tomo I, Cap.4, pp. 197 -214
- Krebsbach, K. (2005). The compliance Officer Rises to the C-Suite. *US Banker*, 115,10
- Kreeft, P. (1990). *Making choices: Practical wisdom for everyday moral decisions*. Ann Arbor., MI: Servant Books
- Laufer, W.S. & Robertson, D.C. (1997) Corporate ethics initiatives as social control. *Journal of Business Ethics*, 16: 1029-1048.
- Laufer, W.S. (1999). Corporate liability, risk shifting, and the paradox of compliance. *Vanderbilt Law Review*, 54: 1343.
- Levy, J.M. (2015) The Board Role in Ethics and Compliance”. *The Corporate Board*, pp. 21-25
- Li, S.F. and Persons, O.S. (2011). Cultural Effects on Business Student’s Ethical Decision: A Chinese Versus American Comparison. *Journal of Education for Business*. 86, pp. 10-16.
- Machiavelli, N. (1988). *The Prince*, trans. Quenton Skinner and Russell Price. Cambridge University Press, p 54
- Mahajan, A., Mahajan, A. (2016). *Code of Ethics Among Indian Business Firms; A cross-sectional Analysis of Its Incidence, Role and Compliance*. IMT SAGE Publications, pp. 14-35
- Martens, L.T. & Day, K (2000). Five Common Mistakes in Designing and Implementing a Business Ethics Program. *Business and Society Review*, 104:2 163-170.
- McCabe, D. L., Treviño, L.K, & Butterfield, K.D. (1996). The influence of collegiate and corporate codes of conduct on ethics- related behavior in workplace. *Business Ethics Quarterly*, 6:461-476.
- Mele, D. (2012). La necesidad de la Ética en la dirección: Siete razones de peso. *Revista de Negocios del IEEM*, pp. 22-25.
- Montero, D. (2018). How Managers Should Respond When bribes are Business as Usual. *Harvard Business Review* (online). <https://hbr.org/2018/11/how-managers-should-respond-when-bribes-are-business-as-usual>.

- Montuschi, L. (2009) “Consideraciones respecto de la Ética en los Negocios, la Responsabilidad Social Empresaria y la filantropía estratégica. Serie Documentos de Trabajo Universidad CEMA, N°414, pp. 1-46
- Navex Global, (2017) Ethics & Compliance Training Benchmark Report, p.12.
- Near, J.P. & Miceli, M. P. (1995). Effective Whistle-blowing. *Academy of Management Review*. 20:679-708.
- Pagano, A. (2018).El proceso de evaluación de riesgos de Compliance. *Tratado de Compliance*. Tomo I, Cap 11, 431 -457.
- Palomin, P.R., Bañon Gomis, A.J., Ruiz Amaya, C. (2011). Morals in business organizations: an approach based on strategic value and strength for business management. *Especial Responsabilidad Social. Cuadernos de Gestión Vol 11*, pp. 15-31.
- Pasztor, J. (2015). What Is Ethics, Anyway? *Ethics & Regulations. Journal of Financial Service Professionals*. Vol. 69, N° 6, pp. 30-32
- Popescu, A.I. (2016). In Brief: Pros and Cons of corporate codes of conduct”. *Journal of Public Administration Finance and Law*, N° 9, pp. 125-130
- Ramakrishna Velamuri, S., Harvey, W.S., Venkataraman, S. (2017). Being an Ethical Business in a Corrupt Enviroment. *Harvard Business Review*, pp. 2-5
- Ramírez, M.A. (2008). Nota Crítica. Ética en los negocios en el mundo global. *Frontera Norte*, Vol 20, N 40, pp. 199- 210
- Robinson, S. (2017). Planning to Comply. *Intelligence. Trend Watch*, p. 12.
- Rockmann, K.W. & Northcraft, G.B. (2008). Tobe or not to be trusted: the influence of media richness on defection and deception. *Organizational Behavior and human Decision Processes*, 107: 106-122.
- Ruiz Muñoz, M. (2013). Los negocios y el interés frente a la moral y el desinterés. Una visión a contracorriente de la ética.. *Revista de Fomento Social* 68, pp. 461-492
- Saccani, R., Morales Olivier, G. (2018) “Tratado de Compliance” (Tomo I y II). Editorial La Ley.
- Saccani, R., Morales Olivier, G. (2018). Definiendo al Compliance y los Programas de Integridad. *Tratado de Compliance*. Tomo I, Cap. I, pp 3-149
- Sheldon, T.S., Hoffman, W.M. (2005). Does Higher Education Make the Grade in Institution- wide Ethics and Compliance Program? *Business and Society Review*, 110:3 249-267
- Sison, A.J. (2004) La gestión del riesgo. La ética empresarial de última generación. *Revista Empresa y Humanismo*. Vol II, N°1, pp. 131-155

- Snell, R. (2014). Blind man and the Elephant. *Journal of Health Care Compliance*, Vol 16, N° 4.
- Snell, R. The Debate Continues Over Ethics versus Compliance”. *Journal of Health Care Compliance*.
- Tinkler, H. (2005). *Ethics in Business: The Heart of the Matter*. Executive Speeches. Executive Speaker Co., pp. 14- 18.
- Transparencia Internacional (TI), es una organización no gubernamental (ONG), fundada en 1993, que promueve medidas contra crímenes corporativos y corrupción política en el ámbito internacional. (<https://www.transparency.org/>)
- Treviño, L. K., Weaver, G.R., Gibson, D.G, Ley Toffler, B. (1999). *Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts*. *California Management Review*. Vol 41, N°2, pp. 131- 150
- Tyler, T., Dienhart, J., Thomas, T. (2008). *The Ethical Commitment to Compliance: Building Value- Based Cultures*. *California Management Review*. Vol 50, N°2, pp. 31-51.
- Velasquez, M.G. (2009). *Business Ethics* (7th ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Wakunuma, K.J., Stahl, B.C. (2014). Tomorrow’s ethics and today’s response: An investigation into the ways information systems professionals perceive and address emerging ethical issues. *Information System Frontier*, 16:383-397
- Warren, D.W., Gaspar, J.P., Laufer, W.S. (2014). Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organizational Culture. *Business Ethics Quaterly*, 24:1, 85-117
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management of Review*, 28: 622-632
- Watson, a. (2014). Ethics vs. Compliance: ¿Do we really need to talk about both?. *Inside Counsel*, p. 23.
- Wehan, P.H. (2010). *Principles and Practices for Corporate Responsibility*. *Business Quaterly* Vol 20, N°4, 695-701.
- Weber, M. (1919). *Politics as a Vocation* in M. Weber *Essay in Sociology*, trans. and ed. HH Gerth and C.W. Mills. Oxford University Press, 125-126
- Weber, J. & Forun, D. (2005). *Ethics and Compliance Officer profile: Survey, Comparison, and Recommendations*. *Business and Society Review*. 110:2,97-115

- Yazici, S. (2010). Towards Corporate Sustainability: the link between business ethics, corporate governance and corporate social responsibility. *Journal of Faculty of Political Science*, N°43, 1-17
- Yuspeh, A. (2005). Strengthening Ethics and Compliance Programs. Ensuring business success and shareholder obligations. *Vital Speech of the Day*, 390-396.
- Zaharia, C. & Zaharia, I. (2015). Corporate Governance and Business Ethical Values. *Linguistic and Philosophical Investigations*. Vol. 14, 103-108.
- Zhao, J. (2012). The Harmonious Society, Corporate Social Responsibility and Legal Responses to Ethical Norms in Chinese Company Law. *Journal of Corporate law Studies*, Vol. N° 12, 163-200.

ANEXO

Ética y Programas de Integridad

Preguntas sobre el encuestado

1. Edad

Marca solo un óvalo

- 20 años a 30 años
- 31 años a 40 años
- 41 años a 50 años
- Más de 50 años

2. Sexo

Marca solo un óvalo

- Mujer
- Hombre
- Otro

3. País de residencia (últimos 10 años)

Marca solo un óvalo

- Argentina
- Otro país de Latinoamérica
- Estados Unidos
- País de Europa
- Otros:

4. Organización donde trabajas

Marca solo un óvalo

- Compañía nacional (de capitales mayormente argentinos)
- Compañía multinacional (capital mayormente extranjero)
- Estudios profesionales/ Consultoras
- Sector Público (o similar)
- Universidades
- Trabajo en forma independiente
- Otros:

5. Sector/Rubro

Marca solo un óvalo

- Bancos/ servicios financieros/
- Farmacéuticas/ Laboratorios/cosmética

- Servicios y desarrollo de Tecnología
- Textil
- Retail/consumo masivo
- Construcción
- Energía (gas, petróleo, etc)
- Seguros/Salud
- Educación
- Agroindustria
- Metalúrgicas
- ONG
- Transporte
- Telecomunicaciones
- Servicios de consultoría legal/contable/impuestos/auditoria
- Otros:

6. Cantidad de empleados de la organización

Marca solo un óvalo

- Menos de 50 empleados
- Entre 50 y 150 empleados
- Entre 151 y 300 empleados
- Entre 301 y 600 empleados
- Entre 601 y 1000 empleados
- mas de 1000

7. Cargo que ocupan en la organización

Marca solo un óvalo

- Gerente General/CEO/ Presidente del Directorio
- Director (o similar)
- Gerente (o similar)
- Jefe (o similar)
- Empleado

8. En tu organización ¿Existen programas de Ética/Compliance/Integridad?

Marca solo un óvalo

- Sí
- No
- No lo sé.

9. En tu organización ¿Existen Códigos de Ética, Conducta o similar?

Marca solo un óvalo

- Sí
- No
- No lo sé

10. En tu organización ¿Existe la posición o cargo de Oficial de cumplimiento/Compliance Officer o similar?

Marca solo un óvalo

- Sí
- No
- No lo sé.

11. ¿Qué área en tu organización es la responsable del implementar y cumplimiento de los Programas de Integridad/ Compliance y/o Códigos de conducta?

Marca solo un óvalo

- Recursos Humanos
- Legales
- Área o función específica (Compliance Officer, área de compliance/ética, etc)
- Administración/Finanzas
- Directorio/Gerencia General
- No se han implementado.
- Otros:

12. Marca las opciones que creas que tiene como objetivo un Programa de Ética/Compliance/Integridad?

Selecciona todas las opciones que correspondan

- Para cumplir con un requisito legal y normas de la Compañía
- Para crear una cultura más ética en la compañía
- Para generar negocios sustentables
- Para proteger a los altos funcionarios de ir a la cárcel
- Por una cuestión de imagen en el mercado
- Para que los empleados no roben
- Por qué me lo piden los grandes clientes
- Ninguna de estas opciones

13. ¿Consideras importante recibir una capacitación sobre Código de Ética y/o Programas de Compliance/Integridad en tu organización?

Marca solo un óvalo

1

2

3

4

Nada importante

Muy importante

14. ¿Recibiste alguna vez una capacitación sobre Código de conducta/ética, Programas de Integridad/compliance?

Marca solo un óvalo

- No. (Pasa a la pregunta 17)
- Sí. (Pasa a la pregunta 15)

Capacitación

15. ¿Cómo fue realizada?

Selecciona todas las opciones que corresponda

- Por medio de e-learnings,
- plataformas web interactivas, aplicaciones
- Presenciales, entrevistas, role-play
- Entrega de documentos para leer.
- Otro

16. ¿Cuán interesante consideras que fue la capacitación?

Marca solo un óvalo

1 2 3 4

Nada interesante

Muy interesante

Continuación

17. En tu organización ¿existen canales de Denuncia en caso de corrupción, "acoso laboral", maltrato laboral, y/o cualquier otra falta ética o ilícito?

Marca solo un óvalo

- Sí
- No
- No lo sé

18. ¿Cuán de acuerdo estás con esta afirmación: "En Argentina la corrupción es un tema cultural y no se puede cambiar?"

Marca solo un óvalo

1 2 3 4

No estoy de acuerdo

Estoy muy de acuerdo

19. ¿Cuán importante consideras a la ética para tener negocios exitosos?

Marca solo un óvalo

1 2 3 4

Poco Importante

Muy importante

20. ¿Cuál de estas consecuencias crees que puede generar un Programa de Ética/Compliance/Integridad de la organización?

Selecciona todas las opciones que correspondan

- Aumento en las ventas
- Mejora reputación e imagen de la compañía
- Fortalece la lealtad y compromiso de los empleados
- Evita perder negocios
- Mayor acceso a financiamiento
- Reafirma los valores de la compañía
- Logra cambio cultural en la organización y en la comunidad
- Cumplimiento con un requisito legal
- Ninguna de las opciones mencionadas

21. ¿Crees que ser ético es sinónimo de cumplir con la ley?

Marca solo un óvalo

- Sí
- No necesariamente, puedo ser ético y no cumplir con la ley y viceversa.
- No se

22. ¿Qué enfoque al programa de Integridad consideras que puede ser efectivo para un cambio cultural en tu organización?

Marca solo un óvalo

- Un programa enfocado principalmente en el cumplimiento de las normas, reglas y procedimientos.
- Un programa enfocado principalmente en los valores éticos
- La combinación de ambos enfoques
- Otra

23. ¿De qué lugar de la organización crees que debe partir el mensaje y el ejemplo para una cultura más ética dentro de la organización?

Marca solo un óvalo

- Desde el Director/CEO hacia el resto de la organización
- Desde los mandos medios hacia el resto de la organización
- Desde los empleados de menor jerarquía hacia el resto de la organización
- Ninguna de estas opciones.

24. ¿Cuál de éstas opciones valoras más al momento de implementar un Programa de Integridad?

Marca solo un óvalo

- Que se PREMIE la conducta ética
- Que se CASTIGUE la conducta poco ética.