

● ● ● Agosto 2008

Los códigos de ética formalizados y el comportamiento de las organizaciones contemporaneas

● ● ●
Maestrando: Lic. Margarita Julia Hankovits

Maestría en Filosofía Práctica Contemporánea:
Poder, trabajo y sociedad

Servicio de Información Documental
Dra. Liliana B. De Boshi
Fac. Humanidades
UNMDP



UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL
MENDOZA

Facultad de Humanidades

[Handwritten mark]

Agradecimientos

*A Luciana, Laura y Jorge por el apoyo y la comprensión que me brindaron todos estos años.
A Ignacio, compañero de la Maestría, por su generosidad.
A la memoria de Raquel.*

Índice ● ● ●

1. Introducción
 - 1.1. Objetivos e Hipótesis.
 - 1.2. Metodología.

2. Organización y toma de decisiones.
 - 2.1. Fines organizacionales. La dinámica del poder.
 - 2.2. Cultura organizacional. El discurso como símbolo de la cultura.
 - 2.3. Proceso de toma de decisiones
 - 2.4. Las organizaciones de la era postindustrial.

3. Filosofía práctica y ética aplicada.
 - 3.1. Ética Filosófica y Ética Aplicada
 - 3.1.1. Ética de la empresa.
 - 3.1.1.1. Aportes éticos relevantes en la construcción de la ética empresarial.
 - 3.1.2. Ética del trabajo
 - 3.1.2.1. Significado del trabajo.

4. Las relaciones organización-sociedad.
 - 4.1. La sociedad de organizaciones.
 - 4.2. Determinantes del comportamiento ético de las organizaciones.
 - 4.3. Los códigos de ética en las empresas.

5. Códigos de ética en las empresas: lo escrito y lo actuado.
 - 5.1. El caso Enron.
 - 5.2. El caso Skanska.
 - 5.3. El caso Nike.
 - 5.4. El caso Arcor.

6. Conclusión

7. Bibliografía básica y de consulta.
 - 7.1. Específica.
 - 7.2. De consulta

8. Apéndice: Código de Ética de Accenture.

Introducción ● ●

1. Introducción

La ética filosófica es considerada parte de la filosofía práctica, tal como la filosofía política, la filosofía de la economía, o del derecho. Es una disciplina que tematiza el *ethos* o moralidad de la sociedad, estudiando los valores, costumbres y otros aspectos que refieren dicha moralidad. Por otra parte la ética se considera como adjetivo calificativo de una conducta, usándose indistintamente para ello las nociones de ética o moral.

El objetivo de este trabajo de tesis es ocuparse de un aspecto del *ethos* social específico: la ética de la empresa.

El tema objeto del estudio tiene relevancia ya que en el mundo actual nuestras vidas se desarrollan dentro de organizaciones desde que nacemos hasta nuestra muerte, en carácter de empleado, cliente, usuario, empresario, paciente, alumno, fiel y otros múltiples roles que vamos desarrollando durante nuestra existencia. La producción de bienes y servicios y un sinnúmero de otras actividades de carácter económico o social se desarrollan mediante organizaciones. De ellas dependen nuestra salud, nuestro sustento, nuestra calidad de vida, etc.

Son numerosos los ejemplos en que una conducta empresarial causa perjuicios o beneficios a una cantidad de personas a través de sus acciones. Temas como la calidad de los productos o las prestaciones, daños al medio ambiente, relaciones laborales de explotación, contribución para la solución de problemas sociales, publicidad engañosa, incumplimiento de obligaciones impositivas, etc. Esas acciones no están justificadas por la obtención de rentabilidad sobre la inversión realizada, o la búsqueda de efectividad en la prestación de un servicio, sino más bien corresponden a determinada cultura, valores e intereses de la propia organización, de sus accionistas, dueños o directores y del medio social en que se desenvuelven. La cultura, creencias, valores e intereses legítimos de cada uno de estos estamentos desarrollan una influencia sobre los demás, generando en muchos casos conflictos que se transforman en problemas cuya resolución exige tomar decisiones tanto económicas como de valoración ética. Por otra parte se observa por parte de la sociedad en su conjunto un margen cada vez más estrecho de aceptación de conductas organizacionales atentatorias de los derechos humanos en su acepción más amplia.

Siendo la organización un sistema psicosocial, su comportamiento va cambiando en consonancia con la modificación de sus propias motivaciones y expectativas, y las motivaciones y expectativas de los demás. Es lícito preguntarse cuál de estas es la que adquiere mayor relevancia al momento de definir la postura ética que adoptará la organización como tal, si la discusión al interior de la empresa de

sus propios valores que genera un comportamiento proactivo hacia la sociedad, o la presión de esta última sobre la empresa.

Desde la teoría de la administración, la sociología, las ciencias políticas, la economía y la filosofía adquiere cada vez mayor peso la tematización de este aspecto social. Por otra parte existen gran cantidad de organizaciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional que dedican todo o parte de sus esfuerzos a investigar el tema e implementar programas enderezados a solucionar problemas específicos. Todo ello determina la posibilidad de acceso a gran cantidad de información y de bibliografía general y específica, disponible en las bibliotecas, centros de documentación e Internet. Ello permite que el tema de la ética en la empresa pueda ser analizado en base a casos reales.

En mi carácter de profesional de la administración y docente universitaria he tenido una preocupación constante por el tema ético en el ejercicio profesional y en la formación de los futuros profesionales, habiendo publicado algunos trabajos sobre el tema. En la cátedra de "Administración de Personal" en la que me desempeño, se ha introducido bibliografía específica sobre ética, responsabilidad social empresaria, dirección por valores. Por otra parte he contribuido a la creación en el nuevo Plan de Estudios de las carreras que se dictan en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata de una asignatura específica de "Ética y Responsabilidad Social Empresaria" que comenzó a dictarse en el año 2006.

Esta tesis es la posibilidad de culminar la Maestría aplicando un aspecto de la filosofía práctica a mi tema de estudio específico y a mi profesión, como una modesta contribución al desarrollo de un debate que adquiere cada vez mayor importancia social.

Preguntas de Investigación

Teniendo en cuenta lo enunciado hasta el momento cabe formular las siguientes preguntas que orientarán mi investigación:

- ¿Cuáles son los valores que guían el comportamiento de las organizaciones?
- ¿Qué influencia ejerce la disciplina ética en las conductas de los directivos de las empresas?
- ¿Cuáles son las principales teorías éticas vigentes en el área?
- ¿Qué correlación puede encontrarse entre el desarrollo de las organizaciones y el desarrollo de una ética en particular?

¿Qué factores sociales determinan el cambio del comportamiento ético de las organizaciones?

¿Mantienen las organizaciones su comportamiento ético sin tener en consideración el medio social en que se desenvuelven?

1.1. Objetivos

La presente tesis tiene como objetivo principal:

Relacionar los comportamientos efectivos de las organizaciones con las guías éticas expresadas mediante los códigos de ética de las mismas.

Constituyen sus objetivos secundarios:

Realizar una lectura crítica de los aportes teóricos sobre el tema.

Poner en relación códigos de ética empresariales con situaciones reales paradigmáticas en que las empresas respectivas estuvieron involucradas.

Pasos

A los efectos de alcanzar los objetivos enunciados se seguirán los siguientes pasos:

Reunir material bibliográfico sobre los temas a desarrollar en el trabajo: ética filosófica, ética aplicada, ética de la empresa, ética del trabajo, organizaciones, toma de decisiones y cultura, códigos de ética, etc.

Obtener códigos de ética de organizaciones representativas.

Realizar un análisis crítico de esa bibliografía con el objeto de detectar categorías afines.

Analizar los códigos de ética en lo referido a principios y valores éticos explicitados.

Analizar el comportamiento de las mismas organizaciones en situaciones reales y contrastarlo con los documentos en vigencia.

Hipótesis

En base a las preguntas y objetivos planteados, se formulan las siguientes hipótesis:

"Las organizaciones adaptan su comportamiento ético al medio social en que se desenvuelven "

"Una organización puede adoptar diferentes comportamientos éticos de acuerdo al medio social en que se desenvuelve"

"Pueden registrarse discrepancias entre el comportamiento ético explicitado y el efectivamente adoptado"

"Pueden existir simultáneamente un comportamiento ético explícito y otro implícito"

1.2. Metodología

El tema planteado en la presente tesis será desarrollado a través de un esquema descriptivo de los distintos conceptos bajo estudio, para lo cual se utilizarán fuentes secundarias consistentes en la lectura de la bibliografía relevante.

Posteriormente se procederá a una etapa de análisis de códigos de ética empresariales de las organizaciones que los tengan formalizados, contrastándolos con los comportamientos reales de dichas empresas en distintos medios sociales y situaciones paradigmáticas.

El procesamiento y análisis de esta información servirá de sustento a las afirmaciones realizadas en el trabajo como conclusiones finales.

2. Organización y toma de decisiones

2.1. Fines organizacionales. La dinámica del poder.

Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Se caracterizan por:

1) la división del trabajo, el poder y de las responsabilidades de la comunicación deliberadamente planeadas para alcanzar fines específicos;

2) la presencia de uno o más centros de poder, que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines, además de revisar la actuación de la organización e introducir los cambios necesarios para el cumplimiento de su objetivo específico y

3) sustitución del personal, en el sentido del reemplazo de los que no realizan su tarea aceptablemente, como así también la movilidad del personal por traslados y promociones.¹

El fin de la organización es el estado de cosas deseado que la organización pretende realizar. Es una imagen guía, a concretar en el futuro. Precisamente por ello su concreción determina el final de la organización como tal, sin perjuicio de que pueda encontrar otro fin que asegure su supervivencia o que haya definido fines múltiples. El fin se define en función de la obtención de lucro (empresas) y en la satisfacción de una necesidad de la sociedad (empresas y otras organizaciones privadas y públicas)

Es importante para este trabajo la especificación de los fines estatuidos y los fines reales.

Los fines estatuidos son los consignados en estatutos, contratos y en general documentos legales formulados para dar origen a las organizaciones.

Se entiende, en cambio, por fines reales de la organización los estados futuros hacia los que se dirigen la mayoría de los medios de la organización (personas, recursos materiales) y los principales compromisos de los que intervienen en ella, y que, en caso de conflicto con los fines estatuidos, tienen una clara prioridad.

Tanto los fines establecidos como los reales son intencionales.

Teóricamente, el establecimiento de los fines se realiza de distintas formas. Dependiendo de la organización, es un órgano formalmente reconocido el que da

¹ Etzioni, Amitai. *Organizaciones modernas*. ED. UTHEA, 1975.

origen al fin original y que está autorizado para realizar reformas (asamblea); en otras organizaciones es un grupo fundador (sindicatos, cooperativas) el que vota y decide los fines, y en otras es un individuo el propietario y administrador quien decide los fines organizacionales.

En la práctica, el establecimiento de los fines responde a un juego de poder que protagonizan individuos y grupos dentro y fuera de la organización, cada uno de los cuales sostiene intereses originados en determinados valores que entran en conflicto unos con otros. La resolución de ese conflicto determina un estado de equilibrio más o menos duradero en el que predomina el interés del grupo o grupos dominantes.

Según la definición clásica de poder, este significa la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación. Toda relación de poder implica una relación dialéctica de mando y obediencia la que nos da un orden vinculado a la consecución de un fin. Para Robert Dahl² el poder implica una habilidad de hacer que otra persona haga algo que de otra manera no habría hecho.

El platillo de la balanza en una relación de poder se inclina hacia uno u otro grupo según el peso de los recursos o fuentes de poder de los jugadores.

Siguiendo a Krieger³ y Morgan⁴ entre esos recursos podemos incluir:

- la autoridad formal,
- la coacción,
- el consenso,
- los recursos económicos,
- las normas grupales,
- recursos simbólicos tal como una ideología,
- una habilidad técnica,
- un cuerpo de conocimiento específico,
- prerrogativas legales,
- provenientes de la estructura organizacional, provenientes de las relaciones entre la organización y el entorno o del conocimiento, manejo y dominio de información clave,
- el poder del influyente (lobby),
- el sexo y control de las relaciones de sexo,
- el control de los procesos de decisión,
- la capacidad de tratar con la incertidumbre,

² Dahl, Robert *Análisis sociológico de la política*. Fontanella, 1968.

³ Krieger Mario *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires. Pearson Education-Prentice Hall 2005.

⁴ Morgan Gareth *Imágenes de las organizaciones*. México. Alfaomega. 1989.

- el control de la tecnología,
- el control de límites y
- las alianzas interpersonales que conforman las redes de la organización informal.

La teoría clásica acerca de la organización modeliza el flujo de poder dentro de la organización desde la cima representada por el único empresario- dueño- propietario- director a través del cual se produce la relación con el contexto de la organización. Él es el único que toma las decisiones. Su fin es maximizar los beneficios y para ello actúa de forma perfectamente racional. Es él quien detenta todo el poder.⁵

Los supuestos en que se basa esta teoría clásica son:

Tan solo existe un agente en el sistema de poder de las organizaciones, es decir, tan solo existe una persona que tome decisiones.

Se afirma que las organizaciones tienen objetivos, y específicamente, un objetivo. Este objetivo es la búsqueda de los beneficios. (Fin)

Es necesario maximizar este objetivo.

A poco de andar fueron surgiendo cuestiones acerca de estos supuestos, en especial acerca de si era posible o cuál era el significado de maximizar beneficios, ya que se planteaba la imposibilidad de medir comparativamente esa variable y la práctica de los negocios demostraba que las empresas a medida que los beneficios obtenidos eran aceptables, perseguían el fin de la supervivencia y el crecimiento.

Los argumentos en contra de la posibilidad de maximizar beneficios básicamente son cuatro, a saber:

1. Los problemas inherentes a la elección de una estructura temporal, horizonte de planeación y expectativas empresariales (corto o largo plazo).
2. El problema del tratamiento de la incertidumbre en las probabilidades de ocurrencia de las alternativas que se disponen al momento de decidir.
3. Los problemas del conocimiento humano en el diseño de una estrategia maximizadora del beneficio.
4. Una unidimensionalidad poco realista, al presuponer que un solo y único objetivo domina la vida y el accionar de una persona.

⁵ Mintzberg Henry *El poder en la organización*. Barcelona. Ariel Economía. 1992

También se puso en duda que el comportamiento de las empresas debiera estar dirigido pura y exclusivamente a maximizar beneficios, tratando de minimizar costos de manera tal que se afectara la calidad del producto, se mantuvieran muy bajas las remuneraciones al personal y se negara toda responsabilidad social hacia la comunidad.

El punto de vista acerca de que las empresas debían obtener beneficios razonables se fue imponiendo a partir de la segunda mitad del siglo XX

En 1952 Papandreou⁶ define a las organizaciones como un sistema sobre el que se imponen importantes restricciones desde el exterior. Si bien mantuvo el poder interno en un solo agente, acepta que otros individuos o grupos tratarán de obtener del sistema corporativo la satisfacción de sus propios fines u objetivos. Esas influencias externas incluyen los accionistas, competidores, clientes, acreedores, empleados, gobierno y otros grupos y organizaciones interesadas.

En palabras de Papandreou, en una empresa la influencia externa y la autoridad pueden ser ejercidas por:

El gobierno de la organización (en su aspecto de soberanía);
grupos que obtienen ingresos por su contribución al sistema corporativo en forma de factores productivos (es decir, accionistas, proveedores; compañías de leasing, agentes que aporten trabajo tanto operativo como ejecutivo);
compradores del producto producido por la empresa;
agentes que aporten productos o servicios a la empresa;
competidores tanto del mercado de factores como el de productos;
otras personas, grupos u organizaciones que tengan algún interés en las operaciones de la empresa.

Es un supuesto de vital importancia en este trabajo considerar que la función de preferencias que persigue maximizar por el agente de poder es una resultante de las influencias que se ejercen sobre la empresa y que él recibe, conciente o inconscientemente.

Con posterioridad los críticos de la teoría de la utilidad cuestionaron la factibilidad de la noción de en un mundo con preferencias cambiantes así como la posibilidad de que los individuos pudieran expresar tales funciones.

⁶ Papandreou, Andreas *Some Basic problems in the Theory of de Firm*. Survey of Contemporary Economics, Vol 2 1952 en Mintzberg Henry, ob. cit. Pág. 13

En dicho sentido, Simon⁷ incorporó el término de satisfacción en cambio de maximización y de los múltiples objetivos como restricciones a atender para alcanzar el objetivo organizacional. Sin embargo no abandonó el modelo de racionalidad imperante en el sentido que el poder se sigue concentrando en un solo agente, la dirección.

En 1938, Barnard⁸ introdujo lo que se llamó "teoría del equilibrio", consistente en la noción de que a todos los agentes involucrados en el funcionamiento de una organización se les debía ofrecer incentivos como compensación por sus contribuciones. Una organización podía funcionar efectivamente cuando se alcanzaba algún tipo de equilibrio entre las contribuciones realizadas y las compensaciones obtenidas por los participantes.

La teoría del equilibrio de Barnard fue tomada por March y Simon⁹, quienes en 1968 determinan cinco tipos básicos de participantes: empleados, inversores, proveedores, distribuidores y consumidores.

Se dieron así las condiciones para dejar de lado el presupuesto del único agente como centro de poder.

En 1963, Cyert y March¹⁰ desarrollaron una teoría en la cual los individuos negocian entre ellos para determinar los objetivos organizacionales. Aparecen entonces múltiples agentes con múltiples objetivos, incluida la dirección entre ellos, los cuales desarrollan un proceso de negociación de los objetivos organizacionales. De esta manera los objetivos no se dan a priori, como en la teoría del equilibrio, sino que se van estableciendo a medida que transcurre el proceso de negociación, asumiendo la forma de compromisos.

Para cerrar la evolución de las teorías sobre el poder y el complejo establecimiento de los fines en las organizaciones, los escritos de Georgiou¹¹ acerca de las organizaciones indican que éstas están formadas por una multiplicidad de agentes que no poseen objetivos determinados a priori.

Las ideas básicas de Georgiou son:

⁷ Simon Herbert. *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Valencia. Aguilar. 1964. En Mintzberg Henry, ob. cit. pág. 15

⁸ Barnard Chester. *The Functions of the Executives* Cambridge. Mass. Harvard Univ. Press. 1938. En Mintzberg Henry, ob. cit. pág. 16

⁹ March, A y Simon, H *Restricciones motivacionales: la decisión de participar. Organizations*. New York. John Wiley. 1958. En.... En Mintzberg Henry, ob. cit. Pág. 17

¹⁰ Cyert R.M. y March A. *A behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs N° 1. Prentice Hall. 1963 En Mintzberg Henry, ob. cit. Pág. 18

¹¹ Georgieu Petro *The goal Paradigm and Notes towards a Counter Paradigm*. Administrative Science Quarterly. 1973, pp. 291-310 en Mintzberg Henry, ob. cit. Pág. 21.

El concepto de organización debe reconocerse como un foco de interés definido arbitrariamente.

El factor estratégico básico de la organización es el individuo, pudiéndose comprender tan solo el comportamiento de la organización en términos de las metas que persiguen estos individuos y

la organización es un mercado en el que se intercambian objetivos. Se define esta teoría como de múltiples agentes- ningún objetivo, la organización es un ámbito arbitrario de actividad de tipo político sin ningún objetivo y consumido por los conflictos.

Los participantes de una organización en conflicto con ella pueden adoptar distintos comportamientos:

- De salida, marcharse.
- Obedecer y callarse, lealtad.
- Quedarse y tratar de cambiar desde adentro. Comportamiento de Voz. En el tercer caso, la influencia que tenga ese participante para tratar de cambiar y conseguir su objetivo va a depender de tres factores:

De los recursos o fuentes de poder que tenga.

De la voluntad y habilidad que tenga para usar ese recurso.

De la habilidad con que desarrolle un comportamiento político tal como liderazgo, alianzas con otros participantes, etc.

Las cuestiones tratadas hasta aquí con respecto al establecimiento de los fines organizacionales, originan una serie de preguntas que pueden aplicarse tanto al análisis desde un punto de vista teórico de las organizaciones en general, como también pueden aplicarse al estudio del comportamiento de una organización en particular con el objetivo de determinar las fuerzas de poder que la atraviesan, los recursos con que cuentan cada una, su peso en el establecimiento de los fines y por lo tanto la dirección del destino de la misma.

Esas preguntas se refieren a cuestiones tales como:

¿Cómo soluciona la organización el problema de la multiplicidad de objetivos?

¿Existe un fin dominante al cual se sujetan los restantes?

¿Cómo se mide la maximización de un objetivo?

¿Son los objetivos individuales de los participantes restricciones al logro del objetivo principal del empresario?

¿Es la organización un sistema por sí mismo, con sus objetivos intrínsecos?

Para quién existe la organización, ¿Para la sociedad? ¿Para sus dueños?
¿Para sus clientes? ¿Para sus trabajadores? ¿Para todos o para ninguno de ellos?

¿Cómo se manifiesta el poder?

¿Cuál es la relación entre las necesidades y el poder de los agentes individuales con las acciones tomadas por la empresa?

2.2. Cultura organizacional.

El término cultura – cultura empresarial- referida a las organizaciones, tiene muchos significados y connotaciones. Los más usuales, relevados por Krieger¹², se refieren a:

1. Comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales ajenos a la deferencia y la conducta (Goffman, Van Maanen)
2. Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.(Homans)
3. Los valores dominantes aceptados por una empresa. (Deal y Kennedy)
4. La filosofía que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, Pascale y Athos).
5. Las reglas de juego para progresar en una empresa, los "hilos" que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein, Van Maanen, Ritti y Funkhouser).
6. El ambiente o clima que se establece en una distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con clientes u otros terceros (Tagiuri y Litwin)

Para Schein¹³, cultura es *"un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas"*

Según Schein¹⁴ el término cultura debe reservarse para el nivel de las presunciones básicas y creencias compartidas por los miembros de la empresa, que

¹² Krieger Mario, ob. cit. Pág. 328

¹³ Schein Edgar H *La cultura empresarial y el liderazgo*. Prentice Hall, 1982.

¹⁴ Ídem.

operan inconscientemente y definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. Dichas presunciones y creencias han sido aprendidas por el grupo a medida que las mismas han sido útiles para resolver los problemas planteados por el entorno y para la integración interna de sus miembros. Han configurado una visión compartida, desgajada de la conciencia y formada a lo largo del tiempo y con ella enfrentan las nuevas situaciones que se presentan. La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada únicamente con una larga tarea de desaprendizaje y reaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social.

Si bien la cultura organizacional posee características propias, también forma parte de un complejo mucho más amplio que le confiere valores y normas distintivos.

Desde una perspectiva antropológica, Hofstede¹⁵, afirma que constituye una seria dificultad querer construir teorías y herramientas gerenciales, referidas al comportamiento organizacional, sin tener en cuenta los elementos culturales de los distintos países en que se desarrollan las empresas.

Cada país o grupo de países desarrollan diferentes valores con respecto a la responsabilidad, el trabajo en grupo, la obediencia, el honor, el individualismo, la prudencia, etc. Una implicancia de ello es que las empresas globalizadas serán exitosas cuando apliquen su tecnología en los países receptores pero tengan en cuenta las costumbres y maneras de sentir y actuar de las comunidades locales. Por ello, el respeto por la diversidad étnica, religiosa y de costumbres es parte importante del comportamiento ético de las organizaciones.

En la formación de la cultura intervienen:

En el nivel social, los valores, actitudes y significados que aportan los miembros de la organización. Este nivel puede estar influido por diversas fuerzas sociales, como el sistema político y educativo, las condiciones económicas y la estructura social.

En el nivel sectorial, los valores y creencias del sector compuesto por organizaciones similares.

En el nivel organizacional, marcada fuertemente por la impronta de la visión y misión concebidas por los fundadores (la historia), los factores críticos de éxito, la que surge de los subgrupos que la componen y la que es transmitida por los líderes y la estructura organizacional que marca el poder que implica la distribución de los recursos.

¹⁵ Hofstede Geert *Culturas y organizaciones – el software mental-*. Ciencias Sociales Alianza. 1999.

Según Schein¹⁶ la cultura se manifiesta en tres niveles:

Nivel 1. Producciones: es el nivel más visible, el de sus producciones y creaciones. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros.

Nivel 2. Valores. Expresan el "deber ser" a diferencia de lo que "es" Son convicciones acerca de la realidad y de cómo tratarla. Es un elemento fundamental en la toma de decisiones. Expresión ética y no fáctica de la realidad.

Si la solución al problema prospera mediante la aplicación de esas convicciones, paulatinamente el valor se transformará cognoscitivamente en creencia y luego en presunción. De esta manera se desgaja de la conciencia y se vuelve inconsciente y automática.

Sin embargo muchos valores continúan siendo concientes y llegan a articularse explícitamente porque son los que señalan al grupo la manera de actuar en ciertas situaciones claves.

Los valores que integran la filosofía empresarial, por ejemplo los expresados en códigos de ética, sirven de guía para actuar en situaciones de incertidumbre frente a eventos incontrolables o difíciles. Pero si dichos valores no han sido adquiridos por los miembros de la organización mediante un previo aprendizaje cultural, serán vistos como "valores añadidos", presentes en el discurso de la organización, a nivel de las producciones pero que probablemente no guíen el comportamiento efectivo antes tales situaciones.

Nivel 3. Presunciones subyacentes básicas. Son las presunciones implícitas que guían la conducta, lo que Argirys llama "las teorías en uso". Enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Tienden a ser incontestables e indiscutibles.

Por tanto, citando a Kinicki y Kreitner¹⁷ las funciones de la cultura organizacional son:

1. dar a los miembros una identidad organizacional.
2. facilitar el compromiso colectivo.
3. promover la estabilidad del sistema social.
4. conformar el comportamiento ayudando a que los miembros encuentren sentido en su entorno.

¹⁶ Schein Edgar H, ob. cit.

¹⁷ Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill. 2003.

El discurso como símbolo

El discurso de la organización se sitúa en el nivel cultural de las producciones (nivel 1). La palabra discurso proviene del latín *discurrere*, que significa "ir y venir corriendo". Hay una ida y vuelta entre el enunciador del discurso y el destinatario del mismo que va y viene entre la intención del primero y las necesidades del segundo, así colocados en relación complementaria y antagónica al mismo tiempo.

El concepto de discurso puede definirse desde distintas ópticas.

Desde el punto de vista de sus elementos componentes, denomino discurso al contenido material de los enunciados intercambiados en contextos sociales, que se hallan imbuidos de significado a través de la intención de los enunciadores y son tratados como significativos por otros participantes (Dant, 1991, citado por Schwarstein)¹⁸

Los elementos contenidos en esta definición son:

Enunciados

Direccionalidad entre enunciadores y destinatarios.

Intención de los enunciadores.

Contexto social, que introduce la problemática de la interpretación.

Otro punto de vista para analizar la cuestión es reconocer que los enunciados no son solamente lingüísticos, ya que si consideramos la existencia de una macro semiótica que comprende un mundo verbal, presente bajo la forma de lenguas naturales, un mundo natural fuente de semióticas no lingüísticas, todo el proceso semiótico es un conjunto de prácticas discursivas.

El discurso como manifestación de la cultura y la identidad organizacionales se puede apreciar en las comunicaciones, las decisiones, el espacio físico, la decoración, etc., algunos elementos lingüísticos y otros no lingüísticos.

Habermas define al discurso como "*Una forma de comunicación que se caracteriza por una argumentación en la cual se convierten en tema las pretensiones de validez que se han hecho problemáticas*" (Habermas)¹⁹

Esto significa que el discurso es generado por una situación de quiebre o una posibilidad de quiebre de una situación de consenso – conflicto-, que exige la aparición del mismo para argumentar sobre las pretensiones de validez que se han

¹⁸ Schwarstein Luis *Diseño de Organizaciones Tensiones y paradojas*. Buenos Aires Paidós. 2000.

¹⁹ Habermas Jurgens *Teoría de la acción comunicativa*. Buenos Aires. Aguilar. 1989.

problematizado. Cuando el conflicto reemplaza al consenso, las partes generan sus argumentos defendiendo sus intereses, valores, o creencias sobre el tema en discusión.

Habermas ha identificado cuatro pretensiones de validez para la situación discursiva ideal (Habermas)²⁰

1. Verdad de los contenidos proposicionales.
2. Rectitud necesaria para el establecimiento de relaciones interpersonales legítimas.
3. Confianza recíproca en relación con la sinceridad de las expresiones.
4. Inteligibilidad para la comprensión de los enunciados.

Las situaciones opuestas que niegan validez al discurso son la falsedad, la impostura, la desconfianza y la inteligibilidad. Volveré sobre este tema en el punto dedicado a la ética del discurso.

Por tanto, la credibilidad del discurso se da cuando se presentan las siguientes condiciones:

1. *La credibilidad se da en una relación:* hay una relación entre un sujeto llamado depositante, quien es quien otorga la credibilidad, y un depositario que la conquista. Lo depositado es la confianza, una expectativa de comportamiento del depositario directamente relacionada con la sinceridad y la rectitud. La falta de confianza entorpece las relaciones sociales y económicas ocasionando enormes costos de transacción en que incurren las partes para cubrirse de eventuales riesgos.
2. *La credibilidad es una promesa:* el depositario promete en forma explícita o implícita que cumplirá con las expectativas del depositante, y por lo tanto, que es merecedor de esa confianza, o, por lo menos, que no realizará actos que traicionen la confianza. La credibilidad se pierde cuando el depositante considera que esa promesa fue incumplida.
3. *La credibilidad es la consecuencia de un proceso:* es emergente de un proceso que ocurre a lo largo del tiempo, en el transcurso de una relación en el cual las acciones del depositario van confirmando o rectificando la confianza inicial depositada por el depositante.

²⁰ Idem

4. *La credibilidad está en la mirada del observador.*
5. *La credibilidad depende de las características del depositante:* estas características pueden ir en un continuo desde el sujeto crédulo hasta el escéptico, lo cual obviamente problematiza la credibilidad.
6. *La credibilidad requiere coherencia:* la credibilidad surge básicamente por la coherencia entre el decir y el hacer, lo cual plantea cuestiones tanto desde el lado de la comunicación como del de la actuación o comportamiento.
7. *La credibilidad es un atributo asignable a diferentes niveles de recursividad:* desde la perspectiva de las organizaciones, la atribución de la credibilidad puede realizarse en cuatro niveles:
 - a. Como atributo de la persona. Desde el punto de vista ético, una persona debería tener reparos en integrar una organización cuyo comportamiento no lo es, sin embargo hay circunstancias que pueden determinar que así suceda, por ejemplo, por la imposibilidad de encontrar otro trabajo.
 - b. Como atributo de la persona desempeñando un rol, centrando la mirada en el personaje, por ejemplo un presidente o un gerente general de una organización creíble.
 - c. Como atributo de un grupo dentro de una organización, por lo general en oposición a otro menos creíble.
 - d. Como atributo de la organización toda.

Los códigos de ética, como manifestaciones de la cultura y del discurso organizacionales, pueden ser analizados bajo la lupa de estas condiciones para constatar su credibilidad.

2.3. Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones puede verse como un proceso de medios a fines, en el cual los medios son decisiones intermedias que originan acciones con arreglo a la consecución de un fin último. En dicho proceso el decididor tiene a su consideración los "hechos" o proposiciones fácticas, verificables en cuanto a su existencia, cuantía o probabilidad de ocurrencia, y los "valores" o proposiciones éticas, que es su propia valoración de la situación en juego y que determinará seguramente que dos personas ante la misma situación puedan tomar cursos de acción diferentes.

En la toma de decisiones que se produce dentro de las organizaciones los valores, creencias, supuestos implícitos y el hábito son parte de la cultura

organizacional - analizada en el punto anterior-, y esa cultura moldea los comportamientos individuales y grupales.

En las grandes organizaciones, con poder descentralizado, las normas culturales son las que permiten homogeneizar el comportamiento autónomo de los decididores en lo referido a la valoración de las alternativas o cursos de acción que se presentan, para contribuir efectivamente a los objetivos o fines últimos de la organización.

2.4. Las organizaciones de la era postindustrial.

Las organizaciones que responden a un modo de producción tradicional poseen en general las siguientes características

Una estructura jerárquica desarrollada en varios niveles con forma de pirámide, en cuya base se ubican los trabajadores de producción, en los niveles intermedios los supervisores y otros mandos intermedios, en el cuerpo superior los profesionales de alto nivel y el vértice ocupado por el CEO o director ejecutivo.

Los empleados en cada uno de los niveles tiene una cantidad de tareas asignadas y deben responder por su comportamiento ante el nivel superior, y así sucesivamente hasta la cúspide.

La información fluye hacia arriba de la pirámide como informes de producción, ventas o distribución. Dicha información servirá de base para la toma de decisiones, las que luego serán comunicadas de arriba hacia abajo en forma de órdenes y especificaciones de trabajo.

La base de la pirámide está ocupada por trabajadores no calificados o semicalificados, cuyo trabajo es rutinario y monótono ya que se encuentra totalmente especificado en tiempos y movimientos, tal como determina la administración científica del trabajo.

La necesidad de procesamiento de la información en mayor cantidad y calidad y de coordinación de las distintas funciones de la empresa, hace que estas organizaciones, caracterizadas como burocráticas, hayan incrementado la porción de mandos intermedios de la pirámide jerárquica.

El poder está concentrado en el ápice y la organización está dirigida a la satisfacción del objetivo central del empresario, minimizando la importancia de los objetivos particulares de individuos o grupos y los conflictos que puedan originarse en ellos.

Se puede afirmar que estas son las características predominantes de las organizaciones, sobre todo en EEUU y Europa y sus filiales en otros países, hasta los años '80 del siglo XX. Las condiciones del mercado eran estables, con demanda sostenida de un producto de pocas variaciones.

Los cambios económicos ocurridos durante la década de 1970, y el surgimiento de nuevas economías mundiales, en especial la japonesa, introdujeron una nueva cultura de la gestión empresarial: organizaciones orientadas a satisfacer una demanda cada vez más segmentada y exigente, de mayor cuidado por la calidad del producto, y una fuerte restricción de los costos fijos de personal e inventarios.

Se introdujo una nueva forma de gestión empresarial basada en el trabajo en equipo con la consiguiente eliminación de los niveles intermedios y el aplanamiento de las estructuras jerárquicas. La educación formal transformó a los hijos de los obreros calificados en trabajadores del conocimiento, preparados para trabajar en equipo y tomar decisiones. La automatización y la informatización eliminaron la labor más dura y muchos puestos se tornaron superfluos. Se tercerizaron las tareas de apoyo, con trabajadores que quedaron fuera del núcleo operativo de la empresa, muchas veces en condiciones de trabajo precarias.

Las organizaciones se globalizan tanto en el aspecto de los mercados como en el de la producción, se separan la gestión de la producción, que en muchos casos se produce en un lugar muy lejano a las sedes centrales y culturalmente diverso.

La empresa semeja un organismo vivo, expuesto a las influencias del mercado globalizado y de sus propios grupos internos, que debe adaptarse a su medio para sobrevivir y perdurar. La organización pierde identidad como consecuencia del predominio de un capitalismo financiero que la considera meramente una inversión liquidable a corto plazo. La gestión empresarial queda a cargo exclusivamente de profesionales. Metafóricamente puede representarse a la organización como un cerebro, en el cual predomina la toma de decisiones y un diseño holográfico basado en una especificación del trabajo mínima crítica, variedad de funciones tanto especializadas como generalizadas, disposición continua a aprender y capacidad de autoorganización para responder a demandas cambiantes. (Morgan)²¹

La educación formal se debe encargar de producir trabajadores del conocimiento aptos para desempeñarse en estas organizaciones o en organizaciones de red constituidas temporalmente para brindar servicios a las primeras en proyectos especiales. El resto de la población que no accede a obtener las competencias

²¹ Morgan Gareth, ob. cit.

adecuadas, es reemplazada mediante la automatización y cae fuera del sistema económico y social.

Tanto los grupos externos como los internos de la empresa adquieren mayor poder para luchar por la satisfacción de sus propios objetivos y la organización se convierte en un campo de juego donde conviven y se disputan los distintos intereses.

La moralidad de una organización puede examinarse mediante la observación de su discurso formal y de su comportamiento real. Ambos pueden ser coherentes entre sí o no, siendo ello determinante de la credibilidad de dicha organización.

La credibilidad es condición necesaria para la supervivencia organizacional en el largo plazo y el cumplimiento de sus fines.

La pregunta que se plantea es ¿quién determina el comportamiento organizacional en orden al cumplimiento de sus fines y la prestación de un bien o servicio que satisfaga una necesidad social?

Si tanto el establecimiento como la consecución de los objetivos es un juego de poder en el que intervienen agentes individuales y grupos internos y externos, cada uno de los cuales puede adoptar diferentes comportamientos en orden a satisfacer sus propias necesidades,

¿Se puede considerar la moralidad de la organización autónoma y propia de sí o totalmente dependiente de la impronta personal que le confiera el o los agentes de poder que eventualmente ocupen su dirección?

¿Pueden los códigos de ética ser un intento de dar perdurabilidad y consistencia a un comportamiento organizacional en una era postindustrial que acrecentó enormemente la influencia social y económica de las organizaciones?

Teniendo en cuenta estas interrogantes el próximo paso es examinar el aporte de la ética a la reflexión sobre estas cuestiones.

Filosofía práctica y ética aplicada ● ● ●

3. Filosofía práctica y Ética aplicada

3.1. Ética Filosófica y Ética aplicada

La conceptualización de la ética no es una tarea fácil de completar ya que el término se utiliza en varios sentidos y para denominar distintos niveles de reflexión filosófica acerca de las acciones de los hombres.

El término se utiliza como sustantivo para designar una disciplina filosófica perteneciente al campo de la filosofía práctica tal como la filosofía política, la filosofía del derecho y otras.

La palabra ética también se utiliza como adjetivo con el propósito de caracterizar una conducta humana. El término se utiliza muy frecuentemente como sinónimo de moral.

Este saber práctico se ocupa del estudio del *ethos*, del que ella misma forma parte. Sin entrar en el terreno de las distintas interpretaciones etimológicas del término *ethos*, (Maliandi)²² en este trabajo refiere al conjunto de creencias, actitudes, hábitos con respecto a la moralidad, en una persona individual o un conjunto social, en un determinado tiempo y espacio. Existe una pluralidad de códigos normativos, sistemas de valores y concepciones acerca de lo que es y lo que no es moral en las acciones humanas. Como saber práctico la ética tiene por objetivo enseñar a actuar racionalmente para obtener fines eligiendo medios conforme a valores orientados a lograr una "vida buena", es decir, una decisión acertada que contribuya a mejorar la vida. (Cortina)²³ Si se incorporan esos valores a la conducta, tanto de las personas como de las organizaciones, se facilita la elección entre las alternativas que plantea un proceso de decisión hacia aquella que responda a los fines últimos.

El método de estudio de la disciplina es la reflexión filosófica racional sobre el *ethos*, mediante la aplicación de ciertos principios de la ética filosófica. Dicha reflexión puede alcanzar distintos niveles y formas. (Maliandi)²⁴

En el interior del *ethos* se encuentran las conductas ajustadas a las normas que no ofrecen discusión. Estamos en presencia de un estado preflexivo, plano o estado en el cual no se produce reflexión propiamente dicha. Pero indudablemente es una porción muy restringida del *ethos*, el que no genera dudas. La duda, la falta de

²² Maliandi Ricardo *Ética: conceptos y problemas*. Buenos Aires. Biblos. 2004. 3ra Ed.

²³ Cortina A. *Ética de la Empresa*. Madrid, Trotta. 1996.

²⁴ Maliandi Ricardo ob. cit.

certeza sobre lo bueno y lo malo, lo debido o indebido, lo correcto o incorrecto es la que motoriza la reflexión en sus distintos niveles.

Existe un nivel de reflexión moral que remite a la utilización de las normas en una situación problemática. Indica qué se debe hacer o cuál norma aplicar.

Un segundo nivel se construye cuándo la pregunta inquiere sobre el porqué de determinada norma. Esa reflexión debe desarrollarse de manera racional y sistemática, lo cual equivale a una "tematización". La "tematización" consiste la búsqueda de fundamentos de las normas y la crítica de los mismos o la proposición de fundamentaciones (ética normativa)

Un tercer nivel es un tipo de reflexión que analiza el significado y el uso de los términos morales, la metaética.

El cuarto nivel es el de la ética descriptiva, consistente en observar y describir el ethos desde una posición de distancia, describiendo una facticidad normativa esto es, sin tomar partido sobre su corrección o incorrección con respecto a las normas morales.

Tanto la reflexión moral como la ética normativa se encuentran dentro del campo de la normatividad, en cambio la metaética y la ética descriptiva subrayan su carácter de neutralidad con respecto al fenómeno moral.

La ética aplicada surge como necesidad de aplicar la tematización filosófica a los problemas morales concretos del hombre contemporáneo.

La sociedad contemporánea se caracteriza por la autonomía del individuo, entendida como la posibilidad de generar sus propios proyectos de vida, diversos de los proyectos de los demás, lo cual deviene en la aceptación de las diferencias entre los hombres, es decir, la autonomía tiene como consecuencia la pluralidad. Y eso convive con importantes mecanismos de control social que aseguran una base para la convivencia. El respeto de los derechos humanos, la tolerancia por lo distinto, por la autonomía personal, paradójicamente requiere de gran cantidad de mecanismos sociales de vigilancia y castigo que garanticen su vigencia (Foucault)²⁵

Por otra parte, el avance de la ciencia y de la técnica contribuyó a brindar una pluralidad de medios y productos nunca antes vista para satisfacer las necesidades vitales. El uso exhaustivo de los recursos naturales y la mercantilización de los aspectos de la vida tales como el cuidado de la salud son algunos de los aspectos derivados del predominio de una sociedad de consumo que se expande y diversifica en su afán de crear nuevos objetos de consumo que satisfagan los deseos –no ya las

²⁵ Foucault Michel *Vigilar y Castigar*. Argentina. Siglo XXI ED. 2002.

necesidades- de los individuos. Todo ello es en principio positivo pero también genera problemas de ética y de justicia.

A partir de la segunda mitad del siglo XX comienzan a desarrollarse las éticas aplicadas, teniendo un lugar destacado la Bioética, la cual, partiendo del principio básico del trato igual a todos los seres humanos, fue generando tres principios morales internacionalmente compartidos: los principios de no maleficencia, autonomía y justicia.(Cortina)²⁶ Contemporáneamente fueron surgiendo inquietudes con respecto a otras disciplinas, como el periodismo, los deportes, la ecología, los negocios, etc.

En conclusión, la autonomía del individuo, la pluralidad que significa el respeto a los derechos de los demás y la tolerancia de las diferencias y la complejidad social y económica actual determina que ya no pueda acudir a una teoría ética en particular o a la religión en auxilio cuando se presenta un problema moral, sino que deban analizarse para cada caso los principios a aplicar y también los fundamentos de esos principios en su pretensión de validez universal (Heler)²⁷

También debe dejarse en claro la diferencia entre la ética y el derecho. El ámbito de la moral es mucho más abarcador que el ámbito del derecho, en primer lugar porque es imposible legislar al mínimo detalle las relaciones interpersonales o las situaciones que puedan presentar un problema moral. Si bien moral y derecho son ambos saberes prácticos que orientan la conducta y pretenden dar normas de validez universal sobre lo que es un comportamiento moralmente correcto, la ética es más abarcativa y nace de la convicción del individuo, obtenida mediante la reflexión y aplicación de sus propias creencias, y no de la legislación que emana de un órgano del gobierno. Por otra parte, las leyes imponen obligaciones cuyo cumplimiento es exigido por el Estado, quien tiene el poder de castigo sobre el que infringe la ley. En el caso de la ética es la propia conciencia del individuo la que exige el cumplimiento de la norma moral, y el castigo es interno: el remordimiento, la culpa. (Cortina)²⁸

Sin embargo, cabe la salvedad de que se presentan situaciones en que la ética se asemeja mucho al derecho. Tal el caso de los códigos de ética profesionales, cuyo incumplimiento genera sanciones previstas en los mismos códigos, y en algún sentido los códigos de conducta empresariales, cuyo cumplimiento es exigible a todos los participantes de la organización aunque no tengan la fuerza de una norma legal. Por ejemplo no puede despedirse con causa a un empleado porque haya violado el código de ética de la compañía, salvo que haya cometido un acto ilícito, en cuyo caso se aplica ya la norma legal.

²⁶ Cortina Adela ob. cit.

²⁷ Heler Mario *La ética aplicada y la situación moral contemporánea*. Cuadernos de Ética N° 10. 1990.

²⁸ Cortina Adela. ob. cit.

Con respecto a la religión, se trata también de un saber práctico que orienta la conducta, originado en la creencia religiosa que exige la obediencia de determinados mandatos a todos los creyentes, por ej. los diez mandamientos de la religión judeo-cristiana, respondiéndose por su incumplimiento ante Dios, quien impone el castigo o penitencia correspondiente. También en este caso la ética es más abarcativa ya que es la persona misma, su autoconciencia la que fija la norma, respondiendo ante sí misma por las consecuencias de su comportamiento. Sin embargo no debe subestimarse la influencia de la religión en el *ethos* de la comunidad y de las personas individualmente consideradas, ni los aportes de distintas corrientes éticas en la formulación de los principios religiosos. (Cortina)²⁹

3.1.1. Ética de la empresa

Se trata de una ética aplicada al estudio del comportamiento de las organizaciones en todos los ámbitos en que desarrolla su actividad, tanto internos como externos a la misma.

En este trabajo se utilizan como sinónimos los términos ética de la empresa, empresarial, responsabilidad social empresaria o corporativa; o ética de los negocios, término éste más utilizado por los anglosajones, traducción de *business ethics*. Involucra también un aspecto normativo por cuanto produce al interior de las organizaciones la discusión de los valores que guían el comportamiento de sus miembros, la mayoría de los casos plasmado en los "códigos de ética" formalizados.

En otras palabras este movimiento aplicado surge como inquietud a partir del desarrollo de las organizaciones modernas, tal como se expuso, ya que en los primeros desarrollos empresariales los valores respondían a las convicciones morales del dueño y fundador, y ellos bastaban para dar contenido al comportamiento de la organización.

La ética empresarial se nutre de diferentes escritos y vertientes de pensamiento filosófico que han reflexionado sobre la ética privada y pública de las personas, a la luz de los cuales puede realizarse un análisis moral de los actos de las organizaciones. En el apartado siguiente pasaré rápida revista a las aportaciones más decisivas del terreno filosófico antes de instrumentar las mismas para formular análisis de las conductas empresarias concretas.

²⁹ Cortina Adela Ob. cit.

3.1.1.1. Aportes éticos para relevantes en la construcción de la ética empresarial

Como uno de los aportes más significativos se encuentra en la *ética aristotélica*, centrada en el gobierno de sí mismo y la cuestión de la felicidad. En especial me refiero a las reflexiones volcadas por Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*³⁰ y en su *Política*³¹, reflexión sistemática sobre el comportamiento humano en el marco de una sociedad.

Allí se distingue entre la ética privada, derivada del gobierno de sí mismo, y la ética pública, referida al gobierno de la ciudad. Esa distinción no constituye una oposición sino una continuidad.

Aristóteles ve en la acción humana una tendencia a la búsqueda de sentido, a la consecución de un fin o bien supremo. Pero ese bien supremo no es universal sino que es particular de cada sujeto singular; la satisfacción de ese bien para el individuo puede generar consecuencias negativas para el orden de la ciudad. En esta instancia interviene la ética entendida como gobierno de sí mismo por intermedio de la *recta razón* para armonizar el objetivo individual y el social.

El bien superior a todos es la felicidad, y concurren a alcanzarlo bienes o fines intermedios y externos, tales como la obtención de riqueza, honores y placeres. Ellos son justamente medios para alcanzar el fin último, y no deben ser considerados fines en sí mismos, ya que ello constituye una desviación, una perversión según Aristóteles, una conducta no ética.

La felicidad no constituye solamente un bien privado que se obtiene dando rienda suelta al deseo, sino que también es un bien público, y acceder a ella supone la utilización de medios. El medio conducente por excelencia es la virtud.

La virtud no se adquiere por naturaleza, sino por el ejercicio de ella, por el hábito o costumbre. De allí que Aristóteles distinga entre la *ética* o virtud moral y *dianoética* o virtud intelectual, ya que una no deriva de la otra. La dianoética se origina con el conocimiento adquirido mediante la enseñanza, mientras que para Aristóteles la ética o virtud moral se adquiere mediante la costumbre, el acrecentamiento de una disposición natural mediante el ejercicio de un comportamiento habitual.

Existe una oposición entre el deseo y la virtud. La virtud establece el límite en la utilización de los medios, y su ejercicio da por resultado el gobierno de sí mismo y la concordancia entre el sujeto ético privado y la ética pública.

³⁰ Aristóteles *Ética a Nicómaco* Buenos Aires Gradifco 2007

³¹ Aristóteles *Política, Libro I*. Madrid. Biblioteca Básica Gredos. 2000.

Las discrepancias entre ambos elementos constituyen las categorías de desviación ética – acciones y pasiones-, tales como la intemperancia, la incontinencia, la mezquindad, el desenfreno, la cobardía, la injusticia, la temeridad, etc..El comportamiento virtuoso se encuentra en un *término medio*, un término medio entre dos vicios, el exceso y el defecto, que existen para cada una de las virtudes.

Por lo tanto el comportamiento virtuoso es consecuencia de una elección realizada por el sujeto, que previamente "*delibera*", es decir analiza la situación y los medios a utilizar para conseguir el fin deseado, valiéndose de su propio juicio y solicitando el consejo de expertos sobre los temas, especialmente cuando los resultados son inciertos. Dice Aristóteles "...*hemos tratado el género de las virtudes, que son términos medios y modos de ser que, por sí mismos, tienden a practicar las acciones que las producen, que dependen de nosotros y son voluntarias y actúan dirigidas por la recta razón*"³²

En resumen, el hombre bueno o virtuoso elige actuar de esa manera voluntariamente, utilizando los medios correctos para alcanzar sus fines, en un término medio que lo aleja de los excesos y los defectos, en el ejercicio de una ética privada coherente con la ética pública. El modelo aristotélico del hombre ético, virtuoso ha inspirado numerosos escritos sobre la vida empresarial y la toma de decisiones.^{*33}

Si bien no propone una normativa ética específica sino que representa un trabajo de investigación sobre el *ethos* particular de grupos sociales alemanes protestantes del Siglo XIX, el aporte del sociólogo alemán Max Weber ha contribuido enormemente al planteamiento del tema de la ética de los negocios.

Tal como lo expone Max Weber en su libro *La ética protestante y el Espíritu del capitalismo (1905)*, en sus inicios el capitalismo estuvo ligado a la **ética protestante** y al puritanismo, Weber³⁴ estudió la relación existente entre la población protestante alemana y el importante desarrollo económico de los territorios del país más favorecidos por la naturaleza y situación geográfica. Ese sector de la población constituía una burguesía naciente que se había convertido al protestantismo en el siglo XVI. Según entendió, la educación religiosa de los protestantes los inclina hacia el desempeño de profesiones y el desarrollo de industrias, con clara tendencia al racionalismo económico, pilar fundamental del capitalismo moderno.

El autor analizó qué elementos de las características confesionales (religiosas) son determinantes para imprimir esa dirección en el desarrollo de sus vidas, y

³² Aristóteles *Ética a Nicómaco*, ob. cit. Pag. 70.

³³ Por ejemplo la descripción del proceso de toma de decisiones en H. Simon *El Comportamiento Administrativo*. El proceso medios-fines, los elementos fácticos y éticos de la toma de decisiones por el empresario se inspiran en el modelo aristotélico.

³⁴ Weber Máx. *Ética Protestante*. Buenos Aires. Gradifco. 2006.

encontró en diversos escritos del siglo XVI caracterizaciones de lo que él denominó "el espíritu del capitalismo"³⁵, por ejemplo los siguientes consejos para ser un comerciante exitoso:

Piensa que el tiempo es dinero.

Piensa que el crédito es dinero que puede generar más dinero.

Piensa que el dinero es fértil y reproductivo.

Piensa que el buen pagador de sus deudas siempre tendrá dinero a su disposición.

El *ethos* contenido en estas máximas se refiere al ideal de un hombre honrado, digno de crédito, con la obligación de mantener el interés de acrecentar su capital y sus ganancias. Este hombre es moderado en sus gastos y debe llevar una vida acorde con sus ingresos. Evitar el goce desmesurado de las ganancias. Generar mayores utilidades es su objetivo, siendo la ganancia la consecuencia del cumplimiento virtuoso del deber profesional, de la actividad profesional cualquiera que esta sea.

El empresario de aquella época debía tener espíritu aventurero y afán de lucro, además de ejercitar las virtudes burguesas de la buena administración, el ahorro, la prudencia, la seriedad y la honradez en los negocios. El trabajo duro y honrado, pero también la astucia, eran valores reconocidos por la comunidad. Para el protestantismo lograr la felicidad terrenal por medio del ejercicio de una profesión que proporcione los medios de subsistencia es parte del servicio a Dios. Obtener ganancias no es una mala palabra. El énfasis está puesto en el interés individual y satisfacerlo significa para el hombre emprender, innovar, crear.

El autor denomina idea precapitalista con respecto al trabajo humano a la conducta tradicionalista del hombre de trabajar lo suficiente para seguir viviendo, y por oposición, idea capitalista la conducta del hombre de trabajar más y más – aumentar la intensidad del trabajo- como medio de mejorar la productividad, y por ende, la ganancia. La educación continuada transforma a los trabajadores en mano de obra calificada, orgullosos de su profesión y de su trabajo y la educación religiosa protestante consolida la educación económica. Los valores que se inculcan tienen que ver con hombres ascéticos, profesionales, modestos y discretos.

El espíritu del capitalismo no solamente se refiere a la organización económica sino de todos los aspectos de la vida de las personas, entre ellos el trabajo, el ocio, la religiosidad.

³⁵ Weber, Max. Ob. cit. Pág 45 y sgtes.

Por su parte, es interesante destacar el concepto de que el ejercicio de una profesión remite a una inspiración religiosa. Dice el autor³⁶ que tanto el vocablo en alemán (*Beruf*) como en idioma inglés (*calling*) presentan una "reminiscencia religiosa" en el sentido de una misión o deber a cumplir impuestos por Dios. Es este un sello distintivo aportado por la Reforma al cristianismo, ya que con anterioridad la doctrina generalizada, si bien concedía un valor al trabajo, éste pertenecía al mundo material como otras actividades naturales del hombre, alejado del orden divino y carente de valoración como medio de acercamiento a Dios. Esta ética es un aporte de la Reforma al capitalismo que fue tomando impulso en los siglos XVII y XVIII.

Entre los aportes políticos y filosóficos que consolidaron esa nueva sociedad capitalista industrial se destacan las ideas de Thomas Hobbes quien afirma que el egoísmo es la condición esencial del hombre, sentando las bases del individualismo moderno. En igual sentido se expresa Locke al considerar al Estado como el garante del derecho y del ejercicio de la propiedad individual "*La fundamentación filosófica del egoísmo y la propiedad privada fue la principal contribución de la filosofía política de la era del mercantilismo al naciente capitalismo*" (Hopenhayn)³⁷

Como creencia compartida, el interés individual conlleva al desarrollo de toda la sociedad, siempre que esté sometido a regulaciones de justicia. Surge en el siglo XVIII la concepción del *homo oeconomicus*, hombre racional, movido únicamente por su egoísmo, defensor de su propiedad privada que trata de acrecentar mediante la utilización de los recursos que le proporciona la naturaleza. El Estado, en tanto, se ocupa de proteger los derechos individuales de la propiedad privada.

Esta es la idea principal de los escritos de Adam Smith que dan coherencia a un comportamiento individual dentro de un marco social. El autor de la *Riqueza de las Naciones* fue Profesor de Filosofía Moral en la Universidad de Glasgow, de lo cual se deduce que la economía formaba parte de un entorno mayor, tal como es la disciplina filosófica.³⁸ En su obra *La teoría de los sentimientos morales* aparecen enfatizadas las virtudes de la prudencia, la vigilancia, la circunspección, la constancia, la templanza, la justicia y, fundamentalmente, la benevolencia. Toda su obra presenta el hecho de que la economía no es una ciencia libre de valoraciones, sino justamente que es social y es histórica.

La *mano invisible* de Adam Smith hará que naturalmente la sociedad se componga para lograr satisfacer los fines de los individuos. Este concepto significa que la persecución de su propio interés hace que cada individuo actúe de la manera

³⁶ Weber Max. ob. cit.

³⁷ Hopenhayn Martín *Repensar el trabajo*. Buenos Aires. Grupo Editorial Norma. 2001, pág .101.

³⁸ Ídem

más creativa, innovadora, asumiendo riesgos para la concreción del mismo. El individuo ideal actúa con entendimiento, haciendo uso de su razón, y también ejerciendo las virtudes de la ecuanimidad y benevolencia en la consideración de los otros. Ese comportamiento individual multiplicado por todos los componentes de la sociedad, enmarcado dentro de ciertas regulaciones de la justicia, resulta en una sociedad capitalista congruente con las exigencias morales. Se trata de una **ética natural**, ya que surge de un comportamiento individual en un mercado de competencia que procura aumentar la riqueza y la armonía para el bien de todos.

Rápidamente, la evolución y complicación del orden económico tornó insuficiente la ética natural que se desprende de los escritos de Smith. Se requirieron de éticas más racionales y formalizadas que acompañaran su desarrollo.

En 1789 Bentham publicó su obra *An introduction to the Principles of Moral and Legislation*, que dio origen al **Utilitarismo**, doctrina perfeccionada luego por John S. Mill. El principio utilitarista es pragmático y orientado a la acción. Exige tener en cuenta las consecuencias de las acciones en el sentido de si son provechosas (útiles) para satisfacer las necesidades humanas mediante un cálculo hedonista, de modo tal que contribuyan a la mayor felicidad del mayor número de personas. Uniendo racionalidad y eficiencia se constituyó en la base del desarrollo de las teorías económicas neoclásicas de la utilidad marginal y la economía del bienestar.³⁹

Contemporáneamente Immanuel Kant publica su enfoque sobre la ética racional moderna en sus obras *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* (1785)⁴⁰ y en la *Crítica de la razón práctica* (1788)⁴¹, inspirado en los principios de la Revolución Francesa: libertad, igualdad y fraternidad (actualmente traducido en el concepto de solidaridad). Formula el imperativo categórico con las siguientes palabras "El hombre, y en general todo ser racional, existe como fin en sí mismo, no solo como medio para usos cualesquiera de esta o aquella voluntad; debe en todas sus acciones, no solo las dirigidas a sí mismo, sino las dirigidas a los demás seres racionales, ser considerado siempre al mismo tiempo como fin"⁴² Sin embargo la influencia sobre la economía del legado kantiano que tiene como propósito la universalización ética quedó opacada por el utilitarismo, hasta tanto fuera rescatado por la ética de la justicia y la ética discursiva.

El siglo XIX y primeras décadas del siglo XX muestran el predominio casi absoluto de los principios utilitaristas junto con un extraordinario desarrollo de la ciencia y la tecnología que prometían un progreso sin fin de la humanidad. Sin

³⁹ Cortina Adela. Ob. cit.

⁴⁰ Kant Immanuel. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Barcelona. Ariel. 1996

⁴¹ Kant Immanuel. *Crítica de la razón práctica*. Diversas ediciones.

⁴² Kant Immanuel. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Ob. cit.

embargo, la aplicación pura de la teoría utilitarista como fundamento de las políticas económicas y sociales implementadas no logró universalizar el bienestar mediante la maximización de la utilidad individual sino que al contrario generó enormes diferencias e injusticias.

Surgieron entonces derivaciones de la teoría utilitarista, como la Teoría de la Elección Social.⁴³ Consiste en pensar las cuestiones de justicia económica y de la distribución de rentas y cargas en la comunidad con procedimientos racionales y morales desde el punto de vista social. Tomar decisiones de distribución socialmente válidas que impliquen determinar los fundamentos de los criterios elegidos para concretar la justicia social. Según esta teoría esas decisiones no pueden ser tomadas por el mercado, sino por el poder político, son decisiones políticas.

El fin del paradigma utilitarista se produce cuando en 1971 aparece la *Teoría de la Justicia de Rawls*. John Rawls⁴⁴, filósofo de la Universidad de Harvard, se sitúa fuera del modelo utilitarista, dentro de una tradición contractualista y kantiana, en la que los principios de justicia deben formar parte de la economía política. Probablemente ello coincide también con el derrumbe del paradigma del progreso ilimitado, precisamente porque no se produjo el "derrame" de la riqueza generada hacia todos los sectores sociales o hacia todos los países en igual proporción.

La moral, en la tradición kantiana, es la capacidad de darse leyes a sí mismo que a la vez puedan ser universalizables. Los individuos racionales son la suma de la subjetividad y de la intersubjetividad, actúan con su propia idiosincrasia en la comunidad. Una conducta moral implica ponerse en el lugar del otro y aplicar principios que puedan universalizarse. La concepción de la justicia para Rawls se enuncia de la siguiente manera, a modo de un concepto de equidad: "*Todos los valores sociales –libertad y oportunidad, ingresos y riqueza, así como las bases sociales del respeto a sí mismo- deben distribuirse igualitariamente a menos que una distribución desigual de alguno o de todos estos valores fuera ventajosa para todos*"⁴⁵. Es un principio de justicia basado en la igualdad de oportunidades, pero que contempla también un "principio de la diferencia"

Siguiendo esa línea se encuentran las teorías de James M. Buchanan⁴⁶, basadas en la Elección Pública. Su propósito es elevar la política de distribución y de asignación presupuestaria a un nivel constitucional, para superar las deficiencias de una política basada en la elección de las mayorías que puede convertirse en una mayoría sin reglas. Se garantiza así la defensa del interés propio y privado asignando

⁴³ Cortina Adela. Ob. cit.

⁴⁴ Ídem.

⁴⁵ Cortina Adela. Ob. cit., Pág. 60

⁴⁶ Cortina Adela. Ob.

determinados valores al interés general que garantizan la materialización de las normas morales compartidas por toda la sociedad. Se trata de un Contractualismo Constitucional.

Una última perspectiva es la de la Ética Discursiva, cuyo propósito es transformar la racionalidad económica por medio de la racionalidad comunicativa.

Propone unir los aspectos normativos y los fácticos, a través de un control democrático de los afectados que les permitan frenar las coerciones tanto del Estado como del mercado para exponer sus propias necesidades. Su propósito es incluir en el sistema económico el mundo de vida de los individuos y lograr que la economía se transforme en una "ciencia del entendimiento" - la Economía Social de Mercado-. La ética del sistema se transforma en una ética económica dialógica, que amplía el poder de los individuos en sus relaciones con las empresas y con la burocracia del Estado.

Esta variante se basa en la teoría de la ética del discurso, comunicativa o dialógica formulada por K-O. Apel y J Habermas. La ética discursiva se basa en principios éticos universales los cuales fundamentan por medio de la razón el principio ético, proponiendo también un procedimiento o marco formal para llevar ese principio a la práctica de las relaciones entre los individuos. No constituye solamente una guía de comportamiento ético, una deontología, sino que se pregunta por los fines y los principios del comportamiento humano.⁴⁷

El medio para lograrlo es el diálogo, el discurso, la comunicación.

Apel utiliza el concepto de *pragmática trascendental* para designar el análisis reflexivo que, concibiendo a la razón como procedimental y lingüística y a la comunicación como sustrato último de aquella, indaga los universales del diálogo ⁴⁸. Toda la historia del hombre está signada por la comunicación, y el uso del lenguaje revela la intersubjetividad y el compartir significados acerca de la esencia de las cosas sobre los que se van construyendo acuerdos. Se trata de una *comunidad real de comunicación*.

Apel considera a la *pragmática trascendental* como legítima heredera de la filosofía trascendental, por tanto utilizable como fundamento de una ética. Según el autor en la argumentación se explicitan las pretensiones de racionalidad latentes en las acciones con sentido, siempre en la medida en que puedan verbalizarse, por lo que el entendimiento entre hablante y oyente –en la vida cotidiana- se produce porque existe un fondo de significados compartidos, por lo que el oyente supone que su interlocutor puede justificar sus palabras con la acción.

⁴⁷ Victoria Camps, ED. Historia de la Ética. 3. La ética contemporánea. España, Editorial Crítica

⁴⁸ Sáez Rueda Luís, entrevista con K.O. Apel. Discurso y realidad. En debate con K.O. Apel, en Revista Antrophos Nº 183, Editorial.

Ese entendimiento o acuerdo supone una discusión argumentada, con pretensión de validez para de los protagonistas, es decir, que sea verdadera, veraz, correcta e inteligible.

A diferencia de la teoría de la justicia, en la ética comunicativa, el principio es que solamente pueden pretender validez las normas que tienen (o podrían tener) aceptación por parte de todos los afectados, como participantes de un discurso práctico. Deben de estar de acuerdo todos los afectados, lograrse un acuerdo unánime, no es una negociación o un pacto de un grupo que margina a otros. Solamente así se considera que se satisfacen intereses *universalizables* (*principio ético*). En ello se rescata el imperativo kantiano de considerar a la persona como un fin en sí misma y no como un medio para conseguir mis propios fines, tal como se daría en una situación de negociación o pacto. Se basa también en los principios de libertad, igualdad y solidaridad, respetando la autonomía del individuo, su derecho a expresarse y defender su posición cuyo valor es tan importante como el propio, y a partir de allí mantener el diálogo.

Para construir el acuerdo, cada parte actúa con *incondicionalidad*, es decir no utiliza la racionalidad estratégica, que consiste en utilizar las relaciones con los otros en su propio interés. Ese principio de incondicionalidad es necesario para fundamentar un principio ético categórico. El lenguaje es utilizado en pos de lograr el acuerdo, de tal manera que el modo de utilizar el lenguaje (momento teleológico) es lograr el acuerdo (momento deontológico).

El principio ético se formula de la siguiente manera "*Solo pueden pretender validez las normas que encuentran (o podrían encontrar) aceptación por parte de todos los afectados, como participantes de un discurso práctico*" Quiénes son los afectados? Dice Apel "*todos los seres humanos capaces de comunicación lingüística deben ser reconocidos como personas*" El objetivo es el logro de una *comunidad ideal* de comunicación.

Realizar la *comunidad ideal de comunicación* dentro de una comunidad real plantea muchas dificultades, las que son consideradas por Apel en la parte procedimental de su ética o "parte B". Dado que la norma establece que el consenso solamente se produce cuando todos los afectados aceptan el valor de verdad de un argumento, cuando no fuera posible convocarlos a todos por un conflicto, se deberá contar con representantes o argumentar sus intereses mediante un *experimento mental*.⁴⁹

⁴⁹ Crelier, Andrés *Apel y la sociedad ideal de comunicación*, en *Miradas contemporáneas sobre la sociedad futura*, Editor S. Cecchetto, Buenos Aires, Herramienta, 2008.

Refiriéndose a situaciones políticas, sociales, institucionales, etc., que impidan toda discusión pública sobre un conflicto determinado, o que participar en esa discusión acarree para las personas, familias o conjuntos sociales un peligro o una consecuencia negativa, por ejemplo en el caso de dictaduras y de guerras que impiden el ejercicio de los derechos sociales y políticos, Apel dice que no pierde validez su principio de comunicación, justamente porque separa la fundamentación de su aplicación (*la parte B*). Cuando sea imposible aplicarlo en el presente por las circunstancias de vida que atraviesa una persona o un conjunto social se genera el compromiso de hacerlo en el futuro y plasmarlo en una institución Este "*paradigma de restricción compensada*" permite reconocer la validez del principio y reubicar su aplicación, puesto que abdicar de ello equivaldría a abdicar del propio principio.

Las dificultades de aplicación de la ética comunicativa en una esfera social determinada, aún en las más democráticas, es reconocida por el autor, quien se refiere en particular a las "*coerciones funcionales*" que ejercen la política, el derecho y la economía y que restringen la aplicación de las normas morales en una sociedad. Es la co-responsabilidad de los individuos que se transforma en una responsabilidad colectiva y solidaria que movilice una opinión racional mundial en contra de los abusos y coerciones generados por estos subsistemas.⁵⁰

En síntesis, se puede concluir que la posición moral de una persona de acuerdo a esta ética, presupone (Cortina)⁵¹

Que dicha persona reconoce a las demás como interlocutores válidos, con el derecho a expresar sus intereses y a defenderlos con argumentos.

Que está dispuesta igualmente a expresar sus intereses y a presentar los argumentos que sean necesarios.

Que no cree tener ya toda la verdad clara, de suerte que el interlocutor es un sujeto al que convencer, no alguien con quien dialogar. Un diálogo es bilateral, no unilateral.

Que está preocupado por encontrar una solución correcta y, por tanto, por entenderse con su interlocutor. Entenderse no significa lograr un acuerdo total, pero sí descubrir lo que ya tenemos en común.

Que sabe que la decisión final, para ser correcta, no tiene que atender a intereses individuales o grupales, sino a intereses universalizables, es decir, a aquello que "*todos podrían querer*".

⁵⁰ Ídem.

⁵¹ Cortina Adela. Ob. cit.

Que sabe que las decisiones morales no se toman por mayoría, porque la mayoría es una regla política, sino desde el acuerdo de todos los afectados porque satisface asimismo los intereses de todos.

Quien asume esta actitud de diálogo muestra con ella que toma en serio la autonomía de las demás personas y la suya propia; le importa atender igualmente a los derechos e intereses de todos, y lo hace desde la solidaridad de quien sabe que *"es hombre y nada de lo humano puede resultarle ajeno"*⁵².

La ética de la empresa afronta varias imposibilidades.

Todos los señalamientos filosóficos anteriores ocupan un lugar dentro de las teorizaciones contemporáneas sobre la ética de la empresa.

Comúnmente se concibe a la empresa con la misión de producir beneficios utilizando todos los medios posibles, con la única limitación que le marcan la legalidad y las leyes de mercado. Esta es una visión muy lineal que intenta desconocer que la organización es creada, sobrevive y se desarrolla en medio de un contexto al que sirve para satisfacer determinadas necesidades, pero que a su vez es el medio que legitima la existencia de la organización.

La dirección empresarial por lo tanto debe incorporar a su gestión racional estratégica la idea de que la obtención de los beneficios se realiza por medio de la satisfacción de necesidades de múltiples agentes (empleados, consumidores, competidores, proveedores, comunidad, Estado) con una participación activa en defensa de sus propios intereses, lo cual la obliga a mantener un diálogo constructivo de áreas de interés comunes que superen los conflictos y permitan el avance de la organización. Por lo tanto la reflexión ética dentro de las organizaciones versa sobre los valores que han de sostener la gestión estratégica y las acciones concretas en relación con los sectores antes mencionados.

Además de la definición global de los valores organizacionales, entendidos como las guías de acción para alcanzar la misión de la empresa, la reflexión sobre los comportamientos cotidianos que exigen la toma de decisiones en situaciones complejas en las que la mera aplicación de reglas no sirve para garantizar un buen resultado. La ética organizacional es fundamentalmente comunicacional y debe basarse en la credibilidad, es decir, la coherencia entre el discurso y la realización.

⁵² Cortina Adela, Ob. cit.

Además de los códigos de ética o de conducta también se expresa a través de otras herramientas complementarias tales como políticas de sustentabilidad, presentación de Balances Sociales, cumplimiento de normas ISO, políticas de calidad, programas sociales diversos, fundaciones con propósitos benéficos, entre otras. En algunos casos se constituyen en acciones voluntarias de las organizaciones, mientras que en otros de trata de exigencias legales del país sede de la organización o están originadas en la posibilidad de aprovechar beneficios impositivos

Aún cuando se origine en las circunstancias descritas en la última parte del párrafo anterior, la ética empresarial, en general, supera el marco de legalidad y de las leyes de mercado, y se constituye en una actitud proactiva de evitación de conflictos y de cooperación beneficiosa para la sociedad en general., y de éxito empresarial.

Siguiendo a Adela Cortina⁵³, podemos definir la naturaleza ética de la empresa como institución a la manera de un triángulo en cuyos ángulos se encuentran el individuo (el yo), las demás personas (el tú) y un proyecto de cooperación integral que constituye el "nosotros". Este proyecto de nosotros exige, por un lado, la afirmación de la libertad individual y la posibilidad de que los individuos ejerzan su creatividad y autodeterminación, es decir, no sean consideradas meramente como números o elementos dentro de la organización.

Por otra parte exige también relaciones de cooperación y reciprocidad entre las personas a través de una comunicación dialógica que respete la autonomía de cada una y sus intereses.

Para que pueda funcionar la organización como un "nosotros", el marco en que se produzcan estas relaciones estará inspirado en criterios de justicia como mediación de las libertades, mediante la conformación de una serie de normas que sirvan de referencia común y posibiliten el ejercicio de la libertad personal y la armonización de las libertades comunitarias (Cortina)⁵⁴

3.1.2. Ética del trabajo

3.1.2.1. Significado del trabajo

Previamente a la definición de un concepto de ética del trabajo que resulte satisfactoria y adecuada al tiempo que nos toca transitar entiendo que puede ser útil

⁵³ Cortina Adela. Ob. cit.

⁵⁴ Ídem

enumerar algunas concepciones del mismo desde diferentes puntos de vista. (Hopenhayn)⁵⁵

Para la hermenéutica, trabajo es la actividad necesaria que realiza el hombre sobre la naturaleza para satisfacer necesidades humanas. Es una construcción cultural, que ha ido variando con el tiempo y las relaciones de poder. No posee un carácter objetivo. Así, fue considerado un ritual en el sentido religioso, o era destinado solo a los esclavos. En la Antigüedad y Edad Media el concepto responde a su significado etimológico: tortura, pena, sufrimiento. Va surgiendo como ideología especialmente de la clase media a partir del luteranismo y el calvinismo, como se explicó en el punto sobre la ética protestante. A partir del siglo XIX se impone el sentido occidental capitalista del trabajo como creador de riqueza social.

Para la visión objetivista, es el medio de transformación de la naturaleza y del hombre mismo, crea riqueza y la hace circular, independientemente de su valoración por la sociedad. El trabajo es una actividad que resulta en un producto, y en él intervienen actividades físicas y mentales, es decir, es una combinación de objetividad y subjetividad. Esta es la visión dominante en el capitalismo y en torno a ella se han manifestado la organización social y política de los últimos siglos, como así también las distintas teorías económicas dominantes en cada momento. Puede afirmarse que con el capitalismo se inicia la denominada sociedad salarial (el trabajo dependiente como forma predominante de trabajo).

Desde la Revolución Industrial a la segunda mitad del siglo XIX, dominó la economía clásica que estudió centralmente la creación de riqueza, girando alrededor del valor incorporado por el trabajo a las mercancías, representado en el costo de las mismas. También para Marx es esta la visión dominante; aunque distingue entre fuerza de trabajo y cantidad de trabajo efectivamente incorporado a la producción. El capitalista se adueña de la fuerza de trabajo durante un cierto tiempo, no de una determinada cantidad de trabajo especificada, y allí se genera el conflicto entre trabajo y capital. Asimismo el trabajo productivo produce la alienación del obrero, ya que el producto de sus manos no es consumido por él, está objetivado y perdida su identidad en él.

⁵⁵ Hopenhayn Martín. Ob. cit.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX a la crisis de 1929, surge el marginalismo, como respuesta al creciente conflicto de clase. El marginalismo pone el acento en la utilidad marginal, haciendo depender los precios de los productos, del trabajo y del capital de la oferta y demanda del mercado.

El trabajo perderá su rol protagónico – interesa solamente por su precio- y el hombre es considerado un ser enteramente racional, que maneja toda la información necesaria para tomar las mejores decisiones que maximicen utilidades, con total independencia de los factores sociales y culturales, de aquí en más considerados externalidades. La teoría económica niega la centralidad del trabajo y las luchas sociales, aunque otras ciencias sociales traten de rescatar estos conceptos.

A partir de la crisis de 1929, y otros acontecimientos contemporáneos se advierte una tendencia a considerar al capitalismo como generador de conflictos, y en respuesta deben diseñarse mecanismos de regulación e intervención a través del Estado para canalizarlos, resolverlos e impedir las crisis importantes – keynesianismo-

Es la época del Estado de Bienestar que se extiende hasta las décadas de 1960 y 1970- dependiendo de los países-, un Estado productor, con pleno empleo, formador de precios, garante de la protección social y negociador en los conflictos colectivos. El trabajo fue analizado científicamente, por un lado, y por otro se transformó en una institución social.

A partir de 1970 y 1980, reaparece la conflictividad obrero-patronal. Se produce la ruptura del keynesianismo y el retiro del Estado agobiado por el déficit fiscal. Vuelve al centro de la escena el mercado, se afianza el neoliberalismo. Para el trabajo significa flexibilización, precariedad, pago por resultados o desempeño, pérdida de poder de sindicatos, desempleo creciente y estructural, grandes avances tecnológicos, especialmente en informática y medios de comunicación.

De forma tal que la denominada posmodernidad significa la pérdida de centralidad del trabajo en los mundos de vida de los individuos y como generador de subjetividades e identidad. Esta etapa está caracterizada por las nuevas condiciones laborales, la reducción de las instituciones reguladoras, y la concepción posmoderna de desprecio del trabajo (principio de realidad) maximizando el goce y el consumo presentes. La sociedad salarial actual presenta un sector de trabajadores, por lo general trabajadores del conocimiento (Drucker)⁵⁶ o analistas simbólicos (Reich)⁵⁷ que gozan de condiciones de trabajo flexibles, trabajo enriquecido y autonomía; otro sector

⁵⁶ Drucker Peter *La Administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires. Sudamericana. 1996.

⁵⁷ Reich Robert *El trabajo de las naciones*. Villaviciosa de Odón. Javier Vergara. 1993.

mayoritario para el cual la flexibilización se traduce en precarización con la consiguiente inseguridad

Con respecto a la situación de la sociedad salarial desde 1930 hasta la actualidad, Robert Castel⁵⁸ nos brinda datos referidos a Francia, pero probablemente similares a los de otros países desarrollados, acerca del repliegue del sector obrero en el total de puestos de trabajo, verificándose por un lado un incremento en los puestos de "cuello blanco" de niveles medios y superiores. En parte esto se debe a la automatización y robotización, o a la localización de las industrias en países de menores costos laborales.

Asimismo se advierte la transformación de profesiones liberales en relaciones de dependencia (médicos ingenieros abogados, etc.) y antiguos asalariados que prestan servicios de apoyo a las empresas por su propia cuenta (tercerización u outsourcing), ya que las organizaciones solo conservan a los empleados que añaden valor a sus operaciones, productos o servicios. Surgen otras actividades de servicios relacionadas con los medios de comunicación, la informática, constituyendo una clase media asalariada con movilidad transversal a otras clases sociales. Aumenta también el número de mujeres empleadas en la industria, lo cual significa un retroceso salarial y de condiciones laborales.

El mercado laboral pasa a estar muy segmentado, es decir incluye muchos niveles salariales, diferentes tipos de competencias (sobre todo educativas), nacionalidades, sexos, todo lo cual se sigue profundizando hasta el presente.

Resumiendo, las características de la sociedad salarial son:

Logra su condición de tal a partir de la industrialización masiva.

Existe una separación rígida entre los empleados efectivos y regulares y los subempleados o desempleados, que deben integrarse al mercado bajo formas ad-hoc dentro de la población económicamente activa (PEA)⁵⁹.

Diseño del proceso de trabajo de modo tal de determinar con precisión tiempos y movimientos del trabajador que queda fijado al puesto de trabajo. Homogeneización de puestos de trabajo y diferenciación jerárquica (ejecución, planeamiento y control) (taylorismo y fordismo).⁶⁰

⁵⁸ Castel Robert. *La metamorfosis de la cuestión social*. Buenos Aires. Paidós. 1997.

⁵⁹ Población Económicamente Activa.

⁶⁰ Se refiere a la administración científica del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos de los trabajadores, la separación entre la planeación y la ejecución del trabajo, y la instrumentación de la cadena de montaje en la producción de bienes.

Elevación del salario transformando al obrero en consumidor de los bienes producidos (Fordismo) El salario ya no se destina únicamente para la reproducción de la fuerza laboral.

La separación entre "tiempo vivido", "tiempo medido" y "tiempo de ocio", acortando este último al imprescindible para la recuperación del trabajador (debe mencionarse al respecto que los descansos semanales son conquistas bastante cercanas en el tiempo a la actualidad).

Mercantilización del tiempo de ocio.

Acceso del trabajador a la propiedad social y los bienes públicos: jubilación, servicios sociales tales como salud, educación, vivienda e higiene.

Surgimiento de un derecho laboral independizado del derecho comercial, con determinación de derechos sociales tales como duración de jornada laboral, vacaciones, indemnizaciones por distintas causas, etc.

La sociedad salarial presenta varios frentes de conflicto en los que se manifiesta su crisis y el consiguiente movimiento de cambio hacia otra realidad laboral que se consolide como permanente- al menos temporalmente-. Esta crisis de la sociedad salarial reviste seis características:

1. El desempleo masivo.
2. La sociedad salarial. Su crisis de flexibilidad y precariedad.
3. El no reconocimiento de la empresa al esfuerzo cada vez mayor del trabajador.
4. La crisis del lugar y del sentido del trabajo. Desacralización y pérdida de centralidad.
5. Crisis de los actores sociales y políticos (sindicatos, partidos políticos, representantes de clases obreras)
6. Crisis de los modos de conocimiento (reduccionismo del trabajo al empleo)

Por ello, los aspectos dominantes del análisis de la ética del trabajo en esta sociedad salarial tienen que ver con dos temas principales:

2. Los trabajadores empleados, es decir, los incluidos en el sistema , altamente vulnerables debido a la presión que sufren por la gran masa de ofertantes de trabajo en el mercado, viéndose obligados a reconvertirse, flexibilizarse y precarizar sus condiciones laborales
3. Los trabajadores desempleados, tomando como premisa que es el trabajo el que otorga ciudadanía y pertenencia a una comunidad.

Ambos conjuntos integran una sociedad altamente competitiva e individualista, con lazos sociales debilitados y escasas interrelaciones.

Llevada esta situación a un extremo, puede generar, además de la desigualdad, una oposición de intereses entre ambos sectores y situaciones de violencia recurrentes

Para los trabajadores empleados, la equidad significa el reconocimiento de su aporte de valor a las organizaciones y la satisfacción de sus necesidades, no solamente las de subsistencia sino también las sociales y de autorrealización, a través de la seguridad del empleo y un puesto enriquecido.

Para los desempleados, la aplicación del principio ético de justicia significa recomponer una sociedad orgánicamente solidaria, más allá del asistencialismo o solidarismo, tanto se practique desde el Estado o desde organizaciones no gubernamentales, ya que este método consolida la separación entre los incluidos y los excluidos, estigmatiza a los segundos y no garantiza el goce de una ciudadanía plena, ya que no sale del esquema de mercado que asigna a la persona el rol de consumidor-electo.

Aplicando el principio de justicia social, el Estado debería desarrollar una política de intervención consistente en la discriminación positiva de los excluidos. De esta forma los apoyará para ir logrando su inclusión con igualdad de oportunidades, combatiendo paralelamente el descreimiento heredado de padres a hijos en la falta de expectativas de mejora a largo plazo. Este constituye un primer nivel de restauración de derechos sociales, a partir del cual pueden intensificarse la participación ciudadana individual o por medio de las agrupaciones representativas en un debate público y pleno de los derechos que le corresponden a cada uno, dentro de las normas de justicia.

Las relaciones organización-sociedad ● ●

4. Las relaciones organización-sociedad

4.1. La sociedad de organizaciones.

Las organizaciones se han constituido en la agrupación humana más importante a partir de la industrialización y la formación de las sociedades capitalistas. Por ello concitan el interés por su estudio – se ocupan de ello la administración, la sociología, la psicología, entre otras disciplinas - y el desarrollo de teorías y herramientas para su manejo, lo que en términos generales se denomina *management*.

Dentro del sistema económico la empresa de comienzos del capitalismo se ha convertido en la organización actual, que actúa en todos los campos de la vida de los seres humanos. El mercado juega el papel de integrador social dentro de un marco ético, político y jurídico, donde los individuos ejercen su libertad. Es el mercado el que debe armonizar eficiencia con libertad.

Peter Drucker tiene el mérito de atestiguar en sus obras los cambios que se van produciendo en la economía y la sociedad y como afectan al mundo de los negocios. Este autor describe los cambios en el compromiso o la responsabilidad social de las empresas -especificando sus limitaciones-; y denomina al mundo actual como "*sociedad de organizaciones*", anunciando la nueva "*sociedad del saber*".⁶¹ Nacemos, nos educamos, trabajamos, practicamos un culto, un deporte, nos enfermamos y hasta nuestra muerte se produce dentro de organizaciones. Como consecuencia de lo antedicho, las organizaciones modernas plantean dilemas éticos, por la magnitud de su influencia en las sociedades actuales.

Esta preocupación por la ética empresarial, o ética de los negocios, surge a partir de los años 1960 y 1970, especialmente en los EEUU, tal lo referido en el apartado dedicado a este tema.

Según los expertos sucedieron algunos escándalos como el Watergate⁶² que pusieron el tema sobre el tapete. En aquel tiempo comenzaron asimismo los reclamos sobre que las industrias se hicieran cargo de sus influencias dañinas sobre el medio ambiente, y que colaboraran en la solución de otros problemas sociales de la comunidad (viviendas, escuelas, obras públicas, etc.). Se inició entonces la discusión acerca de la responsabilidad social de las organizaciones. ¿Constituía la asunción de dicha responsabilidad solamente un gasto o la sociedad recompensaría a las

⁶¹ Drucker Peter. Ob. cit.

⁶² Año 1972. Escándalo político que involucró al entonces presidente de EEUU Richard Nixon y que concluyó con su renuncia en 1974, por probarse su responsabilidad en el espionaje del edificio Watergate sede del Partido Demócrata en 1972.

empresas que la aceptaban y ejercían con la fidelidad de los consumidores y una imagen prestigiosa? Si la respuesta fuera afirmativa, podría constituirse en un beneficio derivado del aumento de la credibilidad de la sociedad en ellas.

En dicho sentido, con el transcurso del tiempo se ha comprobado que las empresas que han adoptado valores éticos en relación con sus proveedores, clientes, comunidad y trabajadores, han sobrevivido satisfactoriamente mucho más tiempo, por lo que el costo de asumir su responsabilidad social reporta beneficios a largo plazo.

4.2. Determinantes del comportamiento ético de las organizaciones.

Es menester acotar que si bien en la actualidad hay un consenso mayor acerca del compromiso ético de las organizaciones, siguen sucediéndose escándalos como los recientes de Arthur Andersen y Enron.⁶³ En la discusión ética actual, se habla de la era post-Enron. Sin embargo, Enron no fue un caso aislado, hubo otros como World Com, Tycon, y otros en curso de investigación por fiscales de varios estados de EEUU por maniobras ilegales de bancos de inversión, analistas de bolsa y fondos mutuales. Los gerentes de esas corporaciones tenían una impecable formación académica gerencial, pero indudablemente la ética no formaba parte de la cultura organizacional.

Amitai Etzioni, ampliamente conocido por sus escritos sobre las organizaciones, formuló sus interrogantes respecto de las fallas en este campo en un artículo publicado en el Washington Post en 2003, "*Cuando se trata de ética, las escuelas de negocios reprueban*"⁶⁴. En él relata sus experiencias con los estudiantes de algunos afamados MBA - Master en Business Administration -, los que consideraban que el estudio de la ética era superfluo e innecesario, y al contrario al enfatizar la enseñanza sobre el lucro y la obtención de ganancias a toda costa, sin desarrollar la responsabilidad social del gerente, se producen incentivos perversos.

En otras investigaciones se preguntó a los estudiantes que harían si pudieran realizar un acto ilegal que podría reportarles a ellos o a sus organizaciones 100.000 dólares, hubiera un 1% de posibilidad de que fueran descubiertos y la pena fuera de un año de prisión. Más de un tercio contestó que lo haría.

A todo esto, las reacciones no se hicieron esperar. Las principales reclutadoras de gerentes han indicado en una encuesta que consideran como atributos muy importantes la conducta ética a la hora de elegir gerentes, o prefieren egresados de

⁶³ El caso es referido en el punto dedicado a los códigos de ética empresariales.

⁶⁴ Puede verse en el artículo de B Kliksberg "Los cursos de ética y responsabilidad social en las universidades son indispensables" escrito para LA NACION, disponible en www.comunicaRSE.org.ar

escuelas de negocios con formación en el tema, como las religiosas Notre Dame y Brigham Young University.

También Harvard y Columbia planean brindar cursos obligatorios de ética a sus estudiantes, con preguntas tales como si ¿Es ético vender productos legalmente permitidos pero peligrosos?, ¿Deberían las compañías luchar contra la polución aunque no existan disposiciones gubernamentales?, ¿Deberían contribuir a disminuir la pobreza y desigualdad de las poblaciones donde se asienten sus filiales?

Un comportamiento ético para una empresa debe incluir necesariamente un trato limpio con los consumidores, buen comportamiento con los empleados, cuidar el medio ambiente, comportarse con corrección en los países menos desarrollados colaborando con los problemas sociales de las comunidades donde opera.

En América Latina la concepción de responsabilidad social o comportamiento ético está muy atrasada respecto de los países anglosajones y europeos, a veces solo se refiere a acciones filantrópicas de los dueños de las empresas, junto con una enorme corrupción del sector público acompañada por conductas similares de las corporaciones, tal como supuestamente sucedió en el llamado "Caso Skanska"

En Europa, crece el interés por la responsabilidad social empresarial. Ejemplos de ello son la ley de etiqueta social belga, que garantiza a los consumidores que los productos que llevan esa etiqueta han sido elaborados con respeto a los derechos laborales, sin utilizar mano de obra infantil y sin discriminaciones. En Europa occidental hay 240 etiquetas ambientales, ecológicas y de comercio justo. En Francia se obliga a las empresas a presentar un balance social y medio ambiental, y en Inglaterra se exige a los fondos de pensiones públicas informar sobre los criterios éticos, sociales y ambientales utilizados al decidir sobre sus inversiones.(Kliksberg)⁶⁵

Cortina⁶⁶ sostiene que mediante la aplicación de la ética discursiva todos los afectados por las decisiones económicas y empresariales tienen el derecho y la responsabilidad de participar como interlocutores válidos en el diálogo que conduzca a la determinación de las normas respetando los derechos de todos. Este diálogo práctico reemplaza el conflicto por la cooperación, del juego de suma cero al no-suma cero.

En el mismo sentido menciona la corriente del *Stakeholder capitalism*, el cual entiende a la empresa como una institución cuya meta no consiste solo en satisfacer los intereses de los accionistas, porque convergen en ella otros protagonistas y sus intereses respectivos: empleados, directivos, consumidores, competidores, proveedores, y tanto los cercanos como los situados en lugares más alejados. La

⁶⁵ Kliksberg Bernardo *Más ética más desarrollo*. Buenos Aires. Temas. 2004

⁶⁶ Cortina Adela. Ob. cit.

empresa "ciudadana" es entonces la que reconoce la participación de todos estos grupos como el seguro de su supervivencia en el mediano y largo plazo, configura un grupo humano con distintos intereses pero que puede cooperar entre sí para la satisfacción de las necesidades con calidad.

De George⁶⁷ sustenta el punto de vista de la responsabilidad empresaria hacia los stakeholders⁶⁸ haciendo notar que, en la actualidad, los accionistas muchas veces son especuladores y su compromiso con la empresa no va más allá del precio o dividendo de su inversión financiera. Entre los grupos que más interés tienen en la supervivencia y crecimiento de la organización están en primer lugar, los trabajadores de la misma, porque obviamente de su trabajo depende su subsistencia. Por caso existen en nuestro país empresas recuperadas por sus trabajadores ante el abandono de sus propietarios o circunstancias de quiebra.

En las situaciones de daño ambiental toman la delantera los habitantes de la comunidad afectada y organizaciones no gubernamentales dedicadas a ese tema

En Argentina existen demasiados ejemplos de conductas no éticas, de irresponsabilidad de empresarios que vacían empresas dejando al personal sin trabajo, de bancos que no cumplen con los contratos celebrados con sus clientes, etc. A este respecto, es ilustrativo analizar la relación de usuario-empresa de servicios públicos –privado o público-.

Es muy corriente ahora "hablar" del "cliente" y la "satisfacción del cliente" en el ámbito de las organizaciones gubernamentales y de servicios públicos – privatizadas o no-. Esto tiene aspectos positivos en el sentido que el cliente tiene derecho a exigir determinadas prestaciones en cantidad y calidad como contraprestación de su pago, pero deja afuera a aquellos que justamente no tienen esa capacidad de pago y que deben ser igualmente usuarios del sistema. Asimismo en muchos casos se trata de clientes cautivos de monopolios naturales por la naturaleza de la prestación, ya que no es económica la división de la oferta de la misma.

Sobre este tema, Jorge Etkin⁶⁹ escribe: *"Este es un enfoque limitado, porque considera al ciudadano como un consumidor racional, que se guía por la relación costo-utilidad. En una sociedad dual, y por bajo de la línea de la pobreza, no existe esa posibilidad. En las relaciones del gobierno con la sociedad civil hay criterios que no se refieren a problemas individuales sino al interés público. Los ciudadanos no son*

⁶⁷ De George, R.T. *Business Ethics*, Prentice Hall, Upper Side River, 1989, citado por Montuschi Luisa en *Ética, Economía y Negocios consideraciones sobre la RSE de las empresas*. Documentos de Trabajo UCEMA, Nº 249, Septiembre 2003.

⁶⁸ El término Stakeholders es traducido en muchos textos como interlocutores o grupos afectados.

⁶⁹ Etkin Jorge *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. 1ra Edición. Buenos Aires. Prentice Hall. 2000.

sujetos pasivos, receptores o consumidores, sino que deben participar del aparato estatal... Frente al drama de la pobreza, no es sincero llamar clientes a personas que dependen de la ayuda social y que no tienen más alternativas que pedir y recibir un servicio, cualquiera sea su calidad. Es una calificación que ignora la desigualdad o la exclusión social que padecen estos ciudadanos. La idea de cliente connota alguna fuerza, posibilidad de elección o poder adquisitivo, que no está presente en estos casos. Considerarlos como clientes es más un acto simbólico o una concesión del prestador que una condición de la realidad."

Merece un párrafo aparte la actuación de las organizaciones no gubernamentales de todo tipo que representan a los distintos sectores participantes de las organizaciones o que puedan ver afectados sus intereses por la acción o inacción de éstas. En tal sentido, las asociaciones de consumidores, las medioambientales, sindicatos, etc. cobran una importancia cada vez mayor como grupos de expresión y de presión sobre las decisiones empresariales. De manera similar es relevante el papel de los medios de comunicación social con sus investigaciones y denuncias.

Probablemente – aunque no este empíricamente demostrado- , el desarrollo de programas efectivos de ética puede reportar para la organización los siguientes beneficios:

Mejora del Desempeño Financiero. Según recientes estudios aquellas empresas que se ciñen a un código ético logran ser valoradas más del doble por sus accionistas.

Beneficia las Ventas, la Imagen y la Reputación. La imagen ética fortalece la capacidad de la empresa para atraer clientes, los mejores profesionales, inversiones de capital y permite obtener el beneficio de la duda en tiempos de crisis.

Fortalece la Lealtad y el Compromiso de los Trabajadores con la Empresa. Según recientes estudios los trabajadores que creen realizar sus actividades en un ambiente ético son 6 veces más leales que aquellos que piensas que sus organizaciones no son éticas.

Disminuye la Vulnerabilidad hacia Boicots y Grupos de Presión. La asimilación de la ética en sus valores, puede ayudar a una empresa en momentos de crisis para no sufrir gran daño en su credibilidad y reputación.

Evita Acciones Administrativas y Judiciales. Una conducta no ética puede incrementar multas, acciones judiciales, careos... etc.

Evita Pérdida de Negocio. Las relaciones comerciales con clientes o proveedores que no mantienen una conducta ética puede concluir en el cese del negocio.

Reduce conflictos entre los miembros de la Organización.

Supone un componente esencial de la calidad total.

4.3. Los códigos de ética en las empresas.

El código es un sistema de significación que reúne entidades presentes y ausentes, significantes y significados, expresiones y contenidos. El código constituye un sistema de convenciones socializadas, cuyo significado es claro, preciso, explícito.⁷⁰ Los códigos de ética en las empresas constituyen la explicitación de los valores sostenidos por la misma con referencia a la relación con los clientes, la comunidad, los empleados, el medio ambiente, el Estado, los proveedores, la propia gestión interna de la organización. Constituyen una guía para la toma de decisiones tanto en el ámbito empresarial como el individual, en un sinnúmero de acciones que pueden dar origen a una problemática de corte ético. Por lo general, si se trata de una organización industrial y/o comercial, contienen una serie de deberes a cumplir por los integrantes de la misma y cuyo incumplimiento es pasible de generar para el infractor la aplicación de sanciones disciplinarias. Es formador y reforzador de la conducta que la organización considera la más adecuada.

Los códigos de ética son instrumentos formales y constituyen parte de la cultura corporativa. Surgen a partir de la década de 1980. Si bien anteriormente surgieron las primeras manifestaciones de interés por desarrollar una ética de los negocios, en especial en EEUU⁷¹, a partir de los años 80 del siglo XX, comienzan a crearse comités de ética en las empresas, centros, institutos y publicaciones acerca del tema. Muchos de estos desarrollos de las empresas se debieron a presiones y

⁷⁰ Schvarstein Luis *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes.* Buenos Aires, Paidós. 1995.

⁷¹ Se sucedieron algunos casos de falta de ética empresarial que impactaron fuertemente en la opinión pública: el caso de la Unión Carbide en Bhopal, que mató entre 6000 y 8000 personas y cuyas consecuencias para la salud todavía persisten; el caso Shell que intentó hundir el Brent Spar Oil Rig en el Mar del Norte en 1995, el derrame de petróleo del petrolero Exxon Valdez en Alaska en 1989, entre los más resonantes.

regulaciones de los gobiernos.⁷² Según algunos datos a nivel mundial, en los años 1984-1985 el 75% de las 1000 mayores empresas del mundo tenía un código de ética, porcentaje que subió al 93% en los años 1989-1990 ^{*73} En general se trata de empresas multinacionales, en las que el código de ética es el instrumento de transmisión de la cultura corporativa homogeneizadora de valores, normas y expectativas a integrantes de la organización distantes geográficamente de la casa matriz y que desarrollan sus actividades en contextos sociales, económicos y políticos significativamente diferentes del país central.

Existen distintas formas de elaboración de los códigos de ética, algunos son simples listados de prohibiciones, otros transmiten valores organizacionales. Es posible diferenciar tres instrumentos o códigos cuyo tipo difiere^{*74}.

Códigos de ética (propiamente dichos): contienen enunciados de valores y principios referidos al propósito de la organización, a sus obligaciones y responsabilidades hacia los stakeholders y a las normas que deberán conformar el comportamiento de sus integrantes. También se los suele identificar como códigos basados en valores.

Códigos de prácticas: deben enumerar, interpretar e ilustrar las normas que deben guiar la toma de decisiones en diferentes instancias y las acciones concretas de los integrantes de la corporación que conformen los principios y valores enunciados en 1.

Códigos de conducta: constituyen enunciados de reglas expresadas de forma afirmativa o negativa acerca de aquello que pueden o no pueden hacer los integrantes de la corporación. Pueden fijar penalidades por incumplimiento y fijar los procedimientos para hacer cumplir las normas y apelar en caso de disenso o conflicto de intereses. Están diseñados para proteger a la organización de las acciones de sus empleados.

Montuschi cita un estudio realizado en la Universidad de Ottawa por los profesores E.P.Mendes y J.A. Clark ⁷⁵ en el cual se identifican cinco generaciones de

⁷² La primera división de ética empresarial fue establecida en 1985 por General Dynamics que estaba siendo investigada por el gobierno de EEUU por prácticas poco éticas.

⁷³ Lozano, J.F. "Proposal for a model for the elaboration of ethical codes based on discourse ethics" Business Ethics: A European Review, Vol 10, N° 1, abril 2001, citado por Luisa Montuschi, UCEMA, en Documentos de Trabajo, Área Negocios, N° 329, Octubre 2006.

⁷⁴ Deck, M.C. "Corporate Codes and Ethics Programs", en Hartman, L.P. Perspectivas en Business Ethics, Mc Graw-Hill, New York, 2002, citado por Luisa Montuschi, UCEMA, en Documentos de Trabajo, Área Negocios, N° 329, Octubre 2006.

códigos de ética, según las cuestiones que integran en sus textos. La primera generación se refiere a los conflictos de intereses, es decir las acciones de los empleados que puedan perjudicar a la organización, procurando que estos ajusten su comportamiento a las leyes y normas corporativas.

La segunda generación pone el acento en la conducta comercial a seguir para no dañar la reputación de la empresa, en especial la relación con gobiernos y competencia. La tercera generación incluye los intereses de los afectados o *stakeholders*, sobre todo los empleados y sus condiciones de trabajo, expuestas a la luz pública por diversos escándalos protagonizados por multinacionales en países del tercer mundo. En la cuarta generación aparecen cuestiones vinculadas al respeto de los derechos ambientales y de diversidad étnica y religiosa, es decir lo referido a la protección del medio ambiente y el respeto por las comunidades. Por último, la quinta generación enfatiza la problemática relacionada con la responsabilidad y la justicia social, es decir, la no participación de las organizaciones en violaciones de derechos humanos básicos, o el apoyo a gobiernos corruptos o dictatoriales.

De generación en generación se ha ampliado la visión acerca de los temas sobre los que las organizaciones tienen incidencia o responsabilidad directa, por lo demás se advierte una profundización de la reflexión moral desde un punto inicial en el cual la organización piensa "hacia adentro", adopta luego una visión utilitarista registrando las consecuencias de sus actos en el contexto y posteriormente reconociéndose como actor principal en el respeto y la defensa de principios éticos universales. Este último nivel posconvencional es el que identifica a la empresa "ciudadana"

Repasando códigos de ética de distintas empresas, los temas regularmente incluidos en los mismos son:

- Relación con el cliente: Mantenimiento de la calidad, competencia y prácticas comerciales leales, confidencialidad de la información sobre terceros, relaciones con las administraciones públicas, facturación correcta, regalos.
- Relación con los empleados: aceptación de la diversidad y no discriminación, no acoso de ningún tipo, cercanía de las relaciones personales, seguridad laboral, privacidad de los datos personales, actividades personales que puedan perjudicar el desempeño laboral, limitaciones al uso de comunicaciones por medios electrónicos y transferencia de archivos y otros datos.

⁷⁵ Mendes, E.P. y Clark, J.A. "The five Generations of Corporate Codes of Conduct and their Impact on Corporate Social Responsibility" www.uotawa.ca/hrrec/publicat.five.htm.

- Protección de activos de la compañía: activos intangibles, información confidencial, equipos, informes financieros y económicos, compras y pagos, conflictos de intereses.
- Relación con las comunidades y Estados nacional e internacional: manejo de información privilegiada, comisiones y sobornos, inmigración legal, leyes sobre exportaciones y boicot a determinados países, medio ambiente, contribuciones a organizaciones políticas y benéficas, lobbying y otras.

Como ejemplo⁷⁶, un código ético puede redactarse conteniendo las siguientes normas sobre la responsabilidad de la organización frente a otros sectores:

1. Frente al Estado

- Colaborar con el cumplimiento de los fines del Estado a través del estricto cumplimiento de mis obligaciones en materia laboral, tributaria, administrativa, comercial y contractual.
- En caso de contratación con las entidades estatales, respetar los principios de transparencia, responsabilidad y economía y cumplir con la plenitud de los requerimientos del estatuto contractual de la administración pública.
- Suministrar información veraz y oportuna.
- Actuar con ética en los procesos de contratación directa, licitaciones y concursos y cumplir rigurosamente las obligaciones que de ellos deriven.
- Observar una actitud ética frente a los servidores públicos.

2. Frente a la comunidad en general

- Colaborar en la construcción participativa de una cultura ética.
- Contribuir al desarrollo económico con justicia social.
- Garantizar la prestación de bienes y servicios de la mejor calidad.
- Garantizar a los consumidores información suficiente y adecuada que les permita hacer efectivos sus derechos, en especial el de la libertad de elección.
- Cumplir con las condiciones de calidad e idoneidad de bienes y servicios.

3. Frente a los empleados

- Respetar la dignidad humana y los derechos inalienables de los subordinados y colaboradores.

⁷⁶ Ver Apéndice Código de Ética de Accenture.

- Remunerarlos con justicia y cumplir estrictamente con el reconocimiento y pago de sus prestaciones sociales, de salud, seguridad social y pensiones.
- Promover su desarrollo integral, capacitación y bienestar.
- Propiciar su promoción con base en méritos de trabajo.
- Crear condiciones dignas de trabajo.
- Divulgar los valores de una cultura ética al interior de la empresa.

4. Frente a la comunidad empresarial

Obrar con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales con los competidores.

Concertar mecanismos de vigilancia y seguimiento para garantizar la transparencia de los procesos de contratación pública y privada.

Apoyar la formación de una comunidad con valores éticos, consciente de su responsabilidad en la búsqueda de la justicia social.

Cumplir las disposiciones que regulan la propiedad intelectual y velar por su observancia.

Cumplir las disposiciones relativas al régimen de propiedad industrial.

Cumplir las disposiciones legales y reglamentarias sobre pesos y medidas.

Cumplir las disposiciones sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas en los mercados nacionales.

5. Frente a los acreedores y proveedores

Informar con veracidad sobre la situación económica y financiera de la empresa.

Cumplir cabalmente con las obligaciones legales y contractuales.

Abstenerme de la realización de actos ilegales o no éticos en detrimento de terceros.

Promover la creación de una cultura ética entre los acreedores y proveedores.

6. Frente al medio ambiente

Utilizar dentro de las posibilidades técnicas y de mercado, tecnologías limpias que garanticen la conservación del ecosistema, y por tanto, abstenerme de utilizar indebidamente productos, procesos y tecnologías que de manera comprobada lesionen el medio ambiente.

Adoptar mecanismos empresariales para el Desarrollo Humano Sostenible.

Procurar la obtención de certificados de calidad del medio ambiente.

Los códigos de ética pueden tener efectos positivos si actúan como refuerzo de los comportamientos esperados. Tal como expresaba Aristóteles, la virtud se construye mediante el conocimiento y la experiencia. La sola existencia de un código de ética en una organización no garantiza su virtuosidad si los integrantes de la misma no tienen internalizados hábitos de comportamiento adecuados, lo cual se logra básicamente con una conducta coherente con el discurso que se explicita a lo largo del tiempo y es la base de la credibilidad.

Para ello debe implementarse un programa ético que incluya:

Amplia comunicación a todo el personal.

Respaldo total de la dirección de la empresa.

Referencia a prácticas concretas que puedan dar lugar a un problema de tipo ético.

Establecimiento de un sistema de recompensas y castigos para reforzar las conductas correctas que se aplique uniformemente a todo el personal.

Por lo expuesto, queda claro que redactar un código de ética y hacerlo conocer a todos los sectores internos y externos de la organización ayuda a la buena imagen corporativa, pero no es suficiente para garantizar un comportamiento ético si no se encuentra apoyado en otro tipo de acciones, entre ellas las siguientes:

Un comportamiento de la dirección coherente con los valores que se sostienen a los efectos de asegurar la credibilidad del discurso.

Una selección de personal que incluya los parámetros de comportamiento ético, consistente en la averiguación de los antecedentes de la conducta de los candidatos en otras organizaciones.

La confección de un código de ética que cumpla con determinados requisitos que le otorgan validez.

Brindar la capacitación necesaria al personal para que puedan afrontar problemas éticos.

Reforzar el comportamiento adecuado mediante un sistema de recompensas y castigos.

Crear mecanismos y áreas de control del cumplimiento de los estándares éticos establecidos (por ejemplo auditoria, exámenes, comités de ética)

El modelar o modificar el comportamiento humano es un problema de difícil resolución, más teniendo en cuenta que dicho comportamiento recibe influencias de distintos tipos y niveles de profundidad, desde las influencias culturales provistas por su familia, religión practicada, formación educativa recibida, discurso de los medios de comunicación y entretenimiento, hasta las influencias que tienen que ver con el medio tales como las políticas, legales y económicas. La organización cuenta con herramientas propias de modelaje del comportamiento entre las que se incluyen los códigos de ética, los modelos de roles, los valores fundacionales, la presión recibida por obtener resultados, el sistema de recompensas y castigos.

Dichas influencias se ejercen sobre el individuo conformando su personalidad, sus valores y principios morales, sus expectativas y una historia de refuerzo a su desempeño –correcto o incorrecto- que van a modelar su comportamiento ético. Es por ello que el comportamiento ético se logra por medio de acciones en varios frentes simultáneamente. En algunas organizaciones se privilegia los antecedentes personales del candidato a ser reclutado, su formación familiar y educativa previa, en otras se confía en que tal comportamiento podrá ser logrado mediante la sujeción a las normas de un código de ética apoyado en un sistema de recompensas y castigos.

En sentido contrario a lo expresado, cuando es el participante de una organización el que entra en conflicto con ella por denunciar conductas poco éticas ante la opinión pública o las autoridades de aplicación, el denunciante adopta un comportamiento de "voz" quebrando su lealtad a la organización o a los grupos de poder que predominan en ella, y se produce inevitablemente su salida de la misma. Es un comportamiento basado en las propias convicciones que ejercen una influencia considerable ya que respaldan ese tipo de decisión.

Su éxito va a depender de sus propios recursos de poder y de su habilidad para desarrollar un comportamiento político que genere alianzas con otros grupos de poder o un liderazgo determinado.

Por otra parte, la organización se cierra sobre su misma defendiendo su reputación y aislando al miembro denunciante, quien soporta toda la carga de la prueba ante un contendiente poderoso.

● Códigos de ética en las empresas: lo escrito y lo actuado ● ●

5. Códigos de ética en las empresas: lo escrito y lo actuado

Vistas las generalidades del desarrollo de una ética empresarial y la expresión de la misma por intermedio, entre otros instrumentos, de un código de ética, se analizan a continuación algunos casos concretos de organizaciones poniendo bajo análisis su cultura, políticas, programas y acciones con respecto al tema ético.

5.1. El caso Enron

Se trata de un *leading case*, tanto en razón del perjuicio económico que causó a miles de accionistas y empleados, como por una serie de modificaciones legales en el ámbito de la regulación de los servicios de auditoría de empresas y bursátiles que se produjeron en EEUU y otros países a los efectos de evitar que se llegara a situaciones similares en el futuro.

Las circunstancias del caso fueron las siguientes:

Enron era la más grande compañía de electricidad del mundo. Creada en 1985, alcanzó en 1999 ventas consolidadas por US\$40 billones, obteniendo una utilidad neta ese año de US \$ 893 millones.

El año 2000, sus ingresos más que duplicaron los del año anterior, bordeando los US \$100 billones. Ese mismo año Enron fue clasificada como la 6a. compañía más grande de Estados Unidos. En Agosto de 2000, la acción alcanzó su máximo histórico y se transaba a US \$ 90.56.

En febrero de 2001, Jeff Skilling asume como nuevo Gerente General. Kenneth Lay, su predecesor, se mantiene como presidente del Directorio. Sin embargo, 7 meses después, Skilling renuncia y Lay reasume como Gerente General. Desde Wall Street se le comienza a exigir a la empresa información financiera más detallada. El 16 de octubre de ese mismo año Enron reporta su primera pérdida trimestral en más de 4 años, al reconocer una pérdida de US\$1 billion por malos negocios con empresas relacionados. Veinte días después, el 6 de noviembre, Enron corrige ganancias desde 1997 reconociendo entre otras cosas, haber sobreestimado ganancias por unos US\$600 millones. Menos de un mes más tarde, el 2 de diciembre, Enron pide la quiebra, constituyéndose en la bancarrota más grande en la historia de los Estados Unidos. Al día siguiente, 4.000 empleados de la firma son despedidos

El 9 de enero de 2002, el Departamento de Justicia norteamericano abre una investigación criminal contra Enron. Al día siguiente la acción se transaba a US \$0.67. Una semana después, la bolsa de Nueva York procede a eliminar la acción de Enron de su listado de valores transables.

Elementos para un análisis ético.

Contexto histórico.

Una parte significativa de la historia de Enron se desarrolló durante los años 90, período en que el mercado accionario norteamericano se disparó hacia arriba. Surgieron nuevos negocios, los establecidos se expandían, los consumidores estaban gastando, y parecía que todo el mundo hacía mucho dinero. En este escenario, en 1998 el retorno para los accionistas de Enron fue de un 40%, en 1999 fue de 58% y el año 2001 la acción no valía nada.

Esta cultura de boom – o cultura de burbuja - afectó a Enron...

Se identifican tres ámbitos diferentes de análisis de las circunstancias que rodean al problema ético: las personas involucradas, los valores que vive la organización, y el sistema legal y social en que se está inmerso. Estas distinciones se hacen para facilitar la comprensión del problema, pero en realidad, se encuentran profundamente entrelazadas.

El primer tipo de análisis busca explicaciones en el carácter o personalidad de los involucrados. Por ejemplo, ¿ocurrió esto por que los responsables eran codiciosos, insensibles, centrados en si mismos, o sencillamente, se trataba de personas con poca experiencia y eminentemente incompetentes?

Los análisis que tienen como foco la organización se centra en la cultura de la empresa y la forma en que se influncian los diversos grupos al interior de ella. ¿Cuáles son las creencias compartidas? ¿Quiénes son los líderes?, ¿cuáles son sus valores? ¿Qué está permitido? o bien, ¿Cómo se hacen las cosas aquí? Las respuestas a estas interrogantes establecen la cultura del grupo, y las reglas o políticas que regulan sus interacciones tanto internas como con el mundo que los circunda: la sociedad, sus accionistas, clientes, proveedores, etc.

Por último, el enfoque sistémico busca explicaciones en las prácticas legales y en los valores que exalta la sociedad donde se actúa. Esto incluye la ley - que por lo mismo debe ser justa - , la conducta de ciertas instituciones que dan orientación a nuestras vidas, y en general los valores que predominan en nuestra sociedad.

El caso Enron da cuenta de fallas en estos tres ámbitos.

Desde el punto de vista sistémico la estructura legal mostró evidentes debilidades.

En primer lugar, la ley y las regulaciones del SEC (Security Exchange Commission) de EEUU permiten a las empresas auditoras prestar servicios de consultoría y luego auditar sus conclusiones. La Consultora Arthur Andersen cobró el

año 2001 US \$ 25 millones por concepto de auditoría y US \$ 27 millones por consultoría lo que sumado hace un total de US \$ 52 millones de dólares.

Este es un obvio conflicto de interés permitido por la estructura legal norteamericana.

Un segundo conflicto surge del hecho de que es la empresa auditada quien paga a sus auditores. Esto también representa otro conflicto porque el auditor no tiene incentivos para emitir un informe que resulte desfavorable para su cliente.

En tercer lugar, la mayoría de las Compañías tienen códigos de ética que prohíben a sus ejecutivos hacer negocios con su propia empresa. Pero estos códigos son voluntarios y muchas veces son meras declaraciones de intenciones.

La estructura legal americana es bastante amplia y permite a los ejecutivos entrar en este tipo de convenios que constituyen un conflicto de interés.

Además un número mayoritario de los directores de Enron eran a su vez ejecutivos de la empresa, lo que implicó que se obviara un cuestionamiento más detallado de las irregulares cuentas fuera de balance (SPEs: Special Purpose Entities). Esta situación les permitió también a los ejecutivos fijar sus propios esquemas de remuneraciones, que se basaban fuertemente en la utilización de las opciones sobre acciones (stock options).

El análisis corporativo, descansa en los valores de quienes dirigen, y tal como se ve en este caso, no en grandes principios que no se respetan. El código ético de Enron es un manual con más de 60 páginas que incluye principios de derechos humanos, normas de ética en los negocios, pautas para manejo de información confidencial, relaciones con el gobierno, contribuciones a partidos políticos, honorarios de consultoría, comisiones y otros pagos, formas de tratar casos de corrupción en el exterior, ley antimonopolios, conflictos de intereses, responsabilidad en la confección de informes etc. Es decir, la empresa había identificado aspectos éticamente sensibles y los había abordado, con lo que cumplía al menos con las formalidades a que empresas de primer nivel están sometidas.

El análisis de las personas

Para algunos analistas la clave del desastre de Enron hay que buscarlo en el carácter de sus ejecutivos y en la cultura corporativa en que se encontraban operando.

Son interesantes algunos datos biográficos de los principales ejecutivos que moldearon su cultura.

El presidente del Directorio Lay tenía un arreglo completo de pagos con miembros de su propia familia. El Gerente General Skilling se vanagloriaba de no

haber conocido jamás el fracaso en los negocios. Jamás. Su Gerente de Finanzas Fastow- dos meses antes de que la Compañía se hundiera - vendió parte de sus inversiones en Enron en US \$ 36 millones.

Las revelaciones sobre montos pagados a estos ejecutivos permiten muchas preguntas. Por ejemplo: ¿Por qué las rentas de los principales ejecutivos de las Corporaciones suelen ser tan altos? ¿Estas retribuciones influyen en los valores que se viven al interior de las empresas? ¿Afectan el clima ético?

El análisis precedente refleja la cultura Enron.

Según diversos observadores el fracaso estuvo marcado por el carácter de sus principales ejecutivos, los que concebían el negocio como aquél en que él "*ganador se queda con todo*".

Reclutaban a su personal en las principales escuelas de negocios de EEUU. Agasajaban a los potenciales candidatos, les ofrecían grandes bonos y los exaltaban a más no poder. Una vez que las personas eran contratadas la cultura era de o se asciende o se va. Jeffrey Skilling (Gerente General) acostumbraba a enfrentar a sus subordinados. Aparentemente pensaba que si podía mantenerlos asustados y compitiendo retendría el control con más facilidad. Para ser considerado entre los más brillantes y mejores, se debía jugar el juego del jefe, al que la cultura no permitía cuestionar.

Refuerza lo anterior no un espíritu de amistad sino, de compadrazgo. Tenían un sistema de evaluación de desempeño llamado – rank and yank - que eliminaba a todo aquel que quedase debajo de él. El sistema se hacía cargo de cualquiera que no estuviese de acuerdo con las decisiones implementadas. Los críticos eran rechazados, humillados, o intimidados. Un hecho notable que habla de esta cultura de amigotes, la constituye el reporte anual de la compañía de 1999 en que los miembros del Directorio firman no con su nombre, sino con su apodo. Y finalmente, como anécdota, el presidente de la empresa, su gerente general y el gerente de finanzas vivían los tres en un mismo condominio en Houston.

5.2. El caso Skanska

Este caso es de extraordinaria gravedad ya que involucra no solamente a la empresa Skanska sino también a funcionarios del Gobierno de la República Argentina, y su consecuencia general es la paralización de importantes obras públicas necesarias para el desarrollo económico y social del país.

En la actualidad el caso se encuentra bajo investigación en la Justicia, en el Fuero Penal Económico y en el Fuero Federal.

Brevemente la empresa multinacional Skanska fue contratada en el año 2005 mediante un concurso privado de precios impulsado por el Ministerio de Planificación de la Nación, para la ampliación de un tramo del gasoducto del Norte en la Provincia de Córdoba. Dicha empresa ya había intervenido en obras similares anteriores en otras provincias.

Skanska es una multinacional de origen sueco dedicada a la construcción de grandes obras de infraestructura: gasoductos, represas, aeropuertos. Es considerada líder en servicios relacionados con la construcción y desarrollo de proyectos. En la Argentina maneja negocios por casi U\$S 200 millones, y contrata solamente en Latinoamérica 12.000 personas.

La empresa está sospechada del pago de sobornos y sobrepagos disimulados mediante el pago de facturas emitidas por dos empresas fantasma llamadas Caliban e Infiniti Group

Por ese motivo se configuró la evasión fiscal por un lado, y por otra línea de investigación la determinación de quien o quienes recibieron esas comisiones indebidas, tanto empresas privadas contratistas –Techint- como funcionarios del gobierno del Ente Regulador del Gas dependiente del Ministerio de Planificación.

La casa matriz de la empresa envió a un auditor interno, quien declaró en Tribunales que algunos ejecutivos de la empresa confesaron haber pagado sobornos. Siete gerentes fueron despedidos y la empresa debió pagar al fisco diez millones de pesos en concepto de multas y reajustes por las facturas apócrifas.

Elementos para un análisis ético

El actual presidente y CEO de Skanska Latinoamérica, Hernán Morano, ratificó los valores éticos de la empresa sueca, afirmando que la empresa separó inmediatamente a las personas que han violado el código de ética luego de la investigación interna realizada.

Morano asumió la presidencia en junio de 2006, habiendo ocupado otros cargos en Skanska Latinoamérica desde 2001. Es miembro fundador de la Parmering Against corruption Initiative (PACI) del Foro Mundial Económico.

Con respecto a la cultura organizacional de Skanska, Morano afirma que la política de hacer negocios de Skanska se rige por un sistema de "cuatro ceros". A través de este sistema básico la compañía define el tipo de negocios en los que opera y la forma de proteger el valor de la acción: cero proyectos con pérdidas, que significa

que cada unidad económica debe generar utilidad; cero problemas ambientales; cero accidentes y cero problemas éticos. La compañía ve como una amenaza enorme el incumplimiento de estos ceros, porque cualquiera de ellos afecta el valor del accionista. Cualquier funcionario de la empresa que no tenga internalizado cumplir con estos cuatro ceros, que son los valores fundamentales en que se apoya Skanska, es separado inmediatamente.

Según Morano, esto no es un juicio de valor, sino el incumplimiento de una responsabilidad asignada. Asimismo indica que el episodio ha dañado mucho la imagen de la compañía a nivel mundial.

Personalmente, según relata Morano el aprendizaje que ha dejado el caso es el del apego a los valores "no existen los dobles mensajes. Cuando uno afirma convencido que cumple con el código de conducta, todas las personas de la compañía tienden a seguirle. No se pueden traicionar los valores porque sería una incoherencia entre el accionar diario y lo que la compañía pide. Lo que pasó no viene de la conducción de la compañía. Recuerde que las empresas las hacemos las personas. Son las personas los entes morales, no las instituciones. No se puede culpar a toda una institución por lo que ha hecho un grupo reducido de personas, más allá de que sea la institución la que asume las consecuencias porque ese grupo ha operado en su nombre".⁷⁷

El Código de Conducta de Skanska, en cuanto a los principios generales, establece que "...cumplen con las leyes de los países en los que trabajan; en lo que se refiere a la ética del negocio" manifiesta que "... la corrupción, el soborno y las acciones desleales y anti-competitivas pervierten los mercados y entorpecen el desarrollo económico, social y democrática..." y que evita "... las acciones que pervierten la sana competencia...", no ofrecen, ni realizan "...ningún pago indebido o gratificación a ninguna persona o entidad con el propósito de inducir a actuar de forma contraria a sus deberes, para obtener o retener un negocio de ..."; y con respecto al medio ambiente, expresa "...siendo el cumplimiento de los requisitos ambientales pertinentes (técnicos y legales), la base de nuestro compromiso con el cuidado ambiental. Estamos comprometidos a prevenir y minimizar continuamente los impactos ambientales adversos y a conservar los recursos naturales. Pensamos mirando hacia el futuro para determinar cómo nuestro trabajo afectará al medio ambiente. Procuramos evitar la utilización de materiales y métodos que impliquen un riesgo ambiental, y cuando debemos hacerlo extremamos los cuidados para que no haya afectación del medio ambiente. ...(...)... No nos involucramos en actividades que

⁷⁷ www.diarioperfil.com.ar

impliquen riesgos inaceptables desde el punto de vista ambiental y/o social. Apuntamos a identificar dichos riesgos tan pronto como sea posible para lograr que las acciones y decisiones sean oportunas y adecuadas...⁷⁸

Esta multinacional registra antecedentes en Perú, Colombia, Uganda, Malasia y Sri Lanka, entre otros, por causas tales como pago de comisiones indebidas, trabajos incompletos o de mala calidad.

Desde otro punto de vista, firmó un acuerdo en el año 2001 en Ginebra – Suiza- con la Federación Internacional de Trabajadores de la Construcción y la Madera sobre derechos de los trabajadores, comprometiéndose a cumplir la legislación nacional y los convenios y recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo sobre salario justo, horas de trabajo razonables, condiciones de trabajo seguras, derecho a la asociación gremial y la negociación de convenios colectivos, no discriminación, prohibición de la esclavitud y del trabajo infantil. Según Claes Björk, CEO de Skanska, este acuerdo, que afecta a 80000 trabajadores propios y de subcontratistas es parte de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.⁷⁹

Según la declaración de Skanska Internacional publicada en su página de Internet⁸⁰ el 25 de mayo de 2007, en el año 2002 Skanska introdujo su Código de Conducta y remarcó la importancia de la estricta adherencia a éste, incluyendo una política de tolerancia cero. Asimismo, indica que:

- En América Latina fueron distribuidas 2500 copias del Código de Conducta.
- Fueron distribuidas copias a todos los empleados nuevos.
- Está disponible en la intranet y el sitio Web.
- Existen artículos relativos al Código de Conducta en la revista de la empresa.
- Fueron publicados y distribuidos más de 2500 copias de la Skanska Corporate Social Responsibility brochure.
- Distribución de la herramienta de e-learning código de conducta en toda la región.
- Inclusión de un módulo especial en la capacitación de más de 80 gerentes en la región.
- Organización de la conferencia "Ethics and Business", organizada conjuntamente por la empresa con la Swedish Chambers Of Commerce y la Universidad Católica Argentina.

⁷⁸ www.skanska.com.ar

⁷⁹ ídem

⁸⁰ ídem

Asimismo comunica que en el tercer cuarto del año 2006 se produjo una revisión interna de la implementación del Código de Conducta a través de todo el Grupo Skanska.

En este caso, según un análisis preliminar que podrá ser ratificado o rectificado cuando terminen las causas judiciales, la existencia de un código de conducta – un tipo de código de ética- no fue suficiente para evitar la falta de moralidad de los gerentes argentinos. Puede aventurarse que, desde la organización, falló la selección del personal adecuado, o que los parámetros de selección de personal gerencial no contemplan la comprobación de los perfiles éticos de los candidatos.

Tampoco se produjo la internalización de los valores organizacionales en el personal argentino. Ello se ha analizado como una dificultad en la implementación de un programa ético por parte de las corporaciones multinacionales en países con importantes diferencias culturales con la casa matriz de la organización.

Siempre considerando la política ética explicitada por la organización, pudo suponerse que se produjo una mala comprensión de las prácticas de contratación con el Estado habituales en la Argentina, que incluyen una dosis importante de corrupción como requisito indispensable para concretar el negocio. Argentina es vista en el mundo como uno de los países con mayores casos de corrupción. Habría que preguntarse que tanto tiene que ver en esa evaluación el caso de empresas como Skanska, que no cometen delitos de sobornos en su país de origen, en éste caso Suecia, siendo según Transparencia Internacional uno de los Estados con menos índice de corrupción – ubicado en sexto lugar según el índice de percepción - ; pero que permite y reconoce, que sus filiales, realizan conductas de ésta índole en otros Estados.

Este caso se presenta con una serie de condiciones negativas con respecto a la ética de los negocios: una región y un país reconocido internacionalmente por su corrupción, una empresa que juega el mismo juego que sus competidores para obtener licitaciones, la contratación de personal gerencial que opera con esos mismos "valores" y su posterior desvinculación no sin antes proporcionarle una muy importante indemnización. El denunciante, que adopta el comportamiento de "voz" es separado de la organización. La casa matriz declara no haber tomado conocimiento de la situación antes de que se hiciera pública, y trata de repararla abonando al fisco las sumas correspondientes a la evasión fiscal. A pesar de la existencia de cláusulas en el Código de Conducta referidas específicamente a la corrupción y al cumplimiento de las obligaciones fiscales, este no fue aplicado en la práctica realidad argentina.

El reemplazo de los gerentes argentinos y las declaraciones de H. Morano son el intento de mantener la credibilidad de la empresa Skanska en la Argentina y el mundo.

Probablemente este caso, como el siguiente, sean muestras de un relativismo moral de las grandes corporaciones, que adecuan su comportamiento al medio social en que se desenvuelven.

5.3. El caso Niké⁸¹

Niké es una empresa multinacional dedicada a la producción y comercialización de indumentaria deportiva, especialmente famosa por su calzado especial para la práctica de variados deportes.

El sueldo de Phil Knight, director de Niké, en 1994 era de \$1.500.000. A valores actuales, una empleada de planta de Niké en China tendría que trabajar nueve horas al día, seis días a la semana durante 15 siglos para alcanzar esa cifra. Un contratado de Niké en Asia tendría que trabajar durante 139 años para ganar el mismo salario que el jugador de golf Tiger Woods percibe en un día por publicidad

La reacción ante semejante desigualdad se vivió en numerosas manifestaciones en EEUU y el Reino Unido y generó un repudio generalizado de la opinión pública en otros países, contra compañías que producen calzados deportivos en Asia abonando salarios de miseria. Las empresas más importantes son Reebok, Niké, Adidas, Hi-Tec y Puma.

En todos los casos estas compañías no diferencian sus productos en función de sus costos o la calidad sino más bien en su imagen y diseño, llevando a cabo costosas campañas publicitarias mundiales con ídolos deportivos como André Agassi, Michael Jordan⁸², y los mejores jugadores de fútbol en los torneos mundiales, entre otros. La inversión en publicidad en 1994 fue de 280 millones de pesos.

Según Niké los precios de sus productos son múltiplos de 1-2-4- En otras palabras, la empresa le compra un producto a una fábrica a \$20, suma los costos de transporte y marketing más las ganancias y vende el producto al minorista a \$40, el cual a su vez suma costos similares y vende el producto al consumidor a \$80.- Los investigadores de la ONG Christian AID arribaron a la conclusión que el costo laboral promedio de este calzado en China, Filipinas y Tailandia era de \$1,44 y en consecuencia concluyeron que aún aumentando significativamente el salario no afectaba el precio final del producto.

⁸¹ Schwartz P. y Blair G *Cuando las buenas compañías se portan mal*. Barcelona. Granica. 2000

⁸² Tenista y basquetbolista de fama mundial, respectivamente.

Niké respondió adoptando las siguientes posiciones:

- Los trabajadores tienen suerte... peor es no tener trabajo.
- No es problema de la empresa...deberían formular esa pregunta ante las Naciones Unidas.
- Ya se encuentran tratando el problema...

Las empresas de calzados deportivos han llevado sus manufacturas a los países más atrasados económicamente que les proporcionan mano de obra barata y sin servicios sociales, mediante subcontratistas locales para evitar la identificación de esa situación de explotación con la marca principal.

Durante estos años las presiones organizadas por diferentes Organizaciones No Gubernamentales han tenido una enorme repercusión. Niké aceptó un código de conducta después de la campaña desatada por sus injusticias en Indonesia, China, y Tailandia. Levi-Strauss, Liz Clairborne y The Gap⁸³ adoptaron códigos éticos para proteger su imagen. En el Reino Unido, las cinco grandes empresas textiles -como Marks & Spencer y C&A- asumieron sus respectivos códigos éticos después de tres años de presiones por parte de los consumidores y la coordinación de la ONG Oxfam. Otra empresa suiza, Triumph, dedicada a la ropa interior, fue presionada también por las ONG. Primero fue expulsada de la Semana de la Ropa Interior, cuando la campaña holandesa "Ropa Limpia" denunció el apoyo de Triumph al gobierno militar de Myanmar, en Birmania. Un periódico español, Diario Punto de Venta, expresaba en un anuncio clasificado lo que muchos piensan: *"estimado empresario, si tienes problemas con tu negocio, si no puedes pagar mano de obra, tenemos la solución, países del Este, un trabajador cobra 50 dólares al mes. Trasladamos sus máquinas allí"*. En algunos casos, los gobiernos locales se "acomodan" a las exigencias de las multinacionales. En otros casos, temen el impacto económico que supondría el traslado de la empresa. Y es que algunas corporaciones tienen poder para hacer y deshacer a su voluntad. El último informe sobre Niké en Indonesia, realizado sobre 3.500 trabajadores, confirmó que se habían producido abusos serios como salarios bajos, trato abusivo y horas excesivas de trabajo. En China se mantiene la jornada de 12 horas los siete días de la semana. El derecho a sindicación también se vulnera, cuando no es la propia empresa la que crea el sindicato para vigilar mejor a sus trabajadores. La empresa mexicana Kukdong, subcontratista de Niké, llegó a disponer

⁸³ Empresas de indumentaria.

de guardias de seguridad privada que fueron contratados para vigilar el "*ambiente laboral*".

En Argentina

También en nuestro país la industria de la indumentaria presenta similares comportamientos con relación a sus trabajadores, mediante la subcontratación de confeccionistas que emplean a trabajadores inmigrantes ilegales de Bolivia en talleres en los que trabajan y viven.

En el año 2006, el incendio de un taller ilegal en el barrio de Caballito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde murieron seis personas, entre ellos cuatro niños, puso el tema en los medios de comunicación y motorizó inspecciones del gobierno de esa ciudad para encontrar talleres similares en los cuales trabajan los obreros aproximadamente 16 horas diarias, de lunes a sábado, viviendo en el mismo lugar con sus hijos, por unos \$400 mensuales.⁸⁴

Confeccionan prendas de grandes marcas argentinas, como Kosiuko de la firma Kowsef SA y Olga Naum entre otras. Se repite el modelo explicado para Niké de la progresión geométrica en que se basan para fijar el precio de los productos.

Elementos de un análisis ético

En los casos relatados, la falta de responsabilidad social se produce especialmente frente al sector de los trabajadores. Es un modelo de explotación que se ha internacionalizado, ya que las grandes y medianas empresas del sector tercerizan en subcontratistas la confección de los productos, a veces en el mismo país de la marca, pero muchas otras en países lejanos. Se produce una dilución de la responsabilidad, no se respeta la responsabilidad solidaria que atraviesa toda la cadena de producción hasta llegar al último trabajador. En muchas ocasiones el trabajo se realiza en el hogar del trabajador, -fasones- por lo que se trata de un trabajo subterráneo, "invisible" para la sociedad y por tanto de muy difícil control para las autoridades gubernamentales. Las condiciones económico-sociales del país, en especial, el nivel de desocupación que se registre en un determinado tiempo, influyen favorablemente para el desarrollo de este tipo de relación laboral encubierta, en virtud de que las personas ven dificultado su acceso a empleos legalmente constituidos y aceptan condiciones de trabajo precarias.

⁸⁴ www.comunidadboliviana.com.ar

5.4. El caso Arcor⁸⁵

Arcor es una empresa argentina que nació en Arroyito, Provincia de Córdoba como una fábrica de caramelos hace 50 años, siendo hoy el primer productor mundial de caramelos, el mayor productor de galletas de Sudamérica y el principal exportador de golosinas de la Argentina, Brasil y Chile.

El grupo Arcor cuenta actualmente con un total de 35 plantas: 27 de ellas ubicadas en la Argentina y las 8 restantes en Brasil (4), Chile (3) y Perú (1). Elabora desde las materias primas como fructuosa, glucosa, trozos de maíz, harina, sémola y leche, hasta el packaging y cartón corrugado. Es el principal productor argentino de cartón corrugado y de alcohol etílico de cereal y un importante productor de azúcar y leche.

A través de una serie de adquisiciones y alianzas con otras alimenticias, pasó a tener más de 17.000 empleados.

La historia de la compañía se inicia con Don Fulvio Salvador Pagani, quien fue el alma mater de la empresa durante cuarenta años hasta su fallecimiento en 1990., sucediéndolo su hijo Luis A Pagani.

La filosofía empresarial de Arcor se basa en las fuertes convicciones y valores de su fundador, y al mantenerse la familia en el control de la compañía, se han mantenido esos valores. La figura de Fulvio Pagani se ha convertido en un mito dentro de la cultura de la organización y se mantienen los valores que respondían a sus convicciones que han moldeado las conductas durante 40 años.

Algunas frases del fundador son (citar bibliografía):

"En Arcor creemos positivamente en la iniciativa del hombre y en la solidaridad. En la ayuda de unos a otros, sin medir esfuerzos ni resultados, simplemente yendo para adelante".

"No es posible ni duradera ninguna solución que contemple solamente el interés individual o sectorial con inhibición del interés general. Debemos alentar el trabajo, la producción y la competencia y terminar con la usura, el monopolio y la especulación. Debemos orientar la inversión y la ocupación hacia actividades productivas que aseguren la plena ocupación en actividades útiles a toda la comunidad (...). Debemos convencernos de que si nuestro país no se inserta en los mercados internacionales donde hay que competir será imposible que nuestro pueblo

⁸⁵ Ballve, Alberto M y Debeljuh Patricia. *Misión y valores: la empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires. Gestión 2000, 2006.

llegue a tener los niveles de bienestar y calidad de vida que el mundo moderno ofrece y al que tienen derecho todos los argentinos sin distinción"

La responsabilidad social del Grupo Arcor se manifiesta en dos aspectos principales.

Uno de ellos que es el mantener la calidad con el precio más competitivo, con el fin de satisfacer las necesidades alimentarias de la población.

El otro aspecto es el de la solución de problemas sociales, canalizado a través de la Fundación Arcor (Argentina y Brasil) dirigida por Lilia Pagani – la hija de Don Fulvio-, dedicada especialmente a proyectos educativos y de salud comunitarios.⁸⁶

En los inicios, las solas convicciones del fundador impregnaban el diario quehacer de la empresa, pero cuando se produjo una fuerte expansión, debió recurrirse a una redacción formal de los mismos, definiéndose en 1993 en el documento Compromiso Arcor, en el cual se fija la posición de la empresa en relación con todos sus stakeholders. Este trabajo fue realizado por los accionistas y principales directivos, difundiéndose hacia adentro y afuera de la empresa.

En 1998 se realizó una revisión del mismo de acuerdo a la experiencia registrada, concluyendo en una serie de valores que forman parte de la visión, misión y valores de la compañía. También en esta oportunidad trabajaron un equipo de sesenta personas compuesto por accionistas y directivos de las distintas divisiones.

Los valores definidos son: integridad, compromiso, confianza y humildad. La compañía espera la conformidad de las conductas a esos valores de los empleados, proveedores y distribuidores.

Las acciones derivadas de los valores son la capacitación, los proyectos que se promueven, las certificaciones obtenidas por prácticas industriales seguras, políticas de gestión que impiden conductas desleales o no transparentes, etc.

Por su parte, con respecto a las relaciones con la comunidad, la Fundación Arcor fue creada en 1991 con el objetivo de contribuir con soluciones a los problemas de la niñez relacionadas con la salud y la educación, especialmente en las comunidades donde opera el Grupo.

En 2006 dictaron su Código de Ética.⁸⁷

El caso Arcor es indicativo de una empresa marcada por la impronta de su fundador y los valores que personalmente éste sostuvo, y que a pesar de su expansión y desarrollo no ha perdido esa cultura que es fomentada y recreada mediante diversas acciones como los Compromisos y la capacitación en valores.

⁸⁶ www.fundacionarcor.org.ar

⁸⁷ www.arcor.com.ar

Contribuye a ello también que la dirección y el control que ejerce la porción mayoritaria de las acciones se ha mantenido en la familia.

Conclusión ● ● ●

6. Conclusión

Las organizaciones tienen como fin la satisfacción de una necesidad social para lo cual desarrollan una actividad (misión). Su probabilidad de sustentación en el tiempo depende de la estrategia que desarrollen para cubrir la brecha entre el presente y el futuro deseado (visión). La permanencia de los valores de la organización a través del tiempo determina un comportamiento coherente con el discurso explicitado. Los valores constituyen la base del desarrollo de la estrategia constituyéndose en guías para el accionar de la organización

La sustentabilidad y la perdurabilidad se definen como requisitos al constituirse una organización. La rentabilidad es una consecuencia de un comportamiento, y un requisito indispensable para la sustentabilidad y la perdurabilidad. Los valores organizacionales constituyen el andamiaje sobre el cual se construye una organización sólida. Modelan el comportamiento. La ausencia de valores, por el contrario, hace que se navegue sin brújula a merced de la lucha de grupos de poder internos y externos a la organización.

La organización desarrolla sus actividades para satisfacer una necesidad de la comunidad. En esta comunidad se encuentran los clientes o usuarios, los competidores, el Estado, otras organizaciones. Todas ellas representan intereses y valores, que en mayor o menor medida afectan las decisiones de sus accionistas, dueños o directivos y permean la cultura organizacional. El medio ejerce presión, pero la intensidad de la presión depende de muchos factores: los hábitos, historia y valores corrientes de la sociedad de que se trate, el grado de concentración del mercado propio de la organización, el tipo de actividad, etc.

El esquema de la organización maximizadora de beneficios como único objetivo, a corto plazo, en la cual el énfasis está puesto en la minimización de los costos, que niega toda responsabilidad social a la comunidad, es inviable en el largo plazo.

Es dable afirmar que, con respecto a la responsabilidad social empresaria, la aceptación de prácticas no éticas es cada vez menor. Ello sucede en gran parte por la difusión que realizan las organizaciones no gubernamentales de temas como la defensa del medio ambiente y de los derechos de los consumidores. También colabora la discusión de este tema en los ámbitos académicos.

Es decir, que las restricciones desde el exterior y desde el interior (lucha de poder) hacia el sistema-organización definen la función de preferencia que persigue satisfacer la organización. Esas preferencias son la sustentabilidad, el crecimiento, la

calidad, la cadena de valor. Múltiples objetivos y múltiples participantes intervienen en la negociación de los objetivos organizacionales.

Si la dirección de la organización adopta un comportamiento proactivo con sus participantes y reconoce su peso en el establecimiento de los fines y el destino de la misma, seguramente adoptará una responsabilidad social empresaria correcta.

Los códigos de ética son "producciones" culturales, son parte del discurso. Sus enunciados deben estar fundamentados en valores, creencias y presunciones, siendo su objetivo guiar el comportamiento en situaciones de incertidumbre. Solamente si están imbuidos de significado por los enunciadores, tendrán significado para los receptores. Ese significado no es solamente un problema semántico, sino que es un conjunto de prácticas discursivas. Si no se verifican los cuatro supuestos que configuran una situación ideal de comunicación (verdad, veracidad, inteligibilidad y principio normativo) es muy probable que se quiebre la credibilidad, es decir la confianza devenida de la coherencia entre el decir y el hacer.

Los valores incluidos en las declaraciones de principios, credos, compromisos de acción y códigos de ética en general, se refieren a virtudes, tales como prudencia, tolerancia, humildad, confianza, honradéz y a valores universales como solidaridad, equidad, trato igualitario, libertad (de competencia), no discriminación, que constituyen la base de los derechos humanos universalmente reconocidos

Están inspirados en las diversas aportaciones a la ética formuladas desde Aristóteles y las éticas religiosas, el hombre (organización) virtuoso que utiliza su recta razón para decidir, el hombre (organización) autónoma y propia de sí (ética kantiana) hasta las éticas contractualista y discursiva, que se manifiesta en la determinación y reconocimiento de los sectores afectados por las decisiones empresariales.

La tendencia al futuro es hacia una organización que basa su sustentabilidad, y por ende sus estrategias y acciones en valores definidos por la dirección y discutidos colectivamente, difundidos intensamente hacia el interior a todos sus integrantes como una norma de comportamiento correcta y esperable. Esos valores guían la relación con los clientes, los competidores, los empleados, la comunidad, etc. Esa norma de comportamiento es expresada mediante códigos de ética, de conducta, credos, declaraciones de valores, etc.

Qué posibilidad existe de que ese comportamiento esperado, plasmado en un código, sea el realmente ejercido? Teniendo en cuenta tanto la opinión de los diversos autores como los casos analizados, es más factible esperar la identificación con un código de ética y un comportamiento acorde de aquellas personas que adquieren esos valores tempranamente en su vida, en su etapa de formación familiar, religiosa y educacional. La capacitación en valores que proporcione la organización puede

reforzar esos tempranos aprendizajes. Sin embargo es más difícil lograr que las personas adultas "desaprendan" actitudes y hábitos arraigados. En estos casos, los códigos de ética actúan más como un sistema de castigos y recompensas (un código disciplinario) que como un texto inspirador con el cual la persona se identifica, y que puede ser internalizado como pauta de conducta.

Por tanto, el énfasis está puesto en los directivos, los que ejercen el liderazgo de la organización. La organización es una construcción humana, son las personas las que llevan adelante los objetivos, los programas, las acciones, ponen en realidad el discurso. Por ello resulta más sencillo llevar adelante una dirección por valores y una conducta responsable cuando los directivos – por caso, los fundadores- son los que lideran e imponen su impronta al resto de los integrantes. (El caso Arcor), que cuando la propiedad de la compañía se halla atomizada en cientos de accionistas, y la dirección se encuentra profesionalizada.(El caso Enron) Faltando el sentido de pertenencia e identidad, la responsabilidad se diluye. Algo similar ocurre con las organizaciones gubernamentales. En palabras sencillas, "son de todos y no son de nadie" En estas situaciones es necesario establecer (y ejercer efectivamente) estrictos mecanismos y organismos de control cruzado, tanto internos como externos a las organizaciones., sin perjuicio de formar al personal en programas de ética y valores.

Un aspecto muy importante de subrayar es la variación de comportamiento que se registra en las organizaciones dependiendo del medio o contexto en que se desenvuelven (caso Skanska, caso Nike) Las organizaciones aprovechan la "ventaja competitiva" que el medio les proporciona, bajando los estándares éticos exigidos en sus países de origen cuando ello es factible, o, al contrario, adoptando medidas más altas, por ejemplo, con respecto a la calidad o satisfacción del cliente, cuando ello es necesario para conquistar otros mercados.

A mayor presión gubernamental o de la comunidad, a través, por ejemplo de organizaciones no gubernamentales y medios de comunicación, la organización adopta una actitud reactiva, primero en defensa propia y luego de modificación de conductas y prácticas no aceptadas.

Sin embargo, tal como se expresó en este mismo punto, la situación ideal es una organización proactiva, que al definir su misión, visión y las estrategias conducentes incluya los valores y las prácticas éticas a las que habrá de atenerse, surgidas de una discusión fundamentada y abarcativa de los temas más importantes.

La toma de decisiones, desde la cumbre a la base de esa organización, se ajustará a los hechos pero se guiará por los valores organizacionales así definidos, o por definirse y discutirse cuando la situación así lo requiera.

De las situaciones y casos analizados, se desprende que llevar adelante una conducta ética es realmente difícil. Si lo es para las personas individualmente consideradas, más aún para esos colectivos humanos atravesados por influencias de distinto tipo, formaciones morales distintas de sus integrantes, luchas de poder entre grupos internos y externos, con fronteras abiertas a contextos cambiantes.

Establecer un código de ética y cumplirlo exige consenso, exige participación y discusión, exige un programa de propósitos y acciones, exige capacitación continua, exige sistemas y procesos organizacionales orientados a cumplirlo, y fundamentalmente, exige un liderazgo fuerte en cuanto a los valores.

Constituye, sin embargo, un desafío importante para las organizaciones que comprenden su función dentro de la sociedad y quieren ejercerla efectivamente, actuando con autonomía y responsabilidad y respetando los derechos de toda la comunidad.

Bibliografía básica y de consulta



7. Bibliografía

7.1. Específica

- ARISTÓTELES *Ética a Nicómaco* Buenos Aires Gradifco 2007
- ARISTÓTELES *Política, Libro I*. Madrid. Biblioteca Básica Gredos. 2000
- BALLVE, ALBERTO Y DEBELJUH PATRICIA *Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires. Gestión 2000. 2006.
- BARNARD, CHESTER. *The Functions of the Executives* Cambridge. Mass. Harvard Univ. Press. 1938. En Mintzberg Henry, ob. cit.
- CAMPS, VICTORIA, ED. *Historia de la Ética. 3. La ética contemporánea*. España, Editorial Crítica
- CASTEL, ROBERT. *La metamorfosis de la cuestión social*. Buenos Aires. Paidós. 1997
- CORTINA, ADELA *Ética de la Empresa*. Madrid, Trotta. 1996.
- CRELIER, ANDRÉS *Apel y la sociedad ideal de comunicación*, en *Miradas contemporáneas sobre la sociedad futura*, Editor S. Cecchetto, Buenos Aires, Herramienta, 2008.
- CYERT R.M. Y MARCH A *A behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliff's Nº 1. Prentice Hall. 1963 En Mintzberg Henry, ob. cit.
- DAHL, ROBERT *Análisis sociológico de la política*. Fontanella, 1968.
- DECK, MC. *Corporate Codes and Ethics Programs*, en Hartman, PL. *Perspectivas en Business Ethics*, MC Graw-Hill, New York, 2002, citado por Luisa Montuschi, UCEMA, en Documentos de Trabajo, Área Negocios, Nº 329, Octubre 2006
- DE GEORGE, R.T. *Business Ethics*, Prentice Hall, Upper Side River, 1989, citado por Montuschi Luisa en *Ética, Economía y Negocios consideraciones sobre la RSE de las empresas*. Documentos de Trabajo UCEMA, Nº 249, Septiembre 2003.
- DRUCKER, PETER *La Administración en una época de grandes cambios*. Buenos Aires. Sudamericana. 1996.
- ETKIN, JORGE *Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones*. 1ra Edición. Buenos Aires. Prentice Hall. 2000.
- ETZIONI, AMITAI. *Organizaciones modernas*. Madrid. ED. UTHEA, 1975.
- FOUCAULT MICHEL *Vigilar y Castigar*. Argentina. Siglo XXI ED. 2002
- GEORGIEU PETRO *The goal Paradigm and Notes towards a Counter Paradigm*. Administrative Science Quarterly. 1973, pp. 291-310 en Mintzberg Henry, ob. cit.

- HABERMAS JURGENS *Teoría de la acción comunicativa*. Buenos Aires. Aguilar. 1989.
- HELER, MARIO *La ética aplicada y la situación moral contemporánea*. Cuadernos de Ética N° 10. 1990.
- HOFSTEDE, GEERT *Culturas y organizaciones – el software mental-*. Ciencias Sociales Alianza. 1999.
- HOPENHAYN, MARTÍN *Repensar el trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Buenos Aires. Grupo Editorial Norma. 2001
- KANT, IMMANUEL. *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Barcelona. Ariel. 1996
- KANT, IMMANUEL. *Crítica de la razón práctica*. Diversas ediciones.
- KINICKI, ÁNGELO Y KREITNER, ROBERT. *Comportamiento Organizacional*. MC Graw Hill. 2003.
- KLIKSBERG, BERNARDO *Más ética más desarrollo*. Buenos Aires. Temas. 2004
- KLIKSBERG, BERNARDO *Los cursos de ética y responsabilidad social en las universidades son indispensables*. Artículo publicado para LA NACION, disponible en www.comunicarSE.org.ar.
- KRIEGER, MARIO *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires. Pearson Education-Prentice Hall 2005.
- LOZANO, J.F. "Proposal for a model for the elaboration of ethical codes based on discourse ethics" *Business Ethics: A European Review*, Vol. 10, N°, abril 2001, citado por Luisa Montuschi, UCEMA, en Documentos de Trabajo, Área Negocios, N° 329, Octubre 2006.
- MALIANDI, RICARDO *Ética: conceptos y problemas*. Buenos Aires. Biblos. 2004. 3ra ED.
- MARCH, A Y SIMON, H *Restricciones motivacionales: la decisión de participar*. *Organizations*. New York. John Wiley. 1958. En.... En Mintzberg Henry, ob. cit.
- MENDES, E.P. Y CLARK, J.A. *The five Generations of Corporate Codes of Conduct and their Impact on Corporate Social Responsibility* citado por Luisa Montuschi. UCEMA, en Documentos de Trabajo, Área Negocios, N° 329, Octubre 2006.
- MINTZBERG, HENRY *El poder en la organización*. Barcelona. Ariel Economía. 1992
- MORGAN, GARETH *Imágenes de las organizaciones*. México. Alfaomega. 1989.
- PAPANDREU, ANDREAS *Some Basic problems in the Theory of de Firm*. *Survey of Contemporary Economics*, Vol 2 1952 en Mintzberg Henry, ob. cit.
- REICH, ROBERT *El trabajo de las naciones*. Villaviciosa de Odón. Javier Vergara. 1993.
- SCHEIN, EDGAR H *La cultura empresarial y el liderazgo*. Prentice Hall, 1982.

SCHVARSTEIN, LUIS *Diseño de Organizaciones Tensiones y paradojas*. Buenos Aires Paidós. 2000.

SCHVARSTEIN, LUÍS *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Buenos Aires, Paidós. 1995

SCHWARTZ, P. Y BLAIR, G *Cuando las buenas compañías se portan mal*. Barcelona. Granica. 2000

SIMON, HERBERT. *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. Valencia. Aguilar. 1964. En Mintzberg Henry, ob. cit.

WEBER, MÁX. *Ética Protestante*. Buenos Aires. Gradifco. 2006

Sitio web de la comunidad boliviana: Pese a la tragedia y las inspecciones la responsabilidad de empresas y marcas, por Paulina Marca, www.diarioperfil.com.ar, disponible en www.comunidadboliviana.com.ar. 1-10-2006.

Sitio web oficial de Arcor Sa, disponible en www.arcor.com.ar

Sitio web oficial de la Fundación Arcor, disponible en www.fundacionarcor.org.ar

Sitio web oficial de Skanska, disponible en www.skanska.com.ar

El caso Skanska paso a paso, disponible en www.minutouno.com.ar

Entrevista con H. Morano, disponible en www.diarioperfil.com.ar 29-4-2007.

Mendes, E.P. y Clark, J.A. "The five Generations of Corporate Codes of Conduct and their Impact on Corporate Social Responsibility"
www.uotawa.ca/hrrec/publicat.five.htm.

7.2. De consulta

ABRAHAM, T. *La empresa de vivir*. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 2000.

ALONSO, L. E. *Trabajo y ciudadanía*. Estudios sobre la crisis de la sociedad salarial. Trotta Editorial. s.d.

ARENDT, H. *La condición humana*. Paidós. Estado y Sociedad. 1993.

ASOCIACION LATINOAMERICANA DE ETICA, NEGOCIOS Y ECONOMIA. ALENE. *La ética en la gestión pública y privada: fortalezas y debilidades*. Buenos Aires, UADE, 2002.

BROWN M T *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*. Paidós. Empresa. España 1992.

BULL, B. Responsabilidad social de las empresas: ¿una solución para el desarrollo de América Latina? *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 9, n.28, PP 565-583.

CASAL, A M. El buen gobierno corporativo y los códigos de buena conducta. *Enfoques: Contabilidad y Administración*, n.9. La Ley, sep. 2005, pp.63-77.

CLAVER CORTES, E, LLOPIS TAVERNER, J, GASCO GASCO, J. L. Ética empresarial: implicaciones para la dirección de recursos humanos. *Boletín de Estudios Económicos*. Vol.52, n.160. Universidad Comercial de Deusto; Asociación de Licenciados, abril 1997, pp.175-187.

CORTINA, A *Ciudadanos del mundo*. Alianza Editorial. Madrid. 2001.

CORTINA, A. *Construir confianza (Ética de la empresa la sociedad de la información y*

- las comunicaciones). ED. Trotta Madrid, 2003.
- ETKIN, J. Bases ideológicas del vacío ético en las organizaciones. Parte 2. *Enfoques: Contabilidad y Administración*. La Ley, marzo 2000, pp.36-43.
- ETKIN, J. El enfoque de la integridad en la gestión de empresas: de las relaciones humanas al capital social de la organización. *Enfoques: Contabilidad y Administración*, n.3. La Ley, marzo 2005, pp.66-73.
- FERNÁNDEZ BUEY F. *Poliética*. Losada, Madrid, 2003.
- GARCIA S.- DOLAN, S. *La Dirección por valores*. Mc.Graw-Hill.España.2003.
- GELINIER O. *Ética de los negocios*. Espasa-Calpe. Madrid, 1991.
- GOMEZ, F. Las empresas trasnacionales y los derechos humanos. *Boletín de Estudios Económicos*, Vol.55, n.170. Universidad Comercial de Deusto; Asociación de Licenciados, agosto 2000, pp.333-348.
- GOMEZ PEREZ R. *Ética empresarial*. Teoría y casos. Rialp. Madrid, 1990.
- GORZ, André. *Miserias del presente, riqueza de lo posible*. Paidós. Estado y Sociedad. 1998.
- HANKOVITS, M. J "Reflexión sobre la ética del trabajo". *Cuadernos de Cátedra: Administración de RRHH 2004*. Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Mar del Plata, 2005, pp.19-39
- IRIBARNE, J. V. Acerca de la ética aplicada. *Cuadernos de Ética* 10, 1990, pp 29-40.
- MAYNTZ, R. *Sociedad de la organización*. Alianza, Madrid, s.d.
- OFFE, C. *La sociedad del trabajo. Problemas estructurales y perspectivas de futuro*. Alianza Universidad. s.d.
- ONU. DECLARACION UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS (1948)
- PERDIGUERO, T G. *La responsabilidad social de las empresas en un mundo global* Anagrama. Barcelona.2003.
- RIFKIN, J: *El fin del trabajo*. ED. Paidós. Buenos Aires, 1997.
- ROBBINS, S.: *Comportamiento organizacional*. ED. Prentice Hall, México 1997.
- SCHVARSTEIN, L. y LEOPOLD, L. (comp.) *Trabajo y Subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. ED Paidós. Tramas sociales. Buenos Aires. 2005.
- SEN, A. *Desarrollo y Libertad*. ED Planeta.2000.
- SOLOMON, R. C. La ética de los negocios. En *Compendio de Ética*. Peter Singer (ED.) Alianza editorial, Madrid, 1995 .Cap. 31, pp 483-498.
- TRÍAS E. *Ética y condición humana*. Península. Barcelona, 2000.
- www.comunicaRSE.com.ar

Apéndice - Código de Ética de Accenture



Código de Ética Empresarial de
Accenture: nuestros “Core Values” en
acción
(Versión 4.1)



High performance. Delivered.

• Consulting • Technology • Outsourcing

A todo el personal de Accenture:



Durante más de 50 años, nuestro éxito se ha sustentado en una serie de creencias, comportamientos y valores que han trascendido tanto generaciones como geografías. Desde nuestros primeros días como pioneros en el campo de la tecnología hasta nuestra situación actual como empresa *Fortune* Global 500 líder en su sector, colaborando con nuestros clientes para ayudarles a convertirse en empresas y administraciones públicas de alto rendimiento, los hombres y mujeres de Accenture han mantenido siempre su compromiso con los más altos estándares profesionales y éticos.

Accenture mantiene seis Core Values que perduran y nos diferencian y que contribuyen a nuestro funcionamiento empresarial: *"Stewardship", La mejor gente, Creación de valor para el cliente, Una red global, Respeto por el individuo e Integridad*. Estos sencillos pero poderosos valores han guiado sostenidamente nuestra toma de decisiones, así como nuestras interacciones con los clientes, con las comunidades en las que trabajamos y entre nosotros, siempre en aras de nuestra visión: *convertirnos en una de las principales empresas mundiales aportando innovación para mejorar la forma en la que las personas trabajan y viven*.

Lo más importante de nuestros Core Values es que los vivimos mediante nuestras acciones. Ésta es una de las razones por las que hemos replanteado y vuelto a publicar el Código de Ética Empresarial de Accenture con nuestros Core Values como eje fundamental. El Código es una parte esencial del funcionamiento de Accenture como un negocio de alto rendimiento.

Espero que encuentren en esta versión del mismo una fuente de referencia práctica y sencilla. Además, junto con Accenture Leadership Statement (Declaración de Liderazgo de Accenture), el Código describe muchos de los comportamientos y acciones que se asocian con la puesta en práctica de nuestros Core Values. También incluye el Modelo ético de toma de decisiones de Accenture, que ofrece un enfoque estructurado del planteamiento de dilemas de carácter ético.

Todos en Accenture juegan un papel importante en la defensa de nuestra empresa, de nuestra reputación y de nuestra marca; por eso debemos educarnos en este terreno, no sólo para asegurarnos de que cumplimos con la legislación y las políticas ("policies") correspondientes, sino para garantizar que contamos con las mejores herramientas y recursos para una toma de decisiones ética y responsable. Se trata de que cada individuo se sitúe como un líder y un modelo a seguir con el objetivo de propiciar un entorno ético y mantener los altos estándares que sustentan nuestra reputación.

Además de nuestra gente, nuestra marca y nuestra reputación son nuestros más preciados activos como empresa y tenemos la obligación de protegerlos mediante la preservación de nuestros Core Values y nuestro Código de Ética Empresarial.

En nombre del consejo de administración quisiera agradecerles sus esfuerzos continuados por poner en práctica a diario nuestros valores clave y el Código de ética empresarial.

[Firma electrónica de Bill]

William D. Green
Presidente y CEO
1 de septiembre de 2006

Nuestro Código de Ética Empresarial refuerza nuestros Core Values e impulsa nuestra cultura de cumplimiento de las normas, toma de decisiones ética y responsabilidad.

Nuestros Core Values dan forma a la cultura y definen el carácter de nuestra empresa. Son nuestra guía de conducta y de toma de decisiones.

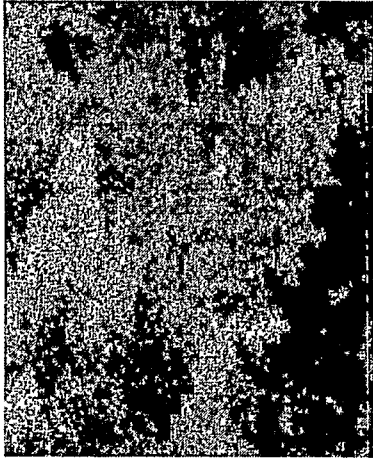
Contenido

- Pág. 4 Resumen del código**
- Pág. 6 Stewardship**
- Pág. 11 La mejor gente**
- Pág. 14 Creación de valor para el cliente**
- Pág. 17 Una red global**
- Pág. 22 Respeto por el individuo**
- Pág. 24 Integridad**
- Pág. 31 El Modelo de Toma de Decisiones Éticas de Accenture**
- Pág. 33 Nuestras responsabilidades**
- Pág. 34 Dónde conseguir ayuda**
- Pág. 36 Índice de términos clave**

Si desea más información, visite nuestra [Página Web de Políticas](#).

Mensaje del Responsable de conformidad con normativas (Compliance Officer)

El Código de ética empresarial es de aplicación a todos los empleados de Accenture, ya sean directivos, responsables de departamentos o empleados de cualquier país, plantilla o entidad.



Además, los terceros como por ejemplo consultores, agentes o subcontratados deberán cumplir igualmente con el Código siempre que actúen en representación de Accenture.

La ética empresarial es esencial para el éxito de nuestra empresa porque fomenta la confianza y la transparencia y éstas, a su vez, construyen el entorno adecuado para nuestra, nuestros clientes, nuestros proveedores, para los accionistas y demás personas con intereses en nuestra empresa y para las comunidades en las que trabajamos. Tiene una importancia fundamental en la manera en la que trabajamos y vivimos.

El Código de ética empresarial de Accenture nos enseña cómo construir el entorno adecuado. Mediante "declaraciones de acción" específicas captura la forma en la que ponemos en práctica nuestros Core Values y nuestros principios y qué debemos hacer para cumplir con la ley. Aunque el Código no

intenta recoger todas las acciones posibles, sí nos recuerda que Accenture no tolerará conductas que no estén a la altura de estas expectativas. Para mayor información, incluye además enlaces a las políticas principales de Accenture.

El Código está diseñado para ayudarnos a todos a no conformarnos simplemente con el obligado cumplimiento de la ley. Sobra decir que nosotros ya cumplimos con toda la legislación aplicable, pero además esperamos superarnos e ir más allá. Nuestro objetivo es implementar prácticas empresariales éticas, es decir, conducir nuestro negocio de tal forma que nos enorgullezca y que refleje la imagen y la herencia de Accenture. Nos esforzamos por ser ciudadanos corporativos responsables, contribuyendo de forma positiva en nuestras relaciones con los principales grupos con intereses en nuestra empresa, incluidas las comunidades en las que trabajamos y vivimos, además de con nuestros clientes, proveedores, empleados y accionistas.

Cuando actuamos según nuestros Core Values tomamos buenas decisiones. Nuestro Código de Ética empresarial nos ofrece una guía para actuar de acuerdo a esos valores. En aquellas situaciones en las que no hay duda sobre cómo aplicar la ley o nuestra política, nuestra tolerancia ante infracciones es cero. En situaciones más complicadas que implican juicios de valor ante un dilema, esperamos que nuestros empleados busquen la ayuda de otros para poder tomar las decisiones adecuadas. Accenture investiga las posibles infracciones de su Código y políticas e impone las correspondientes sanciones a los infractores, incluido el despido si así estuviera indicado.

Es responsabilidad personal de cada empleado actuar de una manera ética. Es importante para el mantenimiento de un entorno ético y de un negocio de alto rendimiento que los empleados hagan públicas sus inquietudes en este sentido. Si tiene dudas acerca del Código, puede ponerse en contacto con el Ethics and Compliance Program (Programa de ética y cumplimiento de normas) en la dirección de correo "ethics.and.compliance.program@accenture.com" o visitando la página Web Ethics and Compliance (página de Ética y cumplimiento de normas). Si desea una lista completa de recursos, consulte la sección [Dónde conseguir ayuda](#) de este Código.

No se conforme con leer este Código, utilícelo como modelo de conducta; y recuerde que es su responsabilidad actuar siempre que tenga una sospecha razonable de que se ha producido una infracción.

Douglas G. Scrivner
General Counsel , Secretario y Compliance Officer
1 de septiembre de 2006

Resumen del Código

Código de Ética Empresarial de Accenture: nuestros Core Values en acción

<p>Stewardship en acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respetamos y apoyamos a nuestras comunidades y el entorno, y fomentamos la participación activa en actividades benéficas (6) • Actuamos como propietarios de la empresa y tomamos las decisiones que están dentro de nuestras competencias (7) • Compartimos nuestra amplia experiencia para maximizar su valor (7) • Protegemos e invertimos en los activos de Accenture y velamos por la información confidencial y propiedad de la empresa (8) • Utilizamos la tecnología de comunicaciones electrónicas de forma responsable y profesional (9) • Fomentamos la apropiada participación en actividades políticas (10) 	<p>La mejor gente en acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciamos un entorno justo y positivo en el que las personas puedan desarrollarse y tener éxito (11) • Procuramos la participación de nuestro personal y la comprensión de los diferentes puntos de vista (11) • Nuestras relaciones o actividades personales no comprometen la objetividad ni la reputación de Accenture (12) • Respetamos las obligaciones derivadas de empleos anteriores (12) 	<p>Creación de valor para el cliente en práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procuramos el desarrollo de relaciones estables con nuestros clientes basadas en la entrega de valor (14) • Nos comprometemos con lo que podemos entregar y entregamos siempre lo que hemos prometido (14) • Procuramos comprender y respetar los códigos de conducta de nuestros clientes (15) • Cumplimos con la legislación relativa a contratación y compras de las administraciones públicas (16) • Compramos tanto bienes como servicios basándonos en sus méritos (16)
<p>Una red global en práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Somos ciudadanos corporativos responsables y mantenemos estándares coherentes en todo el mundo (17) • Somos competidores fuertes pero justos (18) • Entendemos y respetamos la legislación relativa al movimiento de bienes y personas entre países (19) • Protegemos la privacidad de la información personal y cumplimos con la legislación relativa a la protección de datos (20) • Colaboramos con el gobierno de cada país en el que operamos como una empresa local aunque nuestra visión es siempre global (21) • Vivimos nuestra marca global (21) 	<p>Respeto hacia el individuo en práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiciamos un entorno inclusivo que valora la singularidad de cada individuo (22) • Nos tratamos unos a otros con respeto y no toleramos el acoso ni la intimidación (23) • Mantenemos un entorno laboral seguro y no intimidatorio (23) 	<p>Integridad en práctica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rehusamos ofrecer sobornos o hacer pagos de dudosa legitimidad (24) • No ofrecemos ni recibimos regalos ni hospitalidad inapropiados (25) • Comunicamos información exacta, oportuna y relevante a los grupos con intereses en Accenture (26) • Preparamos y ofrecemos informes y registros completos y fiables, tanto de carácter financiero como de otros tipos (26) • Protegemos la información y licencias propiedad de nuestros clientes y de terceros (28) • Evitamos los conflictos de interés (28) • Gestionamos la "información interna" de manera correcta y legal (30)

Hacer lo correcto requiere ser consciente de las implicaciones éticas de nuestras acciones. Es un reto, pero el comportamiento ético siempre es gratificante.

Si observa un problema, tome una postura ética ante él y si tiene dudas, pregunte. Todos estamos llamados a la acción cuando se trata de ética y cumplimiento de las normas.

Stewardship

Creamos un patrimonio para futuras generaciones, actuando con mentalidad de propietarios, desarrollando gente dondequiera que estemos y cumpliendo nuestros compromisos.

Stewardship significa ayudar a construir una organización más sólida de cara al futuro mediante la protección de nuestros activos, la inversión en el futuro y la utilización de los recursos de Accenture como si fueran propios. Significa asumir la responsabilidad de la salud actual y futura de nuestro negocio consiguiendo un equilibrio entre las demandas inmediatas del mercado y las necesidades de la empresa a largo plazo, además de crear un valor presente y futuro para los accionistas. Significa ocupar nuestro lugar en la comunidad y cuidar el medioambiente. Como administradores, nos comprometemos con nuestra visión mediante palabras y hechos, forjando relaciones entre nuestros diferentes negocios y asesorando, formando y haciendo un seguimiento de nuestros equipos y personal dedicado a clientes.

Viviendo nuestro Código: Stewardship en acción

- Respetamos y apoyamos a nuestras comunidades y el entorno, y fomentamos la participación activa en actividades benéficas
- Actuamos como propietarios de la empresa y tomamos las decisiones que están dentro de nuestras competencias
- Compartimos nuestra amplia experiencia para maximizar su valor
- Protegemos e invertimos en los activos de Accenture y velamos por la información confidencial y propiedad de la empresa
- Utilizamos la tecnología de comunicaciones electrónicas de forma responsable y profesional
- Fomentamos la apropiada participación en actividades políticas

Respetamos y apoyamos a nuestras comunidades y a nuestro entorno

Como ciudadanos corporativos responsables, creemos que la salud de nuestro negocio va ligada a la salud de las comunidades en las que trabajamos y vivimos. Nuestros programas de ciudadanía empresarial funcionan tanto a nivel global como local. Colaboramos con los demás aportando nuestras aptitudes y experiencia para ponernos al servicio de nuestras comunidades.

Accenture está comprometida con la protección del medio ambiente y con la salud y seguridad de sus empleados, contratistas, invitados y vecinos. Parte de este compromiso consiste en el cumplimiento de la legislación relativa a medio ambiente, salud y seguridad, y otros requisitos existentes en los lugares donde tenemos operaciones. Dicha legislación y regulaciones, en sus diferentes niveles jerárquicos, definen los estándares mínimos a seguir en nuestras instalaciones y prácticas; nosotros, además, nos esforzamos por minimizar los posibles efectos nocivos de nuestras actividades y por mejorar continuamente nuestro rendimiento en relación con el medio ambiente.

Aceptamos el imperativo empresarial y la responsabilidad de reducir nuestro impacto medioambiental y de contribuir en todo lo posible a la reducción de otros impactos negativos. Animamos a nuestros empleados a que hagan un uso responsable de los recursos y fomentamos colaboraciones con nuestros clientes para mejorar su rendimiento medioambiental. La responsabilidad para con el medio ambiente es uno de los muchos criterios que tenemos en cuenta a la hora de evaluar y seleccionar a nuestro proveedores.

Respetamos a nuestras comunidades y el entorno, y fomentamos la participación activa en actividades benéficas.

Creemos que la participación activa en actividades benéficas, ya sea en representación de la empresa o bien a título personal, es una responsabilidad y un acto de Stewardship.

Accenture y sus fundaciones (organizaciones independientes que utilizan el nombre de Accenture) realizan generosas aportaciones cada año tanto a nivel global como local. Además, animamos al personal de Accenture para que ofrezcan sus esfuerzos y experiencia en actividades de voluntariado y para que participen en iniciativas patrocinadas por las empresas que ayuden a combinar los servicios tecnológicos y de consultoría con programas organizados, aumentando así la repercusión de la empresa en la sociedad.

Accenture apoya la involucración de sus empleados en sus comunidades. Antes de utilizar el nombre de Accenture para patrocinar una organización o evento benéficos, los empleados deben consultar con Recursos Humanos.

Política 0099-Actividades benéficas

Actuamos como propietarios de la empresa y tomamos las decisiones que están dentro de nuestras competencias

Haciendo honor a nuestra sólida herencia como empresa de socios, nuestros esfuerzos se centran en los intereses de Accenture por encima de nuestros intereses personales y de nuestra capacidad para maximizar beneficios financieros a nivel personal. Nuestras actuaciones y decisiones se basan en un sentido de propiedad de la empresa. Tanto es así, que Accenture nos anima a todos a actuar como si fuéramos propietarios, mediante una actitud vigilante y responsable con los recursos de la empresa y, siempre que sea posible, teniendo participaciones de la misma. Hacemos un gasto del dinero de Accenture como si fuera nuestro propio dinero y alertamos ante cualquier irregularidad. Además, nos consultamos unos a otros cuando nos encontramos ante situaciones de riesgo.

Al mismo tiempo, como "gestores del negocio", entendemos nuestra estructura legal y operativa y que nuestra capacidad para actuar en nombre de Accenture nos viene delegada por los miembros del consejo de administración. Ningún empleado de Accenture tiene autoridad para representar a Accenture sin el correspondiente poder delegado en él de forma específica y todos y cada uno de nosotros debemos ser conscientes de los límites de nuestra autoridad individual como "gestores". Todos deberíamos asegurarnos de que las decisiones se toman en el nivel adecuado de la organización.

Compartimos nuestra amplia experiencia para maximizar su valor

La fuerza de Accenture se basa en el conocimiento y la experiencia de sus empleados; nuestro modelo de negocio se asienta en nuestra capacidad para desarrollar, compartir y reutilizar la innovación, de manera que podamos hacer llegar la pericia y experiencia necesarias a las personas adecuadas en el momento adecuado. Compartimos de forma activa el conocimiento al eliminar las barreras que nos separan, al tiempo que protegemos los datos propiedad de la empresa y la información confidencial. Compartimos nuestra vasta experiencia en todos los lugares del mundo haciendo uso de nuestras amplias herramientas y sistemas, como por ejemplo Accenture Knowledge Exchange, una aplicación global que alberga la mayor parte de los activos de conocimiento que Accenture utiliza para ventas y entregas a sus clientes.

Protegemos e invertimos en los activos de Accenture

Los empleados de Accenture protegen con extremo cuidado los activos físicos de la empresa (edificios, equipo y ordenadores, etc.), además de los activos intangibles (marca, reputación e información en propiedad de extremo valor, como la propiedad intelectual y la información confidencial).

Los activos intelectuales de Accenture nos dan un valor distintivo en el mercado y generan ingresos. Estos incluyen nuestra propiedad intelectual, que debemos gestionar y proteger para tener una ventaja competitiva sobre nuestros competidores. Suponen la base de nuestras aptitudes únicas e innovadoras y forjan nuestra habilidad para ser ganadores en nuestro mercado. Si perdemos estos activos por robo, mal uso, descuido o contratos inadecuados con nuestros clientes, el futuro de Accenture estará en peligro.

Una asociación empresarial me ha invitado a dar una charla en su congreso. ¿Puedo hacerlo?

En términos generales sí, aunque no debería compartir información confidencial o interna cuando se dirija a personas ajenas a la empresa. Consiga la aprobación de su supervisor antes de aceptar la invitación.

Todos los empleados de Accenture pueden ayudar a la empresa de alguna de las siguientes maneras:

- **Aportando innovaciones que puedan patentarse o registrarse** para ayudar a desarrollar nuestra cartera de activos intelectuales de primera clase.
- **Protegiendo los derechos de nuestra propiedad intelectual** denodadamente en cada contrato o relación con terceros.
- **Utilizando nuestra propiedad intelectual** para generar ingresos para Accenture y valor para nuestros clientes y las personas con intereses en Accenture.

Velamos por la información confidencial y propiedad de Accenture

La información propiedad de Accenture es toda aquella información que pertenezca a Accenture. Incluye cualesquiera datos de las bases de datos y registros de Accenture, incluidos los correos

¿Qué se considera divulgación inapropiada de información en propiedad o confidencial?

- La divulgación de las propuestas de cambios ejecutivos u organizativos puede influir de forma negativa en la moral de los empleados e interferir en los planes de Accenture.
- La divulgación de negociaciones con clientes que aún no se han hecho públicas puede ser perjudicial para Accenture al dar a nuestros competidores la oportunidad de interferir y el tiempo suficiente, dado el caso, para igualar nuestra solución; además, podría violar un acuerdo de no divulgación firmado con nuestro cliente.

electrónicos, como por ejemplo: información sobre empleados (incluidos los cambios ejecutivos y organizativos); información técnica sobre nuestras ofertas, servicios o investigación; planes de marketing o de negocio; software y datos financieros. La información propiedad de la empresa es el resultado del arduo trabajo y los esfuerzos de innovación de sus empleados, y también de importantes inversiones en planificación, investigación y desarrollo.

La mayor parte de nuestra información en propiedad es confidencial y puede estar sujeta a copyright, patentes, derechos de propiedad intelectual u otros derechos. El personal de Accenture tiene acceso a una gran cantidad de información propiedad de la empresa y nuestros competidores y otros agentes de la industria, como analistas de seguridad, periodistas y consultores, son conscientes del valor que ello

tiene. Dado que esta información, en particular la de carácter confidencial, nos sitúa en una posición de ventaja competitiva en el mercado, la salud financiera o la reputación de la empresa

se podrían ver dañadas si nuestros competidores u otras partes tuvieran acceso a dicha información. Si alguien se pone en contacto con usted solicitando información sobre Accenture, no comparta ninguna información a menos que esté autorizado para hacerlo. Antes de divulgar información confidencial o recibirla de otra persona, respete la Política 69 y consulte con otros colegas, incluso con el grupo Legal si fuera necesario.

Ni los empleados actuales ni los antiguos podrán utilizar la información confidencial de Accenture en beneficio propio. De esto se deriva que nuestras obligaciones con Accenture no se extinguen al dejar la empresa.

Gestionamos nuestros archivos y registros en cumplimiento con la legislación vigente, las obligaciones contractuales y las políticas de Accenture. Algunos registros de la empresa, como el material fiscal o el sujeto a protección de datos, se deben conservar en su forma original. Si recibe una instrucción del grupo Legal denominada "Hold Notice" o "Aviso de conservación de material", debe cumplirla rigurosamente y conservar todos los registros electrónicos e impresos descritos en el Aviso, incluidos correos electrónicos y borradores, hasta recibir otras instrucciones por parte del grupo Legal. Si tiene conocimiento de la existencia de una investigación por parte de instituciones públicas, disputa o litigio que afecten a Accenture, y si tiene alguna pregunta al respecto, consulte con su superior o con el grupo Legal antes de eliminar o desechar cualquier registro electrónico o impreso que tenga relación con el tema sujeto a investigación, disputa o litigio.

Políticas 0069. Confidencialidad, 0123. Gestión de archivos y registros, 0057. Seguridad de la información y uso apropiado de los sistemas, 1253. Distribución interna de información confidencial y de información "material y no-pública", 0083. Gestión de disputas y litigios

Utilizamos la tecnología de comunicaciones electrónicas de forma responsable y profesional

A diario utilizamos herramientas empresariales fundamentales que pertenecen a Accenture, a nuestros clientes o a terceras partes: Internet, el correo electrónico, los sistemas de voz o de intranet, además de software, equipos informáticos, teléfonos, asistentes digitales y máquinas de fax.

Una nueva compañera no tiene aún acceso al Portal. ¿Le puedo prestar mi contraseña?

No, debe esperar a tener la suya propia. Su contraseña es la clave para su firma electrónica, que tiene carácter vinculante, y usted es responsable de cualquier actividad que se procese bajo su contraseña.

Si todos mantenemos un estricto control de nuestras contraseñas y las cambiamos periódicamente, protegeremos nuestros datos de usuarios no autorizados.

Utilizamos esta tecnología de manera profesional y responsable porque Accenture la pone a nuestra disposición para un uso profesional. Se considera una conducta inaceptable cualquier actividad ilegal, el abuso o el uso para fines no relacionados con Accenture. No obstante la empresa permite un uso personal limitado y razonable. Por otro lado, nuestras comunicaciones deben mantener siempre un tono respetuoso y educado, ya sean por correo electrónico, mensajería instantánea o cualquier otro medio.

Sólo utilizamos o accedemos a tecnología e información que estamos autorizados a poseer. Por ejemplo, no utilizamos servicios de Internet "peer-to-peer", de archivos compartidos, ni ningún otro servicio de descarga con el fin de violar derechos de propiedad intelectual o de acceder a contenido ilegal o inapropiado.

Es responsabilidad de cada uno de nosotros la seguridad, protección y control de los equipos informáticos y dispositivos electrónicos que la empresa pone a nuestra disposición, así como de los teléfonos móviles y ordenadores personales que utilizamos en nuestra actividad profesional en Accenture.

Políticas 0057. Seguridad de la información y uso apropiado de los sistemas, 0072. Uso del entorno de trabajo, 1169. Uso apropiado de la telecomunicación por voz

Fomentamos la apropiada participación en actividades políticas

Como empresa, Accenture participa directamente en el proceso político para apoyar aquellas posturas que resultan de importancia para nuestro negocio y también para compartir nuestro punto de vista en asuntos de relevancia mundial. Dado que la legislación de muchos países limita expresamente las contribuciones de empresas privadas y contratistas de los gobiernos a los partidos y candidatos políticos, nuestra empresa no realiza contribuciones a partidos ni candidatos. No obstante, Accenture podría apoyar contribuciones aprobadas en diferentes jurisdicciones mediante la creación de un comité de acción política o cualquier otro medio apropiado siempre que la ley lo permita. Antes de participar en actividades políticas o de ponerse en contacto con funcionarios públicos en nombre de Accenture o de un cliente, Accenture, sus empleados y agentes deben obtener la aprobación por escrito del director gerente de su país además de la de Office of Global Government Relations (Oficina global de Relaciones institucionales).

Accenture anima a sus empleados a que participen en el proceso político a título personal. Si los empleados de Accenture realizan contribuciones a partidos políticos a título personal, la empresa no reembolsará este dinero ni refrendará actividades políticas. Nuestros empleados no pueden utilizar el nombre de Accenture para refrendar ninguna actividad ni evento políticos ni utilizar los recursos de Accenture para realizar contribuciones monetarias ni en especie a partidos o candidatos políticos.

Políticas 1318. Contribuciones corporativas a causas políticas en metálico o en especie, 1221. Contactos con funcionarios públicos, 1327. Normas de conducta en los negocios internacionales. Corrupción

La mejor gente

Captamos y desarrollamos a los mejores profesionales para nuestro negocio, haciendo que den lo mejor de sí y demostrando una actitud positiva.

El mejor personal significa crear un entorno positivo y enérgico que permita a nuestros empleados crecer, triunfar y adquirir confianza en sus logros, tanto dentro de la empresa como en la sociedad. Significa buscar a los mejores candidatos, propiciar las oportunidades para que desarrollen aptitudes de vanguardia y dedicar tiempo para que el nuevo personal se integre en la empresa.

Viviendo nuestro Código: La mejor gente en acción

- Propiciamos un entorno justo y positivo en el que las personas puedan desarrollarse y tener éxito
- Procuramos la participación de nuestro personal y la comprensión de los diferentes puntos de vista
- Nuestras relaciones o actividades personales no comprometen la objetividad ni la reputación de Accenture
- Respetamos las obligaciones derivadas de empleos anteriores

Propiciamos un entorno justo y positivo en el que las personas puedan desarrollarse y tener éxito

Nuestros competidores pueden copiar nuestras estrategias, pero no pueden copiar nuestros valores, nuestra capacidad de operación ni a nuestra gente.

A medida que crece y cambia nuestro negocio también crece nuestra cantidad de empleados. Respetamos a los empleados de todas nuestras fuerzas de trabajo y valoramos sus contribuciones individuales. Entendemos y respetamos el papel diferente que desempeña cada empleado en el éxito de Accenture. Las carreras profesionales de los empleados de Accenture se ven impulsadas por su talento, sus aptitudes y su capacidad de rendimiento, así como por las necesidades de la empresa. Ofrecemos nuestra opinión de forma honesta y oportuna, tanto en un ámbito formal como informal, y esperamos ser tratados de forma justa y trabajar en un entorno libre de discriminación ilegal o injusta. Accenture desarrolla a su personal mediante la creación de un entorno que fomenta la asunción de responsabilidades. Nuestro personal quiere contribuir y la empresa les da oportunidades para crecer, adquirir nuevas habilidades y experiencia y dar lo mejor de sí.

Política 0078: Meritocracia

Procuramos la participación de nuestro personal y la comprensión de los diferentes puntos de vista

Fomentamos la creación de oportunidades que nos permitan conectar con nuestro personal y conocer sus inquietudes. Buscamos fórmulas para entender sus prioridades y sus puntos de vista. En muchos de los países en los que opera Accenture, los empleados pueden estar representados por comités de empresa o sindicatos. Accenture procura la colaboración con los órganos consultivos para buscar soluciones a los asuntos laborales que afectan a nuestros empleados. Fomentamos y apoyamos el diálogo social de acuerdo con la legislación y las prácticas locales.

Nuestras relaciones o actividades personales no comprometen la objetividad ni la reputación de Accenture

Accenture evita cualquier riesgo que comprometa su objetividad y reputación profesional. La existencia de relaciones familiares o personales en el entorno de trabajo puede aumentar este riesgo y poner en peligro la integridad del entorno laboral. En aquellas situaciones en las que las relaciones familiares o personales puedan interferir en asuntos laborales, incluidas las evaluaciones de rendimiento, promociones, desarrollo profesional, asignaciones de trabajo o cualquier aspecto general del trabajo, los empleados deberán tomar la iniciativa de acudir al departamento de Recursos Humanos para solucionar la situación.

Con el fin de no perjudicar el negocio, la imagen o la reputación de Accenture, realizamos nuestras actividades personales, incluidas nuestras

obligaciones fiscales, de la misma forma que llevamos a cabo nuestras actividades laborales, esto es, con total integridad.

Antes de participar en actividades ajenas a la empresa que pudieran afectar de forma negativa a nuestro rendimiento en el trabajo, los empleados deben tomar la iniciativa de consultar con el departamento de Recursos Humanos o con su supervisor. Las actividades fuera de la empresa no deben entrar en conflicto con nuestra actividad laboral ni afectar negativamente al negocio, la imagen o la reputación de Accenture.

Política 1100. Relaciones familiares y personales en el entorno laboral

Respetamos las obligaciones derivadas de empleos anteriores

Accenture contrata a los mejores profesionales y respeta su papel dentro de la empresa. En la actualidad no contratamos solamente licenciados en las universidades, sino que buscamos activamente profesionales a través de otras muchas fuentes.

En todo momento respetamos las obligaciones que nuestros empleados nuevos y potenciales hayan adquirido de forma legítima con sus actuales o anteriores empleadores, como restricciones relativas a la divulgación de información confidencial o propiedad de sus empresas o a contactar con clientes o empleados de su anterior empleador para hacerles ofertas. Por ejemplo, ciertos contratos laborales pueden incluir restricciones que establecen un periodo de carencia si se va trabajar para un competidor.

Relaciones familiares y personales en el trabajo

Si alguien de su familia o entorno personal trabaja también para Accenture, debe preguntarse:

- ¿Alguno de los dos ejerce influencia sobre el otro en el trabajo?
- ¿Alguno de los dos supervisa o depende jerárquicamente del otro?
- ¿Alguno de los dos debe dar su opinión sobre el rendimiento, desarrollo profesional o cualquier otro asunto relacionado con la actividad del otro?

Si ha respondido sí a alguna de estas preguntas, quizás sea necesario que cambie de puesto en la empresa. Un empleado no puede tener una relación de subordinación o supervisión con alguien que pertenece a su entorno personal o familiar.

Respetamos a nuestros competidores y a nuestros clientes, por eso no solicitamos información de nuestros nuevos empleados que pudiera quebrantar sus obligaciones legítimas con sus antiguos empleadores. Tratamos a nuestros nuevos empleados como nosotros esperamos que

otras empresas traten a antiguos empleados de Accenture.

Accenture espera que sus empleados mantengan sus obligaciones legítimas con sus antiguos empleadores; por eso, cualquier empleado que sospeche que su actividad en la empresa entra en conflicto con dichas

Una persona que antes trabajaba para la competencia acaba de ser contratada en Accenture. Me gustaría conocer qué procesos utiliza su antiguo empleador. ¿Puedo preguntarle?

Obtener información de la competencia de empleados antiguos o actuales es un tema delicado. Evite una situación comprometida para ti o para los demás y dirige tu consulta a Accenture Competitor Intelligence (grupo de Inteligencia de la Competencia de Accenture), un equipo dedicado a obtener esta información de la manera adecuada.

Durante una entrevista a un candidato, éste se ofrece a hablar sobre los modelos de precios de su actual empleador. ¿Qué debo hacer?

Debe decirle que no está dispuesto a discutir información confidencial o propiedad de otra empresa, y considere detenidamente si éste es el tipo de persona que ejemplificaría nuestros Core Values

Una persona que acaba de ser contratada tiene una amplia experiencia en el mercado y profundo conocimiento sobre nuestros competidores. ¿Cuánta información de su antiguo empleo podría compartir?

No debería solicitar información confidencial o propiedad de su antiguo empleador, ni tampoco debería permitir que ofreciera esa información de manera voluntaria. Para asesoramiento en este tema, consulte con el grupo Legal.

obligaciones debería notificarlo de inmediato a sus supervisores. Antes de incorporarse a Accenture, todos los nuevos empleados deben resolver cualquier situación relativa a su anterior empleo. También protegemos nuestras relaciones con los clientes consultándoles antes de contratar a alguien que trabaja para ellos.

Políticas 0114. Contratos laborales anteriores, 0909. Restricciones de contratación de personal de clientes

Título de PyR en la pág.13: Respeto a las obligaciones derivadas de empleos anteriores

Creación de valor para el cliente

Mejoramos el rendimiento del negocio de nuestros clientes creando relaciones de larga duración satisfactorias para ambas partes y centrándonos en la excelencia de nuestras operaciones.

La misión de Accenture es ayudar a nuestros clientes a convertirse en empresas y gobiernos de alto rendimiento. Buscamos entender sus expectativas y nos esforzamos por cumplirlas e incluso excederlas. Colaboramos con nuestros clientes para forjar oportunidades excepcionales de valor que puedan predecirse, medirse y repetirse.

Viviendo nuestro Código: Creación de valor para el cliente **en** **práctica**

- Procuramos el desarrollo de relaciones estables con nuestros clientes basadas en la entrega de valor
- Nos comprometemos con lo que podemos entregar y entregamos siempre lo que hemos prometido
- Intentamos comprender y respetar los códigos de conducta de nuestros clientes
- Cumplimos con la legislación relativa a contratación y compras de las administraciones públicas
- Compramos tanto bienes como servicios basándonos en sus méritos

Procuramos el desarrollo de relaciones estables con nuestros clientes basadas en la entrega de valor

Las relaciones con nuestros clientes están enraizadas en la confianza y la entrega de auténtico valor. Basamos nuestros consejos, recomendaciones y soluciones en criterios objetivos y en las necesidades del cliente, no en la conveniencia ni en el propio interés. Esto se traduce en que declinaremos una oportunidad si creemos que no podemos ofrecer un valor y explicaremos al cliente los motivos para ello. Dado que entendemos que nuestro cliente es la organización en su totalidad y no un empleado o un directivo en concreto, somos abiertos y transparentes en nuestras relaciones con las personas en todos los niveles de la organización.

Nos comprometemos con lo que podemos entregar y entregamos siempre lo que hemos prometido

Forjamos relaciones comerciales duraderas y prósperas porque están basadas en el respeto y confianza mutuos. A menudo es necesario que personal muy diferente dentro de Accenture realice las ventas, negocie u ofrezca nuestros servicios; por eso, nuestro personal nunca hace promesas que la empresa no pueda cumplir.

Ya sea mediante recursos internos o asociándonos con terceros, nos aseguramos de disponer siempre de las habilidades y aptitudes necesarias para realizar el trabajo que vendemos. Conocemos las limitaciones del ámbito de nuestro negocio, por eso, antes de comprometernos a ampliar este ámbito, buscamos la autorización correspondiente.

Si en alguna ocasión tiene la sensación de no poder cumplir con lo prometido, consulte con otros compañeros y pida ayuda.

El responsable de informática de nuestro cliente se empeña en que hagamos un proyecto pero no dispone de un "business case". No creo que sea conveniente para el cliente realizar este proyecto. ¿Que debo hacer?

Debería declinar un proyecto si no cree que éste pueda generar un valor real para el cliente. De hecho, ganamos credibilidad ante un cliente cuando cuestionamos propuestas o solicitudes que probablemente no van a solucionar su problema. Al ser honestos y valientes no sólo estamos actuando correctamente, sino que nos estamos ahorrando las inevitables críticas a posteriori cuando el CEO de la compañía cliente diga: "¿Por qué no me avisaron?" Este tipo de crítica deteriora la relación con el cliente y daña nuestra reputación.

Políticas 0017. Mantenimiento de la calidad global, 0077. Gestión de la satisfacción y expectativas del cliente

Intentamos comprender y respetar los códigos de conducta de nuestros clientes

En Accenture entendemos que nuestros clientes tienen códigos de conducta comparables al nuestro. Somos conscientes de que en ciertos mercados y sectores las normas de conducta pueden ser más estrictas que las nuestras; éste es el caso del sector de servicios financieros o de gobiernos o empresas estatales o bajo control estatal.

Procuramos entender no sólo los requisitos empresariales de nuestros clientes, sino también cómo esperan que sea nuestra relación con su personal, y nosotros cumplimos con esas expectativas. No esperamos a que los empleados o los directivos no digan cuáles son sus reglas, debemos entenderlas por nosotros mismos.

¿Se puede...

- invitar a un nuevo ejecutivo de nivel C de uno de nuestros mejores clientes a un evento patrocinado por Accenture?
- dar a un contacto muy conocido de uno de nuestros clientes un objeto con la marca Accenture o invitarlo a nuestra cena trimestral de equipo?
- invitar a una responsable senior del cliente a un evento como "Tomorrow's Technology Forum", patrocinado regularmente por Accenture para que pueda debatir con otros ejecutivos de nivel C sobre asuntos de interés al tiempo que nosotros mostramos nuestro liderazgo en tecnología de vanguardia?

Respuesta: no lo sabrá a menos que haya leído el código de conducta de su cliente. Los eventos patrocinados por Accenture a menudo proporcionan oportunidades legítimas para aprender más acerca de nuestros servicios y ofertas y para forjar relaciones con Accenture. Si se hace de la manera apropiada, la participación en estos eventos es una práctica aceptada y a menudo los clientes no tendrán inconveniente en pagar por su asistencia.

Políticas 0017. Mantenimiento de la calidad global, 0077. Gestión de la satisfacción y expectativas del cliente

Cumplimos con la legislación relativa a contratación y compras de las administraciones públicas

Accenture proporciona servicios de todos los niveles a gobiernos y empresas estatales de todo el mundo. En cada país en el que opera Accenture existen legislaciones y regulaciones específicas sobre contratación de servicios por parte de las administraciones públicas. Nosotros cumplimos con toda la legislación aplicable en materia de contratación. Todo el personal de Accenture que trata con clientes de las instituciones públicas es responsable de entender los requisitos legales y las restricciones que son de aplicación en su trabajo. Los "clientes de las administraciones públicas" pueden incluir también a empresas participadas por el Estado, que pueden parecer a simple vista clientes corporativos pero que conllevan los riesgos y responsabilidades de cualquier cliente de las administraciones públicas.

Está a punto de finalizar el año fiscal y me queda dinero en el presupuesto. ¿Puedo pagar por adelantado un gasto de equipos del año que viene y aplicarlo al presupuesto de este año?

No. Los gastos deben registrarse en su periodo contable correspondiente: todas las actividades deben contabilizarse en el año fiscal en que se producen. Si necesita pagar por adelantado este año una actividad que ocurrirá el año que viene, debe informar a su equipo local de finanzas para que contabilice ese gasto como prepago.

Políticas 0966. Trabajo en nombre de las instituciones públicas, 1221. Contactos con funcionarios públicos, 1327. Normas de conducta en los negocios internacionales. Corrupción

Compramos tanto bienes como servicios basándonos en sus méritos

Accenture compra bienes y servicios basándose en su precio, calidad, rendimiento e idoneidad. Evitamos las transacciones que puedan siquiera parecer inapropiadas o ilegítimas, tales como el lavado de dinero, o bien que puedan desvirtuar los informes o resultados contables de alguna de

las partes involucradas en la transacción. Por ejemplo, no realizamos una orden de compra para un software que no necesitamos con el único fin de ayudar al cliente a alcanzar sus objetivos financieros, y no compramos a un cliente para inducirlo a que a su vez él compre servicios a Accenture.

Con el fin de controlar nuestros gastos operativos y financieros y de maximizar nuestro poder de compra, todos los empleados necesitan la correspondiente autorización antes de comprometerse a realizar compras o pagar facturas. La decisión de si el gasto es válido, de que hemos recibido los bienes o servicios que esperábamos y de que la factura se ajusta a nuestras políticas de compras, recae sobre ciertas personas autorizadas para ello.

Políticas 0080. Compensación por parte de proveedores, 0155. Contabilización de acumulados y prepagos, 0104. Aprobación de compras, 0032. Conflictos de interés, 1372. Prohibición: transacción que podría resultar en la desvirtualización de los balances financieros de terceras partes, 1327 Normas de conducta en los negocios internacionales. Corrupción

Una red global

Movilizamos el poder de los equipos para ofrecer un servicio siempre excepcional a nuestros clientes en todo el mundo.

Al combinar nuestro profundo conocimiento de los procesos del negocio y del sector y unos amplios recursos globales, somos capaces de movilizar las personas, habilidades y tecnologías adecuadas para ayudar a que nuestros clientes alcancen un alto rendimiento. Valoramos los equipos con puntos de vista diversos. Al centrarnos en compartir el conocimiento y la experiencia a través de toda nuestra red, estamos construyendo un liderazgo diferenciado y una ventaja competitiva.

Viviendo nuestro Código: Una red global **en práctica**

- Somos ciudadanos corporativos responsables y mantenemos estándares coherentes en todo el mundo
- Somos competidores fuertes pero justos
- Entendemos y respetamos la legislación relativa al movimiento de bienes y personas entre países
- Protegemos la privacidad de la información personal y cumplimos con la legislación relativa a la protección de datos
- Colaboramos con el gobierno de cada país en el que operamos como una empresa local aunque nuestra visión es siempre global
- Vivimos nuestra marca global

Somos ciudadanos corporativos responsables y mantenemos estándares coherentes en todo el mundo

Accenture se toma muy en serio su responsabilidad de operar como un ciudadano corporativo responsable. A lo largo de nuestra historia, hemos puesto en práctica actividades de ciudadanía corporativa tanto a nivel global como local. Como una empresa global, buscamos el equilibrio entre los intereses globales y los asuntos y requisitos locales.

En base a un sólido marco de ciudadanía corporativa y un conjunto duradero de "Core Values", el personal de Accenture se esfuerza por mantener los mismos principios de alto rendimiento que son aplicables al trabajo que en este sentido realizamos con nuestros clientes. Somos apasionados en nuestro esfuerzo por marcar la diferencia y nos apoyamos mutuamente para hacer lo que creemos que es bueno para las comunidades en las que trabajamos y vivimos.

Instrucciones relativas a las leyes antimonopolio y de la competencia:

- No discuta precios o condiciones de nuestra oferta con un competidor.
- No acuerde con los competidores la captación de ciertos clientes, productos, servicios o territorios geográficos.
- No acuerde boicotear a un cliente, proveedor u otorgantes o titulares de licencias.
- No acuerde con un proveedor o un cliente los precios a los que se revenderá un producto a un tercero.
- Solicite la revisión del grupo Legal antes de:
 - Ponerse en contacto con nuestros competidores o participar en actividades de asociaciones empresariales.
 - Asociarse con nuestros competidores.
 - Presentarse a una licitación o prestación de servicios conjunta o crear una sociedad en participación "joint venture".
 - Adquirir activos o títulos con derecho a voto.
 - Aceptar contratos que contengan provisiones de exclusividad.

Siendo una empresa global, entendemos que cada lugar del mundo tiene su propia filosofía económica y política y su propia forma de gobierno. Aceptamos la diversidad de costumbres sociales y tradiciones culturales de los países en los que operamos. Respetamos y aceptamos tales diferencias y, en tanto en cuanto lo permitan los principios de nuestro Código de ética empresarial, adaptamos nuestras prácticas empresariales a las culturas y tradiciones locales, usando nuestra experiencia global para alcanzar los mejores resultados para la empresa.

Accenture y su personal respetan toda la legislación que sea aplicable en las diferentes partes del mundo. Si una ley local entra en conflicto con nuestro Código, la ley prevalece; si una práctica empresarial local entra en conflicto con nuestro Código, nuestro Código prevalece. En caso de duda, pida ayuda.

Somos competidores fuertes pero justos

¿Puedo fingir ser un cliente para obtener precios de nuestros competidores?

No. La obtención de información de un competidor suplantando otra identidad o inducir a un empleado de la competencia o de otra empresa a divulgar información confidencial es una actitud poco apropiada. La recopilación de información acerca de nuestros competidores es una actividad empresarial legítima siempre que se haga de forma ética y de acuerdo a la ley. Esto, por supuesto, no incluye revisar la basura de nuestros competidores o permitir que otros lo hagan por nosotros.

Un competidor en una región puede ser un aliado de nuestra organización en otra región. Competir y colaborar al mismo tiempo con la misma empresa aumenta el riesgo de violación de las leyes antimonopolio. Accenture intenta evitar incluso la mera apariencia de que existe un acuerdo o pacto que pudiera violar estas leyes.

Acatamos las leyes antimonopolio y de la competencia en los lugares donde operamos. Estas leyes difieren de un país a otro y son complejas e intrincadas. La violación de las mismas puede dar como resultado sanciones administrativas y penales para la empresa y para los individuos.

Accenture es un competidor fuerte en el mercado; sin embargo, debemos realizar nuestros negocios de manera justa y legítima. Una dura competencia no implica manipulación ni ocultamiento o falseamiento de los hechos para adquirir una ventaja desleal sobre nuestros competidores. Comercializamos nuestros servicios y productos basándonos en sus méritos, sin menospreciar ni ofrecer información engañosa sobre nuestros competidores.

Accenture es consciente de la importancia que tiene la recopilación de información pública acerca de nuestros competidores. Sin embargo, los empleados de la empresa deberían obtener esta información de un modo profesional y ético y evitar cualquier sospecha de un comportamiento inadecuado. Por ejemplo, no solicitamos información confidencial de un competidor a personas de nuestro entorno profesional, social o personal que pudieran tener acceso a dicha información. Tampoco utilizaremos a otras personas para hacer cosas que a nosotros no nos están permitidas.

Políticas 1322. Antimonopolio y competencia, 0108. Actividades ilegales

Ejemplos de información competitiva aceptable

- Informes de analistas de mercado
- Información no confidencial sobre clientes o proveedores
- Información de carácter público: la información que las empresas divulgan en sus declaraciones a la SEC (Comisión del Mercado de Valores de los Estados Unidos) y en conferencias
- Revisiones de pérdidas realizadas con nuestros clientes

Entendemos y respetamos la legislación relativa al movimiento de bienes y personas entre países

La legislación relativa al control de las exportaciones es muy amplia y abarca la exportación y reexportación de bienes, software, datos y tecnología que se origina en países en los que opera Accenture. Estas leyes regulan los intercambios de información entre países, incluidos el correo electrónico y los accesos a través de Internet. Acatamos la legislación de control de exportaciones y antiboicot en todos los lugares donde operamos. Por ejemplo, Estados Unidos de Norteamérica controla la divulgación de información técnica a ciudadanos de otros países, incluso aunque se encuentren en el territorio de Estados Unidos.

Las leyes antiboicot prohíben que Accenture acuerde con terceros no realizar operaciones con

Las restricciones en materia de exportaciones pueden proceder de cuatro fuentes principales:

- **Quién:** Personas y empresas por actividades irregulares en el pasado o porque operen en industrias sometidas a un rígido control, por ejemplo defensa, seguridad o energía nuclear.
- **Dónde:** Destinos para los servicios, datos o productos en cuestión, por ejemplo países sujetos a sanciones económicas, control de activos extranjeros o control aumentado de la exportación, como Birmania/Myanmar, Cuba, Irán, Liberia, Corea del Sur, Sudán, Siria o Irak.
- **Qué:** La naturaleza de los elementos, servicios o información técnica en cuestión, por ejemplo software de encriptación, software para defensa o uso militar, elementos químicos o biológicos o elementos relacionados con energía nuclear.
- **Cómo:** El uso de los elementos, servicios o información técnica en cuestión, por ejemplo actividades relacionadas con defensa o programas de energía nuclear.

determinados países o empresas, o que proporcione información acerca de relaciones comerciales con determinados países o empresas. Estas leyes también prohíben a Accenture discriminar individuos o proporcionar información acerca de los mismos, por razones de raza, creencias religiosas, género, origen o nacionalidad. En determinadas ocasiones, Accenture puede estar obligada a informar a los

organismos gubernamentales acerca de situaciones en las que se nos haya solicitado actuar infringiendo alguna de las anteriores prohibiciones.

Ciertos gobiernos ejercen sanciones económicas contra, por ejemplo, determinados países, terroristas, organizaciones que apoyan actividades terroristas, entidades involucradas en la proliferación de armas de destrucción masiva o narcotraficantes internacionales. En estos casos puede prohibirse, incluso, el hecho de facilitar de manera indirecta una transacción; por ejemplo, la utilización de una empresa subcontratada para realizar lo que a Accenture se le prohíbe. Accenture respeta dichas leyes. La Política 0055 enumera los países y entidades actualmente aprobados con los cuales Accenture puede tener relaciones comerciales.

Dado que Accenture moviliza al mejor personal para prestar servicios a nuestros clientes en todo el mundo, cumplimos con las leyes de inmigración aplicables en los países donde nuestros empleados trabajan. Todos los empleados de Accenture deben contar con la autorización pertinente y en regla para trabajar en el país donde están contratados. Los empleados de Accenture que estén trabajando fuera de su país de origen deben contar con las visas y los permisos de trabajo necesarios antes de llegar al país en cuestión, siendo ellos mismos responsables de cumplir con los requisitos de dichas visas y permisos. El trabajo en otros países puede tener repercusiones de carácter tributario o de moneda, por eso cualquier persona que pretenda realizar una actividad en otro país deberá consultar antes con el grupo Global Tax (grupo global de Asuntos Fiscales) y conocer otras restricciones importantes como por ejemplo

aquellas referidas a la entrada o salida de divisas, los límites para el cambio de moneda u otras restricciones similares.

Políticas 1283. Cumplimiento de la legislación antiboicot y de control de exportaciones, 0055. Expansión geográfica y trabajo en zonas de alto riesgo, 0043. Inmigración, 0068. Transacciones y contratos entre países, 1254. Leyes de sanción económica, 1200. Trabajo dentro de la red de negocios de Accenture

¿Es verdad que las leyes de protección de datos sólo contemplan la protección de los datos personales, como el origen étnico, datos médicos, números de tarjeta de crédito y números de cuentas de pensiones?

No es verdad. Las leyes de protección de datos y la Política 0090 son aplicables a todos los datos pertenecientes a una persona. Esto incluye su dirección de correo electrónico, datos de contacto en el trabajo y en el hogar, opiniones acerca de la persona, preferencias, su voz y su imagen. Todos estos datos están protegidos por las leyes de protección de datos y la Política 0090, siempre y cuando esos datos se puedan relacionar con un individuo identificable.

Protegemos la privacidad de la información personal y cumplimos con la legislación relativa a la protección de datos.

Accenture respeta y protege la información de todas las personas, incluidos sus empleados, contactos en clientes y otras empresas, candidatos a puestos de trabajo y usuarios de su página Web. Muchos de los países en los que opera Accenture disponen de legislación y normativa específicas en lo relativo al tratamiento de datos personales. Las leyes de protección de datos alcanzan a cada función interna, cada aplicación y la forma en la que se comparten los datos personales para el desarrollo legítimo de la actividad comercial dentro de la organización

global de Accenture. **¿Es verdad que la información comercial sobre las personas que obtenemos en Internet o a través de otros medios públicos no está protegida por las leyes de protección de datos?** Estas leyes también afectan a la forma en la que Accenture gestiona los datos personales de nuestros clientes cuando realizamos servicios de outsourcing, consultoría y tecnología. Accenture es consciente de la necesidad de proteger la privacidad de las personas y está comprometida con el cumplimiento de las leyes de protección de datos en todos los lugares donde opera.

Sólo las personas que necesiten la información debido a su puesto o función en la empresa tendrán acceso o podrán compartir datos personales. Por ejemplo, nuestro sistema de Recursos Humanos cuenta con amplios controles de seguridad y acceso para garantizar que los datos personales de los empleados sólo están disponibles para aquellos empleados de Accenture con responsabilidad directa o con la necesidad específica de conocerlos. Lo mismo es aplicable a otros programas, como las herramientas de selección de personal, marketing y gestión del desempeño. Por otro lado, nuestro Directorio de Personal es un sistema global en el que es necesario compartir los datos personales para que los empleados puedan ponerse en contacto unos con otros y llevar a cabo sus tareas.

Entendemos los requisitos de privacidad de datos y utilizamos los datos personales que contienen los sistemas de Accenture, la intranet, el correo electrónico y otras aplicaciones exclusivamente con fines comerciales legítimos. La empresa respeta los espacios de trabajo de las personas, incluidos su correo electrónico y su buzón de voz. No obstante, admitimos que ciertos miembros del equipo de gestión de Accenture pueden tener acceso a nuestros espacios de trabajo y a los recursos que la empresa ha puesto a nuestra disposición, siempre que sea con fines comerciales legítimos y respetando la ley.

Las leyes de protección de datos restringen la distribución de datos entre países dado que los diferentes países disponen de diferentes niveles de protección en esta materia. Por lo tanto, todo el personal de Accenture en cualquier ubicación deberá cumplir con la Política 90 antes de compartir datos de esta naturaleza.

Política 0090-Privacidad de datos

Colaboramos con el gobierno de cada país en el que operamos como una empresa local aunque nuestra visión es siempre global

En el marco de una empresa global nos relacionamos con gobiernos en todos sus niveles en los países en los que operamos, con el fin de mejorar nuestra imagen y nuestra reputación, de promocionar nuestros servicios e innovaciones y de expresar nuestros puntos de vista sobre asuntos importantes de las políticas públicas. Nuestro objetivo es que se nos reconozca como un líder de la comunidad empresarial en cada país en el que operamos, al tiempo que mantenemos la coherencia de visión que requiere una empresa auténticamente global.

Cualquier contacto con funcionarios públicos que persiga influir en la legislación, normativas o toma de decisiones puede suponer un acto de lobbying. Las definiciones del lobbying pueden variar y son bastante amplias; sus requisitos suelen incluir que exista un registro y/o listado de divulgación. Todo el personal de Accenture, incluidos terceros que actúen en nuestro nombre, son responsables de comprender la normativa aplicable y deben trabajar en colaboración con la Office of Global Government Relations (Oficina Global de Relaciones Institucionales), el director de su país (Country Managing Director) y el grupo Legal para garantizar el cumplimiento de la legislación en esta materia.

Si un empleado de Accenture o un consultor actuando por cuenta de Accenture se pone en contacto con un funcionario público o con personal dependiente de éste, la compañía se puede ver obligada a registrarse como grupo de presión o como empleador de una persona que actuará en un grupo de presión o tener que cumplir otras obligaciones relativas a esta materia.

Política 1221. Contactos con funcionarios públicos

Vivimos nuestra marca global

El nombre y la marca de Accenture son activos potentes y valiosos que nos diferencian de nuestros competidores. Hacemos honor a ello en todo el mundo mediante nuestro comportamiento individual como empleados y mediante las decisiones que tomamos como empresa. Por ejemplo, protegemos a Accenture de infracciones hacia marcas registradas utilizando sólo nombres claros y descriptivos para ofertas, activos, servicios y herramientas. El departamento de marketing y comunicaciones decide quién recibe autorización para utilizar nuestro nombre siguiendo ciertos lineamientos establecidos para nombrar activos.

Políticas 0074. Utilización del nombre de Accenture, 1119. Asignación de nombres para activos empresariales, 1120. Posicionamiento y personalidad de marca, 0034. Publicidad, 0127. Promoción de alianzas con terceros

Respeto por el individuo

Valoramos la diversidad y promovemos un entorno interesante e inclusivo, y tratamos a las personas como esperamos que nos traten a nosotros.

Nuestro entorno de trabajo fomenta un ambiente de confianza donde podamos hablar de nuestras inquietudes sin miedo. Fomentamos la diversidad de puntos de vista y de opinión porque la inclusión genera innovación y diversidad. Tratamos a los demás como esperamos que nos traten a nosotros. Por ejemplo, reconocemos los logros de los demás y respetamos sus vacaciones y periodos de capacitación. Creamos oportunidades para conciliar las necesidades laborales y las personales.

Viviendo nuestro Código: Respeto hacia el individuo **en práctica**

- Propiciamos un entorno inclusivo que valora la singularidad de cada individuo
- Nos tratamos unos a otros con respeto y no toleramos el acoso ni la intimidación
- Mantenemos un entorno laboral seguro y no intimidatorio

Propiciamos un entorno inclusivo que valora la singularidad de cada individuo

No juzgamos a las personas por ser diferentes. Alcanzamos mejores resultados empresariales y personales si aceptamos la diversidad del talento, las habilidades y las experiencias de las personas. Valoramos las aptitudes y contribuciones de cada persona. La búsqueda de diferentes puntos de vista y la receptividad hacia ellos benefician a Accenture, puesto que las soluciones y

¿Qué se considera acoso? Incluye:

- Contacto físico no deseado.
- Exhibición de material ofensivo.
- Amenaza de despido o no promoción por razones de sexo, raza, edad, color, origen, discapacidad, religión u orientación sexual.
- Conducta sexual, racial o de otra naturaleza que interfiera de forma injustificada en el rendimiento laboral o que genere una situación laboral de intimidación, hostilidad u ofensa.
- Coacción, humillación o intimidación.
- Violencia o amenazas de ejercerla.
- Bromas ofensivas.
- Abusos.

los enfoques de los diferentes individuos ante la toma de decisiones pueden mejorar la calidad de dichas decisiones y aumentar nuestra capacidad de innovación.

Accenture se esfuerza por atraer y conservar a los mejores profesionales, ofreciendo un entorno en el que se puedan desarrollar profesionalmente y construir carreras gratificantes. Al igual que nuestros clientes, practicamos una política de inclusión y acogemos la diversidad en nuestra cultura

corporativa, nuestras fuerzas y entornos de trabajo. La diversidad de nuestros empleados es una fortaleza que maximiza nuestro rendimiento y nos sitúa en una posición de ventaja competitiva en el mercado.

Nos tratamos unos a otros con respeto y no toleramos el acoso ni la intimidación

Sólo veremos los frutos de nuestras respectivas contribuciones si nos tratamos con el respeto, la confianza y la dignidad que esperamos recibir de los demás. Cada uno tiene un papel que desempeñar en Accenture y aporta aptitudes y experiencias diferentes; para alcanzar nuestro

Soy consciente de que el acoso sexual es un problema en los Estados Unidos y en otros países, pero, ¿qué ocurre en los países con estándares diferentes a los nuestros?

El valor clave de Respeto hacia el individuo no tiene límites geográficos. Todos los empleados de todos los países tienen derecho a un entorno de trabajo en el que se los trate con dignidad y respeto. Si tiene dudas acerca de si una conducta determinada está en línea con nuestra política de dignidad y respeto en el entorno laboral, póngase en contacto con su representante de Recursos Humanos.

máximo potencial en la empresa es necesario que respetemos y facilitemos el papel y la aptitud de cada uno.

Accenture no tolera ni permite actitudes de acoso ni abuso, ni comentarios, contactos físicos u otras conductas impropias. Cualquier forma de acoso por razón de sexo, raza, edad, color, origen, creencias u orientación sexual es, no sólo ofensiva, sino una posible causa de acción legal contra Accenture y sus

empleados. Estos comportamientos minan la integridad de nuestro entorno profesional, donde nuestros empleados deben poder desarrollarse y tener éxito.

Accenture reconoce el derecho de sus empleados a trabajar en un entorno libre de acoso. También reconoce el derecho de todos a denunciar cualquier comportamiento inapropiado sin miedo a las represalias.

Políticas 0085. Acoso, 0078. Meritocracia, 0301. Denuncia de actividades ilícitas o inmorales

Mantenemos un entorno laboral seguro y no intimidatorio

Accenture no tolera la conducta violenta ni las amenazas entre sus empleados, con los clientes o con terceros. Cualquier persona que realice tal conducta tanto dentro como fuera del lugar de trabajo o que sea portadora de material u objetos que supongan una amenaza para los demás, estará sujeta a sanción disciplinaria que puede conllevar el despido.

Cualquiera que sea el propietario del centro de trabajo, el objetivo de Accenture es evitar cualquier situación de inseguridad en el trabajo. Los riesgos o accidentes laborales deben ser denunciados inmediatamente a un supervisor o al responsable local de seguridad de Accenture. Los empleados y los clientes o invitados deben seguir siempre todos los procedimientos de seguridad y emergencia publicados en las instalaciones de Accenture. En las instalaciones del cliente, nuestros empleados deben conocer y seguir procedimientos de seguridad y emergencia de aplicación en esas instalaciones. Con objeto de proteger al personal de Accenture y a sus activos, la empresa podrá solicitar el registro de aquellos objetos personales que se encuentren ubicados en las instalaciones de la empresa. Esperamos la total colaboración de todos.

He oído a un compañero amenazar a otro empleado y este último tiene miedo de denunciar la situación. ¿Qué debo hacer?

Dé parte del incidente inmediatamente a su supervisor o representante de Recursos Humanos. Accenture no tolerará actos de violencia ni amenazas e investigará todas las denuncias. Si tiene conocimiento de la existencia de una falta, amenaza o riesgo para otro empleado, es responsabilidad suya actuar de inmediato.

Políticas 0085. Acoso, 0112. Comprobación de los antecedentes de los empleados, 0013. Gestión de crisis

Título de PyR en la pág. 26: "Cómo evitar el acoso"

Integridad

Inspiramos confianza al asumir nuestras responsabilidades, actuar de forma ética y promover un debate honesto y abierto.

Integridad significa diferenciar lo correcto de lo incorrecto y ser consciente de las implicaciones éticas de nuestras acciones. Significa decir abiertamente que nuestras acciones se basan en esos principios, aunque nuestra opinión nos haga impopulares. Significa reconocer a aquellos que lo merecen, admitir nuestros errores y aprender de ellos. Cumplimos nuestros compromisos, por pequeños que sean, y nos enfrentamos a los problemas, pidiendo ayuda si tenemos dudas sobre cómo resolverlos.

Viviendo nuestro Código: Integridad **en práctica**

- Rehusamos ofrecer sobornos o hacer pagos de dudosa legitimidad
- No ofrecemos ni recibimos regalos ni hospitalidad inapropiados
- Comunicamos información exacta, oportuna y relevante a los grupos con intereses en Accenture
- Preparamos y ofrecemos informes y registros completos y fiables, tanto de carácter financiero como de otros tipos
- Protegemos la información y licencias propiedad de nuestros clientes y de terceros
- Evitamos los conflictos de interés
- Gestionamos la "información interna" de manera correcta y legal

Rehusamos ofrecer sobornos o hacer pagos de dudosa legitimidad

Un soborno es la entrega de un artículo de valor (regalos, hospitalidad o actividades de ocio) para influir la decisión de realizar un negocio con Accenture. Los sobornos a funcionarios públicos son ilegales en todos los países en los que operamos. Un "funcionario público" no es sólo aquella persona que trabaja para un gobierno; también puede trabajar para

En funcionarios públicos se incluye:

- Empleados de empresas que cotizan en bolsa de valores con participación parcial del gobierno o bajo el control del estado
- Un profesor de una universidad pública.
- El cónyuge, yerno o nuera de un funcionario público.
- Un candidato político.
- Una persona con nombramiento honorario o ceremonial a un cargo público:
- Empleados de organizaciones internacionales tales como el Banco Mundial o el Fondo Monetario Internacional.

¿Qué indicios debo buscar para estar alerta?

- Estar operando en un país que es conocido por su corrupción.
- Un agente o subcontratado que pide honorarios excesivamente altos.
- Un agente cuya reputación es cuestionable.
- Se nos pide realizar un pago a otra persona, en otro país, en metálico o en una cuenta bancaria.
- Un agente que tiene una relación familiar o de negocios con un funcionario público.
- Un cliente que nos pide una contribución a una causa política o benéfica o que nos pide que utilicemos a un subcontratista en concreto.
- Un agente que nos pide honorarios más altos que los acordados como condición para cerrar un trato.

una empresa privada en la que el gobierno tenga participación. Los sobornos a personal de empresas privadas también son ilegales en muchos de los lugares donde operamos. Además, es un mal negocio. Nuestro

compromiso es comercializar nuestros productos y servicios exclusivamente por sus méritos y nos esforzamos para evitar cualquier situación que incluso pudiera parecer impropia.

En ocasiones contratamos a terceros ("agentes") para que nos ayuden a abrir puertas y mercados para nuestros servicios. Para la contratación de agentes seguimos las Políticas 1327 y 1221. Reconocemos y actuamos con incluso mayor cautela al advertir indicios de pagos o acuerdos inapropiados. Si observa uno de esos indicios, consulte con el representante local del grupo Legal.

Es muy sencillo: Accenture no realiza sobornos ni pagos inapropiados para conseguir nuevo negocio, conservar el negocio existente o conseguir una ventaja ilegítima. Tampoco utilizaremos a otras personas para hacer cosas que a nosotros no nos están permitidas. Las prácticas locales aceptadas que ignoran o incluso toleran los sobornos son irrelevantes. Los estándares de nuestra empresa pueden ser en ocasiones más rigurosos que las leyes locales (aunque el soborno es ilegal en todos los países en los que Accenture opera) y todo el personal de Accenture debe observar estos estándares, independientemente de dónde trabajen. Recuerde, aun cuando nuestros competidores lo practiquen, las expectativas de Accenture son claras: no toleraremos ninguna violación de esta política.

Políticas 1327. Normas de conducta en los negocios internacionales. Corrupción, 1221. Contactos con funcionarios públicos

No ofrecemos ni recibimos regalos ni hospitalidad inapropiados

En ocasiones, los empleados pueden ofrecer o recibir invitaciones a actos sociales o intercambiar obsequios para fomentar una buena relación y mejorar las relaciones comerciales. En ello se pueden incluir regalos de valor simbólico, comidas razonables y asistencia a eventos de ocio en organizaciones privadas que están directamente relacionadas con el negocio de Accenture. No obstante, si se trata de funcionarios públicos, lo que podría ser aceptable en

En lo relativo a regalos o actividades de ocio, pregúntese lo siguiente:

- ¿Sería el regalo susceptible de influir en la objetividad de quien lo recibe?
- Si se trata de una actividad de ocio, ¿es para disfrute personal o tiene fines profesionales? (es decir, ¿se tratarán asuntos de negocios como parte del evento o sólo de forma muy limitada?)
- ¿Puede considerarse el regalo como excepcional, espléndido o extraordinario?
- ¿Resultaría embarazoso que el regalo se hiciera público, por ejemplo, a través del periódico local, o que tuvieran conocimiento de él los altos directivos del cliente?
- ¿Existen limitaciones en el código de conducta del cliente en relación a regalos?

Si ha respondido sí o quizás a alguna de estas preguntas, consulte con otros compañeros y solicite ayuda antes de proceder.

Un proveedor de servicios que aspira a trabajar con Accenture me invita a comer al menos dos veces al mes. ¿Qué debo hacer?

Aceptar invitaciones a comer es apropiado si se trata de una reunión con fines profesionales, pero asistir a comidas muy frecuentes o extravagantes puede crear un conflicto de interés. Consulte con su superior. Informe al proveedor acerca de nuestro Código y limite sus muestras de hospitalidad de forma razonable.

una situación puramente comercial puede considerarse inaceptable o incluso ilegal.

Por lo general, Accenture desaconseja la entrega de regalos a funcionarios públicos o la invitación de los mismos a eventos patrocinados por Accenture. Es posible que muchos de nuestros clientes tengan normativas por las cuales hayan de informar acerca de regalos e invitaciones o incluso devolverlos.

Accenture confía en el sentido común de sus empleados y espera que éstos sean conscientes de los códigos de conducta de nuestros clientes además de las correspondientes legislaciones en vigor. En resumen, los empleados no podrán ofrecer ni recibir ningún obsequio de valor, ya sea de forma directa o indirecta, que pueda causar un conflicto entre sus intereses personales y sus obligaciones profesionales o dar la impresión de que existe tal conflicto.

Políticas 1327. Normas de conducta en los negocios internacionales. Corrupción, 1221. Contactos con funcionarios públicos

Comunicamos información exacta, oportuna y relevante a los grupos con intereses en Accenture

Accenture tiene el compromiso de divulgar la información pertinente de una manera exhaustiva, justa, precisa, oportuna y comprensible, por medio de los informes y documentos presentados a la Comisión del Mercado de Valores de los Estados Unidos y a otros organismos reguladores, o bien por medio de otras comunicaciones públicas.

Cualquier comunicación con analistas financieros e inversores debe hacerse de acuerdo a la normativa FD (Regulation Fair Disclosure o "Regulation FD"), a través de portavoces autorizados y en conjunción con nuestro grupo de Investors Relations (grupo de relaciones con los inversores). Cualquier solicitud de información u otra comunicación por parte de dichos grupos deberá remitirse de inmediato al grupo de Investors Relations (grupo de relaciones con los inversores).

Con el fin de garantizar la coherencia y corrección en las comunicaciones con los medios y con los analistas de la industria, cualquier solicitud de información o comentario deberá remitirse de inmediato a Corporate Communications (grupo de comunicaciones corporativas).

Cualquier solicitud de información sobre Accenture o sus clientes por parte de un investigador, agente policial o abogado particular, deberá remitirse de inmediato al grupo Legal.

Políticas 0126. Relaciones globales con los medios y analistas, 0083. Gestión de disputas y litigios

Preparamos y ofrecemos informes y registros completos y fiables, tanto de carácter financiero como de otros tipos

Estoy bajo presión para finalizar unas pruebas de un software. Tengo confianza en el resultado, ¿puedo completar el informe antes de terminar las pruebas?

No. Nunca debe inventar ni informar datos sin haber completado las correspondientes pruebas y análisis. La falsificación de datos constituye una violación del Código. Además, ello puede dañar la reputación de Accenture y la suya propia e incluso conducir a sanciones administrativas o penales.

Todo el personal de Accenture debe cumplir con los Principios Contables Generalmente Aceptados

(Generally Accepted Accounting Principles o GAAP) y con el sistema de control interno de Accenture. Nuestros empleados deben conservar y presentar los registros contables y financieros de Accenture y otros registros asociados de acuerdo con la legislación vigente en su lugar de operación. Estos registros e informes deben ser un reflejo exacto y justo de los activos, responsabilidades, ingresos y gastos de Accenture. Deben registrarse todas las transacciones de forma exacta en el periodo contable correspondiente, utilizando el elemento WBS y acompañadas de documentación razonablemente detallada.

Los empleados son responsables de la correcta creación de facturas a clientes y terceros. Cada factura que emitan en nombre de Accenture debe estar basada en información completa y exacta y debe cumplir con los correspondientes acuerdos contractuales suscritos.

El personal de Accenture debe dar parte de todo tipo de información de una manera exacta y honesta. Cada empleado es responsable de realizar determinados informes para la empresa o para un cliente; por ejemplo: informes sobre pruebas de software, informes de avance, informes sobre ingresos y gastos, facturas o informes de investigación.

Mi supervisor me ha pedido que prepare una orden de compra por \$30.000, pero su límite autorizado de compra es sólo de \$25.000. ¿Puedo desglosar la petición en dos órdenes de compra para evitar tener que pedir la aprobación de otros mandos? Ella dice que esto es una práctica habitual e inteligente. ¿Qué debo hacer?

No obtener las aprobaciones correspondientes constituye una violación de la política de Accenture, que tiene como fin el mantenimiento y funcionamiento adecuado de los controles internos pertinentes. Si le resulta violento decirselo a su supervisor, avise al responsable local de finanzas.

Proporcionar informes falsos dentro de Accenture, por ejemplo a la dirección de Accenture, o a auditores internos durante una investigación interna o bien a personal ajeno a la empresa como por ejemplo, a auditores externos, constituye una violación de la política de Accenture. También se considera una falta de honestidad organizar información de manera que pueda resultar engañosa para aquellos que la reciben.

Los empleados de Accenture son responsables de entregar sus informes completos en tiempo y forma, haciendo uso de las herramientas indicadas en cada país y de acuerdo con los Principios Contables Generalmente Aceptados (GAAP), las políticas de Accenture y las regulaciones propias del país. Los empleados son también responsables del tiempo y los gastos que se registren en los informes, aún cuando no sean ellos sino otra persona quien complete sus informes de horas; también deberán entregar la documentación necesaria según las políticas, legislación y regulaciones locales.

Los empleados deben registrar el número real de horas trabajadas siguiendo las políticas y la legislación local. El registro de información errónea acerca de las horas trabajadas puede perjudicar nuestra capacidad de estimación y de cumplimiento de las expectativas y presupuestos internos. Los errores en el registro de gastos también constituyen una violación de las políticas de Accenture. Los empleados deben presentar informes de gastos para todos los gastos permitidos, incluidas las dietas en caso de estar autorizadas; por ejemplo, comidas realizadas, kilometraje real, taxis y billetes de avión utilizados.

Mi supervisor le ha pedido a mi equipo que trabajemos todas las horas que sean necesarias para terminar el trabajo, pero hay una especie de regla no escrita por la cual sólo registramos 40 horas de trabajo semanales en nuestro informe de horas "time report". ¿Qué hago?

Comuniqué siempre las horas reales que ha trabajado, de acuerdo con las políticas locales, la legislación vigente y los convenios colectivos aplicables. Ocultar tiempo trabajado constituye una infracción de la política y los Core Values de Accenture. El mantenimiento de registros correctos mejora nuestro enfoque en la productividad y arroja unos datos más reales sobre los que realizar estimaciones del esfuerzo necesario para futuros proyectos.

Políticas 0063. Informes de horas y gastos, 0800. Organización de viajes e informes de gastos, 0705. Contabilidad e informes para ventas, pedidos sin cumplimentar y oportunidades de venta, 0048. Gestión de inventario, partidas por cobrar y reservas, 0154. Contabilidad para servicios de consultoría, 0155. Contabilidad para acumulados y prepagos, 0284. Ingresos y costes de subcontratas, 0919. Contabilidad para servicios de outsourcing, 1188. Contabilidad para software y otros intangibles, 1227. Utilización del capital del cliente

Protegemos la información y licencias propiedad de nuestros clientes y de terceros

El personal de Accenture debe obtener autorización de sus supervisores antes de pedir o aceptar información confidencial ofrecida por otra persona. Accenture debe acatar las restricciones contractuales que ha firmado con sus clientes y con terceros. En otras palabras, no debemos discutir, divulgar, copiar ni utilizar ninguna información sujeta a derechos de autor, licencia o de carácter confidencial de un cliente ni de terceros, ni software de "código abierto" (que podría estar sujeto a unos términos de licencia peligrosos), a menos que contemos con la autorización correspondiente por adelantado. Cada uno de nosotros es responsable de tomar las precauciones adecuadas para garantizar que dicha información no esté en poder de personas no autorizadas. Para conseguir las autorizaciones correspondientes o resolver cualquier duda, póngase en contacto con el representante local del grupo Legal.

Mi contacto en el cliente me ha solicitado información sobre ventas y marketing de un competidor de su empresa. El competidor es otro cliente de Accenture. ¿Qué debo hacer?

Debe rechazar cortésmente el dar información a otras personas acerca de nuestros clientes. Es poco profesional y además podría constituir una violación de los términos de nuestro acuerdo con el otro cliente. Además, ¿qué cree que su conducta dice de usted a su contacto sobre su capacidad para proteger la información de su propia empresa?

Políticas 0059. Software: uso aceptable, 0051. Uso y distribución de paquetes de conocimiento, 0057. Seguridad de la información y uso apropiado de los sistemas, 0069. Confidencialidad, 0110. Contratación. General

Título de PyR en la pág. 30: "Cómo evitar sobornos y regalos poco apropiados"

Evitamos los conflictos de interés

Los empleados de Accenture deben evitar cualquier situación que les pueda hacer caer en una conducta contraria a los intereses de la empresa. Debemos intentar evitar incluso lo que pudiera parecer un conflicto de interés. Nunca deberíamos hacer uso de nuestra posición, contactos o conocimiento de Accenture en beneficio personal. Puesto que es imposible prever todas las situaciones que podrían crear o aparecer como un conflicto de interés, Accenture confía principalmente en el sentido común y la integridad de sus empleados. En cualquier caso, ante la duda debe siempre exponer la situación y consultar a otras personas.

Hágase las siguientes preguntas si cree que una situación podría crear un conflicto de interés:

- ¿Pueden otros empleados o una persona ajena a la empresa pensar que afectará al desempeño de mis funciones?
- ¿Podría afectar a alguna decisión que yo tome en Accenture?
- ¿Podríamos tanto yo como alguien de mi familia beneficiarnos de mi relación con un tercero que haga negocios con Accenture o vice versa?
- ¿Me veo en alguna obligación hacia un tercero al que me une una relación y que va a hacer negocios con Accenture?
- ¿Me resultaría embarazoso si alguien de Accenture conociera esta situación?
- ¿Qué podría pensar de esta situación un cliente o un proveedor? ¿Se podrían preguntar si se les ha tratado de una forma justa?

Sí ha respondido sí o quizás a alguna de estas preguntas, se podría encontrar ante un conflicto de interés que debe exponer y discutir con alguien más.

Consulte la sección "Dónde conseguir ayuda" al final del Código.

Los empleados de Accenture actúan de forma responsable y no permiten que sus intereses, inversiones o actividades privadas (incluidas las de los miembros de su familia) provoquen un conflicto con su objetividad, independencia de juicio o cualquier otra obligación para con nuestros clientes o la empresa.

He ayudado a desarrollar software para Accenture. Me gustaría iniciar mi propio negocio en mi tiempo libre y reutilizar este software con otras empresas. ¿Puedo hacerlo?

No. El software desarrollado por los empleados de Accenture es propiedad de Accenture. La utilización del conocimiento adquirido durante su período de contratación con Accenture en beneficio personal o de otros constituye un conflicto de interés. Este conocimiento puede utilizarse sólo en beneficio de Accenture y no en beneficio personal o de otras personas.

Los empleados no pueden aprovechar para sí mismos ni utilizar en beneficio personal las oportunidades de negocio que se descubren o

crean a través de la propiedad, información, relaciones o posición de Accenture. Todos los empleados de Accenture tienen la obligación de anteponer los intereses legítimos de Accenture cuando se presenta una oportunidad de negocio y de comunicar la existencia de dichas oportunidades.

Un empleado con intereses financieros o de otra naturaleza (directos o a través de un miembro de su familia) en un cliente, socio, proveedor o cualquier otra parte que haga negocios con Accenture, debe revelar dichos intereses a un

Cuidado con el pluriempleo

Antes de iniciar otras actividades remuneradas fuera de Accenture, asegúrese de que:

- Los servicios que va a proporcionar no estén relacionados con la actividad de Accenture.
- No interfieran con su puesto ni responsabilidades actuales.
- No exista conflicto de interés con Accenture ni con sus clientes.
- No exista conflicto de interés con Accenture ni con sus clientes.

Ante la duda, pida ayuda.

miembro indicado del equipo de gestión de Accenture y debe apartarse de cualquier toma de decisiones relacionada con esa organización. (Los senior executives deben comunicar este tipo de intereses a un miembro del Executive Leadership Team de Accenture y los miembros de este equipo que tuvieran este tipo de intereses deberán comunicarlo al CEO, al general counsel y al consejo de administración.)

Políticas 0032. Conflictos de interés: individuales, 0015. Conflictos de interés: organización, 0076. Inversiones privadas, 0061. Pluriempleo, 0827. Honorarios en forma de compensación y otros obsequios, 1200. Trabajo dentro de la red de negocios de Accenture

Gestionamos la “información interna” de manera correcta y legal

Muchos países prohíben el uso o divulgación de información material, no pública o “interna”, es decir, información que generalmente no se ha puesto a disposición del público y que, de hacerse pública, podría afectar al precio de mercado de los títulos de una empresa (acciones, por ejemplo). En

términos generales, si esta información es “material”, es decir, información que un inversor razonable consideraría relevante a la hora de decidir si compra o vende títulos y que podría afectar al precio de dichos títulos, entonces los empleados que dispongan de dicha información no podrán comprar ni vender títulos de Accenture (ni de clientes ni de otras empresas) ni desvelar esta información a otras personas, hasta que la misma se haya hecho pública.

¿Qué se considera información no pública?

Información no pública es aquella que no está disponible de forma efectiva para el público general.

En el transcurso de mi proyecto he sabido que mi cliente tiene problemas con un producto y podría retirarlo del mercado. Me gustaría vender mis acciones de esa empresa. ¿Es esto incorrecto?

Sí. Este comportamiento está prohibido por nuestro Código y por las políticas de Accenture relativas al uso indebido de información confidencial. Además, también podría estar actuando de forma ilegal. Mientras esté en posesión de información no pública relevante a la que haya tenido acceso mediante sus obligaciones en Accenture, no le estará permitido comprar ni vender acciones de otras empresas con las que hagamos negocios, incluidos clientes y proveedores.

Políticas 1216. Compra y venta de títulos. Transacciones internas, 0076. Inversiones privadas, 1253. Distribución interna de información confidencial y de información “material y no-pública”

Tengo un blog privado en el que hablo de mi vida y mi trabajo. ¿Debería tener cuidado con lo que comento y discuto?

Sí. Los empleados no pueden revelar información confidencial de Accenture, de nuestros clientes ni de terceros a nadie que no tenga una necesidad específica y legítima de esa información. Actúe siempre con cautela al discutir asuntos de negocios con personas ajenas a Accenture, bien a través de Internet o en presencia de otros (por ejemplo, en un ascensor), incluidas las personas de su entorno familiar y amigos. La información material y no pública incluye:

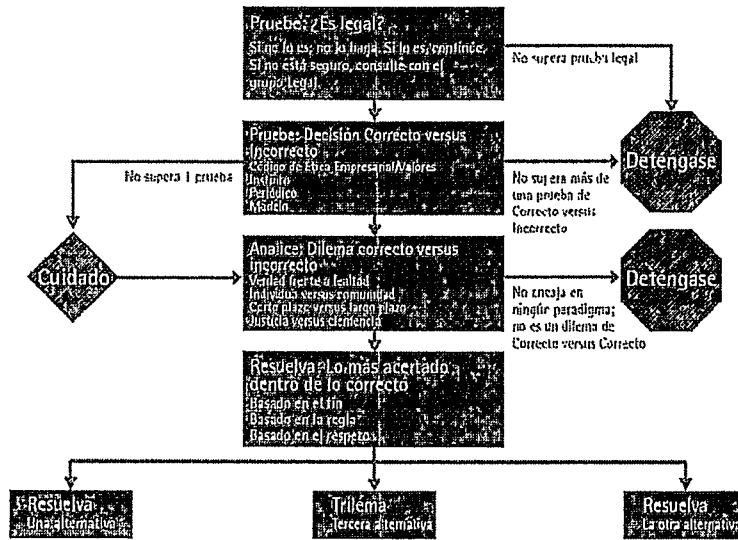
- Resultados y previsiones financieros.
- Información sobre dividendos, incluidos los cambios en política de dividendos.
- Beneficios y pérdidas de relevancia para el negocio.
- Ventas, adquisiciones o fusiones corporativas pendientes o propuestas.
- Programas de reestructuración de relevancia
- Los nombres de nuestros clientes y el tipo de trabajo que hacemos para ellos.
- Cambios en el consejo de administración y otros puestos directivos clave.
- Novedades de relevancia para Accenture: adquisiciones, grandes contratos u oportunidades de negocio.
- Litigios potenciales o la evolución de litigios existentes de relevancia:

Título de PyR en la pág. 35 “Manejo de la información interna”

El Modelo de Toma de Decisiones Éticas de Accenture

El Código de ética empresarial se fundamenta en nuestros valores clave y clarifica la conducta adecuada a seguir en una serie de situaciones. Pero, ¿qué debemos hacer cuando existen varias vías de acción posibles? Cuando se vea obligado a decidir en situaciones en las que el Código no ofrece una respuesta única y definitiva, cuando tenga que sopesar dos acciones viables, el Modelo de Toma de Decisiones Éticas de Accenture le ayuda a resolver estos dilemas. Este modelo ofrece una nueva forma de plantearse las decisiones a las que se enfrenta en su vida personal y laboral diaria y constituye un vehículo para discutir esas decisiones con los demás. Para su referencia, puede encontrar el modelo en la página Web [Ethics and Compliance de Accenture](#) (página de Ética y cumplimiento de normas).

Modelo de Toma de Decisiones Éticas



Copyright © 2004 Institute for Global Ethics

más seguridad en sus decisiones y le ofrecerá un método para organizar y articular sus planteamientos y para comunicarlos de una forma más efectiva a los demás.

Ejemplo

Situación: Es el líder de un proyecto en el que el cliente ha adelantado repentinamente la fecha de entrega debido a un requisito regulador. Para poder cumplir con el plazo y ganar una bonificación para Accenture, un miembro clave del equipo, Joanne, tendrá que perderse algunas sesiones de capacitación que son parte fundamental de su plan general aprendizaje y que le serán imprescindibles si quiere elegible para un ascenso ¿Qué hacer?

Aplique el modelo: En primer lugar, ¿se trata de una cuestión legal? No. Decidir si alguien sigue su plan de capacitación o da servicio al cliente no es una cuestión que esté regulada por la ley. A continuación, hágase las preguntas de "Correcto versus incorrecto": ¿plantea esta situación un conflicto con nuestros valores éticos? En realidad no. No hay nada malo en trabajar duro para cumplir con un plazo de entrega y conseguir una bonificación para Accenture. Después plantéese lo siguiente: ¿le resulta incómoda esta situación? No, ¡sólo me provoca estrés! Debe encontrar un equilibrio entre intereses legítimos concurrentes: los del cliente y los de la persona que supervisa. Luego piense si esta situación le resultaría embarazosa si se hiciera pública. No. Pedir a alguien que no asista a una sesión de capacitación para cumplir con un requisito del cliente es simplemente una decisión difícil para el gerente. Por último, ¿considera que pedir a alguien que renuncie a una sesión de capacitación es algo que un modelo de conducta de Accenture debería hacer? Quizás, depende de las circunstancias.

El Modelo de Toma de Decisiones Éticas de Accenture

El modelo consiste en una breve serie de pasos. Las respuestas a las preguntas sirven para aclarar cuál es la conducta a seguir o bien ayudarle a identificar sus opciones y los valores en los que puede basar su decisión. En todos los casos este método le ofrecerá una mayor capacidad de decisión. Las decisiones que tomamos en la vida real son difíciles y se necesita valor moral para actuar. Este modelo le dará

Puesto que esta situación ha superado todas las preguntas del tipo "Correcto versus incorrecto", es decir, no ha respondido sí a ninguna de ellas, ¿cómo debemos analizar el dilema? Parece que son posibles dos paradigmas: intereses inmediatos frente intereses a largo plazo y el interés de un individuo frente al interés de la comunidad. ¿Qué Core Values son de aplicación? ¿Qué otros valores serían relevantes? Si ayudamos al cliente a cumplir con un plazo que le imponen las regulaciones, estaremos creando valor para nuestro cliente. Si ayudamos a Accenture a conseguir una bonificación, estaremos demostrando el principio de Stewardship. La capacitación ayuda a nuestros profesionales a seguir siendo la mejor gente Reconocer las necesidades de capacitación de un empleado y prepararlo para una posible promoción demuestra el respeto por el individuo. ¿Cómo tomar una decisión acertada cuando hay un conflicto entre dos opciones correctas? Este sería un ejemplo de un dilema de "Correcto frente a correcto". El reto consiste en cómo resolver el dilema mediante la aplicación de tres Principios Resolutivos y elegir lo que creas que es "lo más acertado dentro de lo correcto".

- **Basado en el fin** ("Lo mejor para el mayor número de implicados") Este principio sugiere comunicarle a Joanne que debe perderse su capacitación porque va en beneficio del cliente y de su equipo que ella finalice este proyecto, sobre todo si es complicado encontrar un sustituto para ella en tan corto tiempo.
- **Basado en la norma** ("Siga la norma que le gustaría que todo el mundo cumpliera") Si la norma es "Accenture cuenta con los profesionales mejor preparados y capacitados", este principio sugiere permitir que Joanne continúe con su plan de capacitación y encontrar otro recurso para ayudar al equipo a cumplir con su objetivo. No obstante, si la norma es "el cliente siempre es lo primero", este principio le sugiere posponer la capacitación de Joanne.
- **Basado en el respeto** ("Trata a los demás como usted espera que lo traten") Este principio le obliga a definir el concepto "los demás". Si por ello entendemos el cliente, debe decirle a Joanne que no realice la capacitación y se quede; si por "los demás" entiende los otros miembros del equipo, debe decirle a Joanne que no acuda a la capacitación para no alterar el equipo y poder finalizar el proyecto. Sin embargo, si por "los demás" entiende otros profesionales de Accenture en la situación de Joanne, entonces le permitirá asistir a sus sesiones de capacitación para demostrar que Accenture se toma en serio su compromiso con los planes de capacitación.

Una alternativa: Permitir a Joanne que asista a su capacitación y arriesgar que el equipo no cumpla su plazo de entrega.

Otra alternativa: Explicarle a Joanne que a veces tenemos que tomar decisiones complicadas en aras del servicio al cliente y que debe renunciar a su capacitación en beneficio del equipo y para cumplir el requisito del cliente.

Una tercera alternativa: Pedir a Joanne que no asista a la capacitación para cumplir con el plazo de entrega, pero hacerlo con un permiso especial que le permita asistir a un programa de capacitación externo que cubra sus requisitos de entrenamiento. Otra solución podría consistir en que el líder del equipo para ese cliente sustituyera a Yolanda por otro recurso, quizás más caro, quizás procedente de un proveedor externo. En este caso, aunque Accenture se saliera de sus márgenes de presupuesto, estaría maximizando su capacidad para cumplir con el plazo y al mismo tiempo estaría permitiendo a una empleada recibir una capacitación importante que la prepare para una posible promoción.

En los dilemas de "Correcto versus correcto" no existe una única respuesta "correcta". No obstante, el modelo garantiza que usted se plantee todas las posibilidades y que tome una decisión en la que confía y que puede defender ante los demás.

Otra herramienta para mejorar el proceso de toma de decisiones son las "Cinco Ces." Las Cinco Ces están diseñadas para ayudarle a tomar la mejor decisión ayudándose de las cualidades de sus colegas y de la empresa.

Las Cinco Ces en práctica:

1. **Comunicar.** Consiste en mantener a los demás informados; con la discreción de compartir información sólo con aquellos que la necesitan, facilitando así futuros contactos y asegurándose de contar con ayuda en situaciones difíciles.
2. **Consultar.** Consiste en integrar a los demás en el proceso de toma de decisiones, pidiendo consejo a aquellos que cuentan con aptitudes, capacidades, preparación o experiencia que usted no tiene; por ejemplo, alguien del departamento legal, de finanzas o un ejecutivo de calidad o bien simplemente alguien que ya tenga experiencia en lo que está intentado hacer.
3. **Comprobar.** Consiste en pedir a alguien que revise su planteamiento para confirmar que no se ha saltado ningún punto importante o que no ha interpretado bien la situación.
4. **Colaborar.** Es un enfoque multidisciplinario, especialmente en lo que respecta a decisiones importantes, idealmente utilizando un enfoque de trabajo en equipo, de compañerismo e iguales.
5. **Coraje.** Consiste en defender lo que se sabe que es correcto y actuar en consecuencia, aun cuando la defensa de esos principios no sea fácil. Pedir ayuda es un síntoma de fortaleza, no de debilidad.

Nuestras responsabilidades

Todos los empleados de Accenture son conscientes de que las violaciones del Código minan la confianza de Accenture y nuestros clientes hacia nosotros y nos exponen, no sólo a una sanción disciplinaria, incluido el despido, sino también a posibles responsabilidades legales. Se espera que todo el personal de Accenture esté familiarizado con este Código y con las políticas de Accenture y que los respeten en todo momento. No se conforme con leer este Código, utilícelo como modelo de conducta.

¿Si expongo una preocupación me meteré en problemas?

No: No recibirá ninguna recriminación ni se le someterá a ninguna sanción disciplinaria si denuncia de buena fe algo que sospecha que es incorrecto. Como empleado de Accenture, tiene la responsabilidad de denunciar cualquier posible violación del Código. De hecho, si podría estar sujeto a sanción disciplinaria si presencia alguna violación del Código y no hace nada al respecto.

Actuar de forma ética es su responsabilidad y lo que Accenture espera de usted. Es responsabilidad suya actuar cuando sepa o tenga sospechas razonables de que se ha producido una violación del Código. Todo el personal de Accenture debe denunciar o actuar si son conscientes de una posible actividad ilícita, no ética o fraudulenta, de temas contables o de auditorías de naturaleza dudosa o de cualquier otra actividad que les provoque inquietud. Los líderes de Accenture crean un entorno en el que los miembros de sus equipos tienen confianza para exponer dichas inquietudes a través de sus estructuras jerárquicas habituales.

Accenture no tolerará represalias contra ningún empleado que haya planteado una inquietud de este tipo o que haya utilizado la Línea de ética empresarial (o cualquier otro canal adecuado) para denunciar una situación de carácter ético o legal. Es importante para el mantenimiento de un entorno ético y de un negocio de alto rendimiento que los empleados hagan públicas sus inquietudes en este sentido. Consultar la Política 0301. Denuncia de actividades ilícitas o inmorales.

¿Qué debo hacer si mi supervisor me pide que haga algo que viola nuestro Código?

Hable con él o ella. Quizás no se este dando cuenta de las implicaciones de su petición o usted haya malinterpretado lo que se le ha pedido. Si insiste, hable con un representante de Recursos Humanos. Si esto le resulta incómodo, visite la página Web de Ethics and Compliance (página de Ética y cumplimiento de

También cabe la posibilidad de que se nos pida que certifiquemos de forma periódica nuestro cumplimiento del Código o de políticas concretas.

Dónde conseguir ayuda

Si tiene dudas acerca del Código de ética empresarial de Accenture o de cualquier otra política de Accenture, tiene a su disposición una serie de recursos. Dependiendo de las circunstancias, puede utilizar las Cinco Ces o ponerse en contacto con el Ethics and Compliance Program (Programa de ética y cumplimiento de normas) en la dirección de correo electrónico "ethics.and.compliance.program@accenture.com" o visitar la página Ethics and Compliance Home Page (página Web de Ética y cumplimiento de normas).

Cómo informar

Para informar sobre asuntos específicos que le preocupen, debe hablar con su superior, su asesor profesional, un representante de Recursos Humanos, un miembro del grupo Legal o cualquier miembro del equipo de gestión de Accenture. También, si lo prefiere, puede informar acerca de inquietudes específicas relacionadas con asuntos financieros, prácticas contables, asuntos de auditorías, corrupción, fraude u otros temas en los que esté en juego el interés vital de la empresa o la integridad física o moral de sus empleados, llamando a Accenture Business Ethics Line (Línea de ética empresarial de Accenture) al número +1 312 737 8262, disponible las 24 horas del día, siete días a la semana (puede hacerlo a cobro revertido) o visitando la página Web encriptada <https://businessethicsline.com/accenture>. Utilice la Línea de ética sólo para realizar una denuncia de buena fe. Accenture toma en serio todas las denuncias.

Si utiliza la Línea de Ética, no se le pedirá que se identifique; no obstante, si decide permanecer en el anonimato podrías reducir la capacidad de Accenture para investigar el tema e impedir que respondamos adecuadamente a todas sus inquietudes.

Si decide identificarse, su identidad se tratará de forma confidencial y sólo se pondrá en conocimiento de un número limitado de personas con necesidad de conocer la información y con responsabilidad para gestionar denuncias e investigaciones. Su información personal se tratará de acuerdo con la Política 0090. Privacidad de datos y con las leyes de protección de datos.

Si desea más información sobre el tratamiento de los datos personales que Accenture recibe u obtiene durante el proceso de denuncia e investigación y sobre cómo se protege la privacidad de las personas, consulte el documento Data Privacy Notice (Aviso sobre privacidad de datos).

Programa de ética y cumplimiento de normas

El Programa de Ética y Cumplimiento de Normas, del cual el Código de ética empresarial es piedra angular, es responsable de la visión y el marco de actuación de Accenture en lo relativo a su conducta ética y cumplimiento de las normas. Se encuentra dirigido por la oficina del CEO, del consejo de administración y su comité de auditoría. Un pequeño grupo de personas es responsable a nivel global de: la gestión de la Business Ethics Line (Línea de ética empresarial); supervisión de las investigaciones, los programas globales y locales de cumplimiento de normas, estos últimos bajo la dirección de los responsables de cada país; y del desarrollo de estrategias globales de formación y comunicaciones para áreas clave, como la Privacidad de datos, el Cumplimiento de las normas de exportación y el Cumplimiento de la legislación del mercado de valores. El programa también incluye el papel de Ethics Champions, desempeñado por People Advocates (Defensores del empleado), que se centran en la parte de ética y asesoran sobre las prácticas más efectivas a nivel local, dan apoyo a los empleados y ayudan a comunicar y reforzar los mensajes de ética al personal de las diferentes áreas geográficas y fuerzas de trabajo.

Índice de términos

Acoso
Actividad fuera de la empresa
Antimonopolio y competencia
Código de Ética Empresarial
Códigos de conducta de los clientes
Competencia global
Competidores
Conducta y estándares éticos
Confidencialidad
Conflictos de interés
Consejo de administración
Contribuciones benéficas
Contribuciones políticas
Copyrights
Core Values
Creación de valor para el cliente
Datos personales
Discapacidad
Discriminación
Exportaciones
Familia
GAAP, Principios Contables Generalmente
Aceptados
Gastos
Gobierno
Gratuidad
Hostilidad en el entorno de trabajo
Información confidencial
Información confidencial interna
Información no pública
Información propiedad de la empresa
Informes financieros
Inquietudes, Integridad
Insider trading
Integridad
La mejor gente
Lavado de dinero
Licencias
Liderazgo
Marcas registradas
Medio ambiente, salud y seguridad
Metálico
Ocio
Pagos
Pagos inapropiados/cuestionables
Patentes
Planteamiento de inquietudes
Políticas y procedimientos
Propiedad de la empresa
Propiedad intelectual
Protección de los activos de Accenture
Provacidad
Provacidad de datos
Proveedores
Regalos
Registros financieros
Relaciones con los clientes
Relaciones familiares
Relaciones personales
Represalias
Respeto por el individuo
Responsabilidad personal
Responsabilidades
Responsabilidades de los empleados
Sanciones económicas
Seguridad
Sobornos
Stewardship
Subcontratas
Títulos
Una red global
Violaciones

Hacer lo correcto requiere ser consciente de las implicaciones éticas de nuestras acciones. Es un reto, pero el comportamiento ético siempre es gratificante.

Si observa un problema, tome una postura ética ante él y si tiene dudas, pregunte. Todos estamos llamados a la acción cuando se trata de ética y cumplimiento de las normas.

Pedir ayuda es un síntoma de fortaleza, no de debilidad.

El Código de Ética Empresarial es de aplicación a todos los empleados de Accenture, ya sean directivos, responsables de departamentos o empleados de cualquier país, fuerza de trabajo o entidad que esté consolidada en los balances financieros de Accenture u opere bajo el control de Accenture. Aunque algunas empresas de Accenture tengan su propio código de conducta, este Código también es de aplicación a los empleados de dichas entidades. En lo que respecta a entidades en las que Accenture tiene algún interés o participación pero sobre las que no ejerce el control, las animamos a que adopten y sigan el Código en lo que corresponda. Además, los terceros como por ejemplo consultores, agentes o subcontratados deberán cumplir igualmente con el Código siempre que actúen en representación de Accenture. En ciertas áreas de funcionamiento de Accenture, como compras, finanzas o acuerdos con un cliente concreto, podrían ser de aplicación otros requisitos más exigentes. Si no está seguro de lo que Accenture espera de usted, consulte con su supervisor.

La empresa reconoce que ninguna parte del presente Código constituye un contrato de trabajo con persona alguna de Accenture. La exención del cumplimiento del Código para un miembro del Executive Leadership Team (Equipo de dirección ejecutiva) o del Consejo de administración sólo puede ser autorizada por el Consejo o un comité dependiente del mismo, y se comunicará puntualmente a los accionistas según indique la legislación vigente. Del mismo modo, cualquier cambio al Código se comunicará puntualmente de acuerdo con la legislación o requisitos aplicables.

Copyright © 2006 Accenture
Reservados todos los derechos.

Accenture, su logotipo y High Performance Delivered son marcas registradas de Accenture.

1 de septiembre de 2006
Versión 4.1

Accenture es una compañía global de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y Outsourcing. Comprometida con la innovación, Accenture colabora con sus clientes para ayudarlos a convertirse en empresas y gobiernos de alto rendimiento. Con una profunda experiencia en la industria y en el negocio, amplios recursos globales y una probada trayectoria, Accenture puede movilizar a las personas, habilidades y tecnologías adecuadas para ayudar a los clientes a mejorar su rendimiento. Su página Web es www.accenture.com.