







**G**uía  
para la  
gestión ética  
en **PYMES**

**PROBIDAD**

**Una realización de:**

- © Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras
- © Pontificia Universidad Javeriana, Grupo Interdisciplinario RETHOS
- © CIPE

**Confecámaras**

Harvey L. Rodríguez Sanders  
Coordinador de Programas Sociales

**Pontificia Universidad Javeriana, Grupo RETHOS**

**Directores:**

Guillermo Hoyos - Roberto Solarte Rodríguez

**Proyecto Pymes**

Director: Roberto Solarte Rodríguez

**Investigadores:**

Luz Stella Sierra de Arango - Adriana Hoyos - Henry Guerrero - Algemiro Vergara - Carlos Solano - José Fernando Castrillón - Santiago Sierra - Daniel Garavito - Horacio Martínez - Harvey L. Rodríguez Sanders (Confecámaras) - César Rodríguez (CCRE)

Asesor: Jorge Rosillo

Soporte Web: Carlos Solano - Carlos Román

**Elaboración de textos de este documento:**

Roberto Solarte Rodríguez - Algemiro Vergara - Harvey L Rodríguez Sanders (Confecámaras) -

Dirección y edición: Roberto Solarte Rodríguez

**Edición, diseño, diagramación e impresión**

Hipertexto Ltda.  
[www.hipertexto.com.co](http://www.hipertexto.com.co)

ISBN: 958-97381-7-6

Agosto de 2005

Tiraje: 1.500 ejemplares

*Impreso y hecho en Colombia*  
*Printed and made in Colombia*

Se autoriza la reproducción de este documento, citando la fuente y autor.

## JUNTA DIRECTIVA DE CONFECÁMARAS

### Presidente

María Fernanada Campo Saavedra  
*Cámara de Comercio de Bogotá*

### Zona Central

Óscar Hernán Sánchez León  
*Cámara de Comercio de Facatativá*

Juan Carlos Pinilla Holguín  
*Cámara de Comercio de Sogamoso*

### Zona Atlántica

Enrique Berrío Mendoza  
*Cámara de Comercio de Barranquilla*

Alfredo Díazgranados Caballero  
*Cámara de Comercio de Santa Marta*

Herman García Amador  
*Cámara de Comercio de Sincelejo*

### Zona Oriente

Juan Camilo Montoya Bozzi  
*Cámara de Comercio de Bucaramanga*

Javier José Contreras Granados  
*Cámara de Comercio de Cúcuta*

Norberto Alonso Espinel Ortega  
*Cámara de Comercio de Arauca*

### Zona Suroccidental

Julián Domínguez Rivera  
*Cámara de Comercio de Cali*

Edinson Bejarano Arismendi  
*Cámara de Comercio de Buga*

Víctor William Pantoja Bastidas  
*Cámara de Comercio de Pasto*

### Zona Noroccidental

Lina Vélez de Nicholls  
*Cámara de Comercio de Medellín para  
Antioquia*

Gildardo Armel Arenas  
*Cámara de Comercio de Manizales*

John Jaime Jiménez Sepúlveda  
*Cámara de Comercio de Dosquebradas*

## CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO

Eugenio Marulanda Gómez  
Presidente

Reinaldo Jasbón León  
*Director Administrativo  
y Financiero*

Julio César Lucena  
Bonilla  
*Secretario General*

Julio César Silva Bustos  
*Director de Desarrollo  
a Cámaras*



## Contenido

- Prólogo | 9
- 1. La importancia de las Pymes | 13
- 2. ¿Por qué, entonces, hablar de gestión ética en las Pymes y por qué en Pymes proponentes? | 14
- 3. ¿Qué aporta la gestión ética y la responsabilidad social empresarial al fortalecimiento de las Pymes? | 15
- 4. ¿Cómo consolidar un sistema integral de gestión ética? | 20
- 5. Etapas para consolidar un sistema integral de gestión ética | 23
- 6. ¿Qué puedo hacer ahora? | 28
- 7. Instrumento de evaluación a la gestión ética de la empresa | 29
- 8. Esclareciendo las relaciones de su empresa | 36
- 9. Breve Glosario | 39





## Prólogo

La desigualdad social que hoy vive el país es el resultado de un dilema ético y de gobernabilidad que la sociedad colombiana, en su conjunto, ha desconocido durante los últimos 40 años.

El hambre y la miseria de tres cuartas partes de la población colombiana, hace imperativo buscar salidas audaces que motiven un cambio cultural en donde se privilegie desde todo punto de vista la dignidad de la vida humana.

La sociedad toda exige libertades y reclama la reivindicación de derechos como ciudadanos, pero reincidentemente se olvida de sus deberes, en especial el de contribuir a la gobernabilidad del Estado, objetivo que se logra con igualdad de oportunidades para todos.

Para que eso sea posible, debemos ante todo erradicar por completo esa generalizada indiferencia frente a lo público y el desinterés por las cuestiones de la democracia.

Si la meta es igualdad, debemos antes consolidar igualdad de oportunidades y para ello debemos entender que la libertad de cada uno no puede sobreponerse a la del otro.

En tal sentido, el sector empresarial tiene la inmensa responsabilidad de contribuir con el Estado a garantizar la igualdad de libertades y el libre acceso a bienes y servicios que potencien el desarrollo de las capacidades de los individuos.

Es allí donde la contratación estatal juega un papel de vital importancia, ya que es a través de ésta que se canaliza la inversión pública, gracias a la cual se potencia el desarrollo de las capacidades de los individuos y se consolida su libertad.

Inversión pública es democracia, en consecuencia, cada peso contratado por el Estado es un peldaño más en el camino a la consolidación de la libertad, la convivencia pacífica y la equidad.

En contraposición, cada peso dejado de invertir es un atentado contra la democracia, una restricción a la libertad de los individuos, una contribución a la brecha social, es una semilla para la guerra.

Por ello el incansable empeño de Confecamaras y de las Cámaras de Comercio por consolidar una nueva cultura ética en el marco de la contratación estatal que contribuya a la eficacia y eficiencia de la inversión pública.

Nuestra apuesta por la ética de lo público es una apuesta por la paz.

Todos los empresarios queremos prosperidad y crecimiento para nuestras empresas y por lo general creemos que esto se puede hacer sin mirar hacia fuera. ¡Ese ha sido el principal problema!

No podemos desconocer que sector público y sector privado son dos caras de la misma moneda, por ello este último debe reconocerse así mismo como un multiplicador de inversión pública, como herramienta constructora de paz.

¡Que el sector privado sirva a los fines del sector público y no de forma inversa, esa es la esencia de la ética de lo público!

Solo cuando entendamos que nuestras empresas son por lo que representan frente a lo público y no por si mismas, habremos

consolidado el puente para el desarrollo, la equidad y la justicia social.

Eficiencia productiva con sentido y responsabilidad social es el paradigma que impone la modernidad a la empresa privada para alcanzar la verdadera competitividad.

Las empresas competitivas, insertadas de lleno en la globalización, deben concebirse a sí mismas como ciudadanos corporativos involucrados en el desarrollo de las capacidades productivas de la sociedad con responsabilidades constructoras de lo público.

Por ello la importancia de una gestión ética integral de todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.

El nuevo contrato social incluye un compromiso inquebrantable con la ética, principio fundamental que debe regir toda acción humana; si no hay una aplicación contundente de ésta, será imposible que Colombia sea viable productiva y socialmente ante los desafíos que impone la globalización y la integración comercial de la actualidad.

¡O se transforma la dinámica productiva, en especial la contractual con el Estado, o el país recorrerá el camino progresivo del marginamiento empobrecedor!

Mi invitación es a participar del fortalecimiento del Estado y contribuir desde cada empresa a la interacción de lo público y lo privado, de esa forma podemos prevenir el aislamiento de las instituciones políticas del Estado y establecer los consensos mínimos necesarios que abrirán camino a la equidad y la derrota definitiva de la corrupción.

La presente guía no tiene otro fin distinto al de constituirse en una herramienta al servicio del sector empresarial, en especial las pequeñas y medianas empresas y dentro de éstas, aquellas que contratan con el Estado, para que comiencen a recorrer un nuevo camino de cara a la prosperidad tanto económica como social.

Esta es una semilla más que se siembra de cara a las futuras generaciones con el único fin de que ellas puedan disfrutar de una nación más próspera e incluyente, alejada de la violencia y la indiferencia que las pasadas generaciones nos heredaron.

Estamos seguros que este instrumento contribuirá a que cada empresa se convierta en agente multiplicador de riqueza y prosperidad, a favor de una Colombia más incluyente, democrática y competitiva.

**EUGENIO MARULANDA GÓMEZ**  
Presidente Confecámaras

## I. La importancia de las Pymes

Al revisar la dinámica del entorno empresarial, se percibe con relativa facilidad que quienes han logrado incorporar programas sólidos y coherentes de gestión con fundamento en principios éticos, en su mayoría bajo la sombrilla de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), han sido principalmente las grandes empresas.

La suficiencia de recursos y su amplia incidencia en el entorno económico y político de su área de influencia han posibilitado el desarrollo de mecanismos prácticos para aplicarla con sostenibilidad en el tiempo; en muchos casos materializada como ejercicios de beneficencia o de solidaridad con miras a generar una imagen positiva de la empresa que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de su mercado objetivo.

No obstante, también es claro que muchos de estos ejercicios son resultado de una imposición normativa, que surge como respuesta a presiones sociales que reclaman mayor protección para los bienes y asuntos de interés público, así como para el medio ambiente.

Por otra parte, los escándalos suscitados en el mundo corporativo en diversos tipos de empresas y los impactos que estos tuvieron en la estabilidad de los mercados tanto de valores como de bienes y servicios también han llamado la atención sobre la importancia de la aplicación a este tipo de principios, a fin de revertir la creciente desconfianza tanto de inversionistas y consumidores. Estas empresas han tenido que trabajar con proyectos de largo plazo, que se identifiquen con los criterios éticos aceptados por la sociedad.

Es claro entonces, que la dinámica actual, en el contexto de un entorno cada vez más globalizado, demanda a las empresas responder por los efectos sociales que genera su actividad, sin importar su tamaño o envergadura.

De igual forma, las Pymes no han sido ajenas a esta tendencia, por el contrario, su menor complejidad y la importancia que tiene en ellas la persona propietaria, ha generado permanentes buenas prácticas en la gestión, en la calidad de los productos o servicios, así

como en la responsabilidad social y ambiental. Sin embargo, como ocurre con muchos otros procesos de las Pymes, se ha tratado de asuntos que se tramitan de manera más bien intuitiva, y muchas veces, de modo informal.

La inclusión y aplicación de procesos de gestión ética al interior de las pymes ha sido reiteradamente discutida, no por la relevancia de los mismos, sino por los costos que se deben sufragar para su consciente y programática aplicación.

Para muchos gerentes y directivos de Pymes, la sistematización y formalización de dichos procesos no se puede implementar debido a la limitación de recursos de estas organizaciones, muchas veces reducidas a su propia subsistencia; otros los consideran como nuevos costos no involucrados en el proceso productivo, lo que hace difícil su implementación.

## 2 ¿Por qué, entonces, hablar de gestión ética en las Pymes y por qué en Pymes proponentes?

Entre otras, por las siguientes razones:

- ✓ Las PYMES dinamizan el 80% de la economía nacional;
- ✓ Las MIPYMES condensan el 57% de los trabajadores del sector industrial del país, el 93% de los trabajadores independientes y 63% del empleo urbano;
- ✓ Generan el 70% del empleo nacional;
- ✓ Contribuyen con cerca del 50% del PIB total del país.
- ✓ De acuerdo con la información contenida en el registro mercantil custodiado por las Cámaras de Comercio, durante el año 2004 se registraron y renovaron un total de 57.249 Pymes, que representan el 7.45% del universo empresarial del país.

- ✓ Las Pymes representan cerca del 60% de las empresas proponentes del país.
- ✓ En el año 2004 exportaron US \$900 millones de dólares, duplicando su participación en las exportaciones comparadas con las que realizaron en 1998; esto representó el 6% del total de exportaciones del país.

Además, por las siguientes razones:

- ✓ Las MIPYMES tienen gran capacidad de respuesta ante los cambios del entorno y pueden vincularse dentro de cadenas productivas y de comercialización;
- ✓ Su crecimiento y expansión es un factor de vital importancia para reducir la concentración del poder económico nacional.
- ✓ Tienen un enorme potencial para transformarse en compañías emergentes, con capacidad de atraer nueva inversión productiva.
- ✓ En su gran mayoría están en capacidad de ingresar a nuevos mercados internacionales, no obstante muchas carecen de estándares internacionales de gestión social y ambiental, lo que restringe su capacidad competitiva en mercados preocupados por estos temas.

### 3. ¿Qué aporta la gestión ética y la responsabilidad social empresarial al fortalecimiento de las Pymes?

Los avances tecnológicos y científicos del mundo moderno, han permitido la eliminación de las distancias, integrado regiones e interconectando personas en tiempo real, facilitando por esta vía la ampliación y acceso a nuevos mercados.

No obstante, la desbordante oferta de bienes y servicios, así como la amplia competencia, propician en las comunidades que constituyen

dichos mercados una creciente reflexión y comienzan a ser cada vez más exigentes sobre los tipos de bienes y servicios que allí se consumen. Ahora no es sólo el precio y la calidad, también se evalúa su impacto social.

Existe una clara y creciente tendencia mundial que se está imponiendo a la par del proceso globalizador de intercambio comercial, la cual consiste en exigir cada vez más a las empresas el respeto a unos principios mínimos en relación con el Estado, el medio ambiente, el entorno laboral y al devenir social de las comunidades.

La realidad cercana del ALCA y el Tratado de Libre Comercio entre la CAN y los Estados Unidos de América impone a las empresas una serie de condiciones para poder participar activamente en los nuevos mercados, como por ejemplo, las certificaciones de calidad, medio ambiente y seguridad industrial, así como el cumplimiento de los acuerdos laborales de la Organización Internacional del Trabajo, que no son barreras arancelarias, sino la materialización de acuerdos sobre los mínimos aceptables por la sociedad en los países desarrollados, y que también comienzan a considerarse exigibles en nuestra sociedad.

La apertura de nuevos mercados, tanto nacionales como extranjeros, o la integración a una cadena de producción o distribución, demandan de forma creciente empresas con altos estándares éticos, por ello las pymes no pueden ser ajenas a dicho proceso. Sin duda, aceptar el reto y estar a la vanguardia en las tendencias implica costos, pero son mayores los beneficios.

Se trata de lograr que la gestión gerencial integre un marco de respeto por los principios éticos, las personas, la comunidad y el medioambiente, actitudes que redundarán positivamente en el propio desarrollo económico de la empresa y, por ende, de la sociedad.

Por tanto, la empresa que decide tener una gestión ética integral, asume una nueva cultura organizacional, centrada en valores o principios compartidos, a partir de los cuales se fortalece su funcionamiento en términos de supervivencia y productividad, donde los esfuerzos de cada integrante del equipo de trabajo hacen parte de un proyecto común que se considera legítimo y valioso para ellos y ellas.



Las empresas que optan por construir un proyecto común, han comprendido que su mayor valor lo constituyen las relaciones, no sólo internas, sino también externas.

En el ámbito interno los propietarios o accionistas, su junta directiva, sus administradores y demás colaboradores son todos parte de un engranaje universal que debe funcionar en perfecta sincronía y compartir íntegramente los mismos principios.

Así mismo, en el ámbito externo los proveedores y contratistas, distribuidores, competidores, consumidores y por supuesto la comunidad, así como el medio ambiente, y las instituciones del Estado, hacen parte integral de su entorno y son fundamento del escenario de lo público.

*El escenario de lo público no es otra cosa que el punto de encuentro de todas las relaciones humanas, sociales y económicas. Un escenario que nos pertenece a todos por igual y que se fortalece o debilita en la medida que se construye o se destruye confianza entre cada uno de sus integrantes y entre estos y las instituciones del Estado.*

Cuando la empresa decide asumir cada una de estas relaciones de manera ética, buscará identificar el impacto que tiene en ellas, identificando a su vez, el impacto que tiene cada una de esas relaciones en el desempeño de la empresa, ya que se trata siempre de relaciones de doble vía.

En tal sentido, la empresa que se apropia de una gestión ética integral, en donde se asumen estándares laborales que garanticen una calidad de vida digna, como los propuestos por la OIT; que respalda un ambiente de trabajo sano y seguro, como el sistema OHSAS; que asegura la calidad de los bienes que produce o los servicios que presta, mediante la aplicación de sistemas de gestión de calidad ISO 9001; que contribuye a la protección del medio ambiente, a través

del sistema de gestión ambiental ISO 14000; y que coopera con otros actores sociales en tareas propias de la ciudadanía, será una empresa socialmente responsable, de cuya gestión se espera transparencia y eficiencia social para reducir la inequidad y fortalecer el mercado del cual se nutre su actividad productiva.

Una gestión de cara a la ciudadanía propicia la consolidación de una buena reputación y la construcción de confianza hacia la empresa, no sólo de sus colaboradores, quienes tendrán claros los procesos de gestión en su interior; sino también de sus clientes, quienes la reconocerán por la calidad de sus productos y servicios y el respaldo ofrecido; y de sus proveedores, que podrán proporcionarle precios y formas de pago favorables porque no tienen duda de su responsabilidad y cumplimiento.

¿Puede, entonces, una Pyme cuya gestión se orienta hacia la innovación, la calidad y el crecimiento, asumir la ética de manera integral en su gestión? La respuesta es ¡Sí! Pues, la ética es un requisito indispensable para garantizar el cumplimiento de los propósitos legítimos de cualquier proceso empresarial.

La innovación será verdaderamente exitosa en la medida que no vulnere los derechos de los empleados ni atente contra el medio ambiente; la gestión de calidad involucra el principio fundamental de hacer todos los procesos transparentes; el crecimiento se logra con la plena integración de los factores productivos, confluyendo hacia un solo propósito común.

La integración explícita de la ética a la gestión de la empresa es la manifestación más clara de una práctica contundente de responsabilidad social, que responde concretamente a los efectos e implicaciones de la actividad empresarial. Estos efectos son siempre complejos y múltiples por la diversidad de la dimensión humana intrínseca de todas las relaciones socioeconómicas a las que se enfrenta, así como por la fragilidad del medio ambiente en el que se desarrolla.

Cuando hablamos de la responsabilidad social de la empresa, queremos mostrar que toda empresa es un actor social en un contexto

complejo con el que mantiene una retroalimentación permanente. Toda empresa actúa en contextos sociales y ambientales específicos, con un poder y unos efectos determinados, pero a la vez, recibe influjos de cada una de esas relaciones. Al incluir la ética en su gestión, la empresa busca responder a esos efectos con responsabilidad, consciente de su poder, sus capacidades y oportunidades, así como de sus riesgos.

El poder de cada empresa es su propia dimensión de responsabilidad política, en el sentido más amplio del término. Radica en su capacidad de contribuir, desde su propio ámbito, a consolidar la inclusión o la exclusión social, la democracia o el autoritarismo. Hacer viable la vida de todas las personas de una sociedad no es solo responsabilidad exclusiva del Estado, sino que depende también del concurso incluyente y democrático que ocurre en el ámbito de influencia de la empresa. Se trata, entonces, de una decisión sobre la orientación hacia el futuro de la empresa, que afecta el proyecto común de nuestra sociedad.

Entonces, la noción de responsabilidad social que fundamenta la gestión ética de toda empresa, implica considerar y evaluar los efectos de sus acciones, como actor social que incide en la construcción del proyecto de nación. Ante la compleja situación social y económica que enfrenta el mundo entero y en especial Colombia, los proyectos empresariales han de estar encaminados a promover el desarrollo humano en toda sociedad.

El Programa de Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) ha definido así este término: "El desarrollo humano se define como el aumento de las opciones para que los habitantes de un país puedan mejorar su vida" (...) Se trata de 'desarrollo de la gente, por la gente y para la gente': *de* la gente, porque se trata de llevar una vida más humana; *por* la gente, ya que el desarrollo depende del esfuerzo creativo de hombres y mujeres, no de la naturaleza ni de la suerte; *para* la gente, porque el fin no es añadirle ceros a las cuentas nacionales sino mejorar la vida de las personas".

Entonces, la dimensión política de la responsabilidad social de la empresa supone una opción por su contribución decidida, conscien-

te, intencional, a la construcción de un proyecto de país que sea viable a largo plazo, que permita la vida buena de las personas en un entorno sostenible.

Construir una sociedad humanamente segura y viable es una condición para el éxito de toda empresa, que no sólo necesita consumidores, sino contextos pacíficos, escenarios confiables y entornos viables en el mediano y largo plazo.

#### 4. ¿Cómo consolidar un sistema integral de gestión ética?

Incorporar la ética en la gestión integral de la empresa es un proceso de crecimiento permanente, pues obviamente no ocurre de la noche a la mañana, aunque sus bases sí se pueden desarrollar de forma ágil, dependiendo de la dinámica misma que le imprima la gerencia general o la presidencia.

El paso previo al compromiso ético consiste en cumplir a cabalidad con las **responsabilidades legales** vigentes en el momento, que son, a *grosso modo*:

- ✓ Leyes y normativas financieras y tributarias
- ✓ Legislación laboral
- ✓ Legislación medioambiental

No es posible pensar en un sistema integral de gestión ética, cuando por acción o por omisión eludimos el cumplimiento de las normatividades a través de las muchas e ingeniosas salidas, aparentemente jurídicas, que no contribuyen con justicia a la generación de riqueza. La ley es obligatoria y su cumplimiento es el requisito para avanzar en el compromiso voluntario de asumir una gestión ética en la empresa.

Por otra parte, como la responsabilidad social de las empresas es cada vez más un asunto global, las empresas deben considerar el

cumplimiento de la legislación internacional, en particular: la Declaración Universal de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, los documentos de la OIT, las iniciativas del Consejo Mundial Empresarial sobre Desarrollo Sostenible, las normas de Lucha contra la Corrupción y los valores del Pacto Global propuesto por el Secretario General de las Naciones Unidas.

Una vez que la empresa cumpla las obligaciones legales, el primer paso es elegir un **marco ético** que oriente su gestión. Ya existen modelos de principios éticos tanto en las Cámaras de Comercio como en los Gremios, pero se trata de apuestas generales, a las que puede acogerse cada empresa, pero que deben orientarse a la particularidad de cada una.

También es posible, por diversos motivos, que la empresa ya cuente con unos valores; se debe entonces ratificar su legitimidad, es decir, preguntarse si los colaboradores se reconocen en esos principios éticos o valores. Pero si no existen, el primer paso es construir un marco ético por procedimientos de consulta que garanticen la participación de los colaboradores.

Para construir su marco ético, la cabeza de la empresa deberá:

- ✓ Convocar a los colaboradores y demás grupos de interés a construir los principios éticos que orienten la gestión de la empresa a través de todos sus objetivos, políticas y programas.
- ✓ Orientar esos principios éticos a la búsqueda del bien común, es decir, dentro del marco ético de la responsabilidad política de la empresa, que en términos generales se orienta a promover el desarrollo humano de las personas involucradas en las relaciones internas y externas de la empresa.
- ✓ Incluir en ese marco ético la perspectiva por un desarrollo sustentable: preservando y cuidando los recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales.

El segundo paso debe considerar las relaciones internas y externas con los **diferentes grupos de interés** (*stakeholders*) que tienen intereses y expectativas en la gestión de la empresa, pues son afectados por ella y a la vez ellos afectan su gestión de diversas formas. Estos grupos son, en términos generales: los dueños o accionistas, los colaboradores, los usuarios o clientes, los proveedores, la comunidad, el Estado y el medio ambiente.

Para cumplir con dicho propósito se debe realizar el siguiente proceso:

- ✓ Identificar y reconocer todos los impactos positivos y negativos de sus operaciones en cada una de estas relaciones.
- ✓ Escuchar, comprender y priorizar las expectativas legítimas de todos los grupos de interés.
- ✓ Frente a los dueños o accionistas es necesario definir con claridad un sistema de buena administración, compuesto por políticas y lineamientos que aseguren la buena gestión financiera de la empresa, la transparencia en sus informaciones y las estructuras que permitan avanzar en la coherencia ética.
- ✓ Definir, en coordinación con los representantes de los diversos grupos de interés, políticas y lineamientos para la gestión ética de la empresa a partir de compromisos institucionales alcanzables, en el marco de las capacidades técnicas y financieras de la empresa.

En tercer lugar, la **gestión ética integral** al interior de cada empresa ha de incluir:

- a. Socialización y sensibilización del marco ético de la empresa con colaboradores y demás representantes de las relaciones más relevantes para la empresa.
- b. Desarrollo de la estrategia de gestión ética integral, que incluye:
  - Construcción del plan de trabajo y definición de responsabilidades.

- Integración de las áreas en el desarrollo del plan de trabajo para la gestión ética integral.
  - Consolidación de una cultura ética al interior de la organización.
- c. Desarrollo de la estrategia seguimiento, que incluye la evaluación y auditoría periódica.

Este último aspecto es particularmente importante, ya que, como cualquier proceso de gestión, la gestión orientada a lograr la coherencia ética de la empresa ha de ser claramente evaluada para que sea creíble y transparente, a fin de que puedan proveer los criterios mínimos o indicadores de cumplimiento y evolución del proceso.

Además, la empresa que se compromete con la gestión ética debe estar abierta a procesos voluntarios de verificación y auditoría externa, que permitan dar cuenta más objetiva de su coherencia ética y de su responsabilidad social. Este tipo de ejercicios permiten a las organizaciones desarrollar procesos permanentes de mejora a su desempeño institucional y de su competencia social.

## 5. Etapas para consolidar un sistema integral de gestión ética

El proceso descrito se puede facilitar precisando unas etapas. Se trata de un proceso de cambio en la gestión de la empresa, en el que es necesario tener un diagnóstico base a partir del cual se evoluciona a una instancia superior.

### 5.1. Sensibilización

La etapa más importante del proceso de gestión ética al interior de una organización es la sensibilización, es decir la toma de conciencia sobre la importancia de un sistema integral de gestión ética, que incluye además el compromiso con la acción, con el cambio, es decir, movilizarse para lograr incorporar la gestión ética en todos los niveles de la organización.

La ética no es sólo una cuestión voluntaria o de las intenciones de los diversos actores, sino que tiene como criterio central la coherencia de la acción con los criterios desde los cuales se toman las decisiones. Esta coherencia no se logra de manera inmediata, sino que supone un proceso de reflexión, auto crítica y diálogo, que hace posible vencer las resistencias y constituir a la empresa como una comunidad que comparte unos principios éticos o unos valores, y que actúa conforme a éstos.

La ética tampoco se puede imponer, como ocurre con los sistemas legales. Sólo es posible que cada persona defina valores compartidos con otras personas a partir de su libre, autónoma y consciente participación. Por tanto, para lograr que la empresa marche de acuerdo con los parámetros éticos definidos, se necesita que todos sus colaboradores hagan parte de su proceso de construcción. ¡No es suficiente con la participación de los más cercanos a la gerencia o presidencia!

La regla que garantiza la legitimidad del proceso de construcción de un marco ético común para la empresa, es la participación a través de un proceso de diálogo libre y respetuoso, en el que cada persona tenga la misma capacidad de opinar y argumentar, y el mismo poder en la toma de decisiones sobre esos valores o principios éticos. La sensibilización busca promover una participación consciente y crítica de los colaboradores de la empresa en el proceso.

### 5.2. Conformación del equipo

Entre todas las personas que colaboran en la empresa se escogerán aquellas que **conformarán el equipo** que animará el proceso dentro de la empresa. Con este equipo se hará un plan de trabajo detallado.

### 5.3. Evaluación

El plan de trabajo parte de una **evaluación** de la empresa, que busca determinar en qué nivel está la gestión ética de la empresa, qué acciones está realizando y cómo se gestionan esas acciones. Esta evaluación permitirá corregir, reafirmar, cambiar o mantener el rumbo, los objetivos, las actividades, la pertinencia, los resultados



de los procesos y la satisfacción de las expectativas de las relaciones o partes interesadas de la empresa.

#### 5.4. Publicación de resultados

Toda evaluación genera resultados. Por ello, es importante que los miembros del equipo los conozcan y luego los difundan a sus colaboradores. La **publicación de resultados** de la evaluación es una herramienta clave en la comunicación entre los trabajadores y los directivos de la Pyme, pues facilita los canales de comunicación y el encuentro entre los diferentes niveles directivos, gerenciales y operativos.

La publicación de los resultados y su discusión abierta es un ejercicio de transparencia y visibilidad que permite a todos los colaboradores apreciar la realidad concreta de la organización, facilitando por esta vía una evaluación integral que será entendida no tanto como crítica a la empresa, sino como un estímulo para conducirla hacia un mejor rumbo con el aporte de cada uno de sus miembros.

#### 5.5. Alineación

Con base en la evaluación, los directivos y el equipo de trabajo, en diálogo con las demás personas que colaboran en la empresa, tendrán que convenir acerca de qué rumbo va a tomar la empresa para mejorar los indicadores de gestión ética frente a las diferentes relaciones internas y externas de la empresa.

Esto implica que se deben acordar los principios éticos o valores a los que le van a apostar todos como organización, así como las políticas y lineamientos que han de orientar las diversas relaciones de la empresa.

Una vez logrado esto, deben comenzar un proceso de ajuste o alineación de toda la empresa, en todos sus procesos y en todas las acciones de las personas que la conforman, con dichos principios éticos o valores.

Esto implica, en primer lugar, volver a definir la misión de la empresa. Si la organización ya tiene una declaración de misión, necesitan determinar si ella refleja los principios éticos o valores que se han identificado. Si no es así, tendrán que revisarla para ponerla de acuerdo con esos principios éticos o valores. Si la empresa no tiene una misión explícita, debe construirla dentro del marco de los principios éticos o valores.

### 5.6. Compromisos

Una vez que se han aclarado los principios éticos o valores y la misión y que todos los colaboradores en la empresa los conocen, es hora de concentrarse en las prácticas organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con los principios éticos o valores acordados.

Ello lleva a asumir unos **compromisos** que hagan que los principios éticos o valores se cumplan y orienten de manera efectiva toda la toma de decisiones que se realiza en la empresa. Así, se busca asegurar la calidad del nexo entre la misión y la ética de la empresa y las tareas cotidianas de los colaboradores en todos los procesos de la organización. Se trabaja acá en dos niveles: definiendo las políticas y estrategias de buena administración de la empresa, y construyendo los criterios de conducta de los colaboradores en sus diversas relaciones.

### 5.7. Diálogo con los grupos de interés

La anterior etapa es sumamente importante, pero hay que dar un paso más: establecer un **diálogo** con los representantes de las principales relaciones o partes interesadas externas que tiene la Pyme (grupos de proveedores, clientes, vecinos de la empresa, contratistas del estado, competencia, representantes de grupos ambientales, etc.), en donde se comparta con ellos la misión, los principios éticos o valores, las políticas y lineamientos y los compromisos acordados internamente y se escuche el parecer, las opiniones y las reacciones de estas personas.

Además, este diálogo busca que la empresa conozca y comprenda las expectativas, intereses y necesidades de los representantes de cada una de estas relaciones con respecto a su desempeño. Con base en este diálogo se harán los correctivos a la misión, los principios éticos o valores, las políticas y lineamientos y los compromisos asumidos.

### 5.8. Comunicación

Una vez ajustados los documentos, se hará una declaración pública procurando que esté presente y visible para quienes trabajan o visitan la empresa. También debe incluirse en documentos e informes tales como memorias o reportes, así como en la página Web, si la empresa posee una.

Es importante hacer una **comunicación del proceso** a todas las relaciones relevantes para la empresa, con el fin de incentivar a otros a que hagan lo mismo y crear así redes éticas que hagan un entorno favorable para que la Pyme funcione mejor y logre de manera más efectiva sus propósitos.

Esto también llevará a que se revise periódicamente su declaración de ética y se le hagan los ajustes pertinentes, lo que asegurará que el proceso sea continuo, sistemático y progresivo.

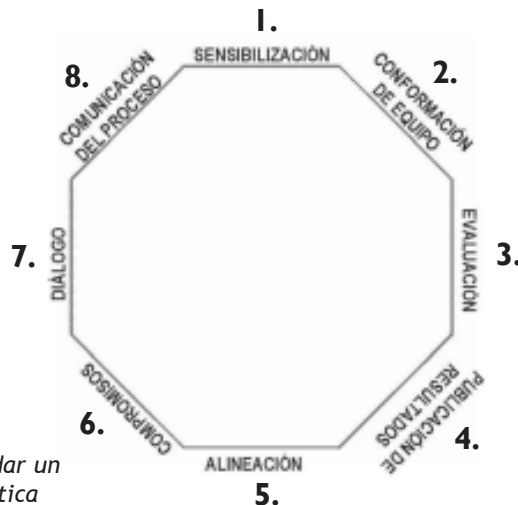


Figura 1. Etapas para consolidar un Sistema Integral de Gestión Ética

## 6. ¿Qué puedo hacer ahora?

Esperamos que después de la lectura haya quedado motivado/a sobre de la importancia de constituir un Sistema de Gestión Ética Integral para su empresa.

Si desea participar de este proceso, lo primero es su propia **decisión**, así como la conformación de un **equipo de trabajo** para llevar a cabo las tareas implicadas. Procure que en ese equipo se conjuguén dos condiciones: que exista un equilibrio de los intereses propios de los diversos grupos que conforman la empresa, y que se cuenten con las personas más capacitadas y más dispuestas para promover la gestión alineada con la ética.

Como la **evaluación** es tal vez la acción más difícil, ya que exige criterios claros y necesita de una instancia imparcial que garantice los resultados, le presentamos una herramienta de evaluación para que le puede servir de orientación acerca de cuáles son los principales tópicos que hay que pensar y los procesos que hay que implementar para que su Pyme se fortalezca.

Se trata de un instrumento de evaluación que debe ser aplicado a colaboradores de la empresa en todos sus niveles, aunque, si su empresa es muy pequeña, es preferible que se aplique a todos sus colaboradores. Cuando el equipo de trabajo la aplique, debe generar un ambiente propicio, explicando la importancia de este ejercicio, y solicitando que se diligencie de la manera más sincera posible.

Usted puede elegir entre aplicarlo en una reunión de todos sus colaboradores, o facilitar su entrega abriendo un buzón para que sea libremente depositado. En todos los casos, se trata de algo anónimo. Si las personas desean, pueden escribir observaciones al final de la encuesta.

De la transparencia que se le brinde al proceso de evaluación dependerá el éxito del procedimiento descrito anteriormente. El instrumento de evaluación que encuentra a continuación se debe fotocopiar o transcribir para su diligenciamiento por los diferentes colaboradores de la empresa.

## 7. Instrumento de evaluación a la gestión ética de la empresa

El cuestionario que tiene en sus manos hace parte integral de un proceso de mejoramiento continuo de la gestión ética de esta empresa. Este instrumento es una evaluación actual de la situación de la entidad, en lo relacionado con la comunicación institucional.

Agradecemos su cooperación y total sinceridad al responder. Esta información sólo será útil en la medida que usted haga manifiesta su opinión **FRANCA** y **SINCERA**.

En este cuestionario se presentan una lista de afirmaciones sobre diferentes áreas y aspectos de una organización. Usted debe evaluar el grado en que las afirmaciones son verdaderas o falsas según su experiencia y vivencia propia.

**Marque 1** si usted considera que lo descrito en la afirmación es **TOTALMENTE FALSO**, ya que la empresa no tiene como política, tácita o expresa, actuar de dicha forma y en ninguna ocasión actúa de esa manera.

**Marque 2** si usted considera que lo descrito en la afirmación es **PARCIALMENTE FALSO**, ya que la empresa no tiene como política, tácita o expresa, actuar de dicha forma, aunque en algunas pocas ocasiones actúe de esa manera.

**Marque 3** si usted considera que lo descrito en la afirmación es **PARCIALMENTE VERDADERO**, ya que la empresa tiene como política, tácita o expresa, actuar de dicha forma, aunque en algunas pocas ocasiones no actúe de esa manera.

**Marque 4** si usted considera que lo descrito en la afirmación es **TOTALMENTE VERDADERO**, ya que la empresa tiene como política, tácita o expresa, actuar de dicha forma y en toda ocasión actúa de esa manera.

**Marque la última casilla** si usted considera que lo afirmado **NO APLICA** para su empresa.

<b>1. GESTIÓN ÉTICA</b>					
Esta empresa:					
1.	Cuenta con principios éticos escritos en un documento o algún medio de difusión.	1.	2.	3.	4.
2.	Da a conocer este documento de ética o valores a todos sus empleados y colaboradores.	1.	2.	3.	4.
3.	Con el documento de ética o valores fija pautas propias de relaciones internas o externas.	1.	2.	3.	4.
4.	Ha establecido criterios éticos para la gestión de los directivos..	1.	2.	3.	4.
5.	Prohíbe expresamente prácticas corruptas para la obtención de ventajas comerciales (por ejemplo gratificaciones, presiones ilegítimas y extorsión).	1.	2.	3.	4.
6.	Tiene estrategias para capacitación en los principios éticos.	1.	2.	3.	4.
7.	Cuenta con espacios o mecanismos para que los empleados aborden cuestiones de tipo ético.	1.	2.	3.	4.
8.	Tiene reglas para el manejo de conflictos de interés.	1.	2.	3.	4.
9.	Tiene un manejo de la información ajustado a criterios éticos	1.	2.	3.	4.

## 2. VIDA LABORAL

Esta empresa:

1.	Posee normas escritas que prohíben y sancionan prácticas discriminatorias (sexo, edad, raza, discapacitados, ex-presidarios, etc.).	1.	2.	3.	4.	
2.	Otorga a sus empleados beneficios adicionales a los ya exigidos por la ley.	1.	2.	3.	4.	
3.	Hace conocer por algún medio a sus empleados, su situación económica y financiera.	1.	2.	3.	4.	
4.	Cuenta con mecanismos de consulta sobre la gestión de la empresa.	1.	2.	3.	4.	
5.	Permite la libertad de acción de grupos de trabajadores organizados o sindicatos a su interior.	1.	2.	3.	4.	
6.	Promueve el desarrollo personal mediante procesos de capacitación y perfeccionamiento continuo.	1.	2.	3.	4.	
7.	Informa sobre las condiciones y posibilidad de ayuda de excelencia en salud y seguridad a sus empleados.	1.	2.	3.	4.	
8.	Aplica criterios de imparcialidad y de equidad para la contratación del personal.	1.	2.	3.	4.	
9.	Promueve prácticas de ahorro programado para vivienda, educación o jubilación.	1.	2.	3.	4.	
10.	En caso de despido, ofrece servicios de apoyo, re-colocación y/o re-capacitación y extensión de beneficios a todos los trabajadores despedidos.	1.	2.	3.	4.	
11.	Motiva a sus empleados a trabajar en ella, debido a su alto nivel ético.	1.	2.	3.	4.	

### 3. MARKETING

Esta empresa:

1.	Advierte explícitamente a los consumidores cuando los productos o servicios que ofrece son de uso restringido o representan riesgos potenciales para la salud.	1.	2.	3.	4.	
2.	Señala en la publicidad de sus productos o servicios la todas sus características.	1.	2.	3.	4.	
3.	Establece técnicas de venta que corresponden a criterios éticos previamente establecidos.	1.	2.	3.	4.	
4.	Tiene establecidas garantías para el mantenimiento y servicio post-venta.	1.	2.	3.	4.	
5.	Tiene una política claramente establecida para preguntas, quejas y reclamos.	1.	2.	3.	4.	
6.	Está en un proceso hacia lograr certificación de calidad.	1.	2.	3.	4.	
7.	Es reconocida en el sector por su buena imagen ética.	1.	2.	3.	4.	
8.	El precio ofrecido para sus clientes es percibido como justo.	1.	2.	3.	4.	
9.	Mantiene la información sobre los precios, disponible para el público en general.	1.	2.	3.	4.	
10.	Mantiene los términos pactados en los contratos durante la ejecución de los mismos.	1.	2.	3.	4.	
11.	Fija metas de venta a sus vendedores que no están por encima de los criterios éticos de la empresa.	1.	2.	3.	4.	
12.	Sus convenios o contratos de distribución no van en detrimento del bienestar de la sociedad.	1.	2.	3.	4.	



<b>4. MEDIO AMBIENTE</b>					
<b>Esta empresa:</b>					
1.	Considera importante la protección del medio ambiente.	1.	2.	3.	4.
2.	Realiza periódicamente control y monitoreo ambientales a sus actividades o procesos productivos.	1.	2.	3.	4.
3.	Conoce las formas de certificación en ambiente y procesos.	1.	2.	3.	4.
4.	Conoce y aplica las regulaciones y consideraciones ambientales referentes al uso del espacio público.	1.	2.	3.	4.
5.	Considera el riesgo e impacto ambiental de su negocio.	1.	2.	3.	4.
6.	Participa en comités, consejos locales o regionales para discutir el aspecto ambiental junto al gobierno y la comunidad.	1.	2.	3.	4.
7.	Desarrolla un programa de manejo de residuos y reciclaje.	1.	2.	3.	4.
8.	Entrega información detallada sobre daños ambientales resultados de sus actividades o procesos productivos.	1.	2.	3.	4.
9.	Controla la contaminación causada por equipos, maquinaria y vehículos propios o de terceros a su servicio	1.	2.	3.	4.
10.	Tiene comités o áreas responsables para la ejecución de las acciones ambientales.	1.	2.	3.	4.
11.	Tiene políticas para la reducción del consumo de energía, agua, productos tóxicos y materias primas.	1.	2.	3.	4.
12.	Capacita a su personal regularmente sobre el tema medio ambiental.	1.	2.	3.	4.

<b>13</b>	Desarrolla campañas de educación ambiental a la comunidad en general.	1.	2.	3.	4.	
<b>14</b>	Tiene reconocimiento por su trabajo a favor del Medio ambiente.	1.	2.	3.	4.	
<b>15</b>	Reporta o comunica al público, empleados y otros usuarios, su desempeño ambiental.	1.	2.	3.	4.	

## 5. COMUNIDAD

Esta empresa:

<b>1.</b>	Evalúa el impacto que genera la actividad de su empresa en la comunidad.	1.	2.	3.	4.	
<b>2.</b>	Asume la responsabilidad por daños o impactos negativos ocasionados en la comunidad, producto de la actividad que realiza.	1.	2.	3.	4.	
<b>3.</b>	Involucra a la comunidad en el análisis del impacto de su actividad en la calidad de vida de ésta.	1.	2.	3.	4.	
<b>4.</b>	Colabora con las organizaciones comunitarias en la solución de problemas sociales prioritarios.	1.	2.	3.	4.	
<b>5.</b>	Promueve el trabajo comunitario o voluntario de sus colaboradores o empleados.	1.	2.	3.	4.	
<b>6.</b>	Evalúa el impacto social de los proyectos y acciones sociales que apoya.	1.	2.	3.	4.	
<b>7.</b>	Cumple con el pago de impuestos y demás obligaciones legales.	1.	2.	3.	4.	
<b>8.</b>	Denuncia casos de corrupción y situaciones de irregularidades y deficiencias en las empresas del Estado.	1.	2.	3.	4.	
<b>9.</b>	Ofrece apoyo técnico a las instituciones del Estado para mejorar la gestión de los servidores públicos.	1.	2.	3.	4.	

<b>6. ESTADO</b>						
<b>Esta empresa:</b>						
<b>1.</b>	Apoya procesos de control social respecto a las licitaciones en que participa.	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	
<b>2.</b>	Prohíbe expresamente prácticas corruptas en las relaciones comerciales con el Estado.	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	
<b>3.</b>	Ha previsto mecanismos para denunciar amenazas de funcionarios de la entidad contratante para realizar u omitir un acto o hecho en detrimento del erario público.	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	
<b>4.</b>	Ejecuta idónea y oportunamente el objeto contratado.	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	
<b>5.</b>	Prohíbe la utilización de un intermediario para facilitar la adjudicación de una licitación o un contrato estatal.	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	
<b>6.</b>	Mantiene el precio pactado inicialmente a pesar de los cambios en el contexto.	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>4.</b>	

Usted puede procesar esta información. No obstante, si desea un análisis detallado que le permita tener una comprensión cabal del proceso ético en su empresa y le proponga pasos a seguir de manera particular, puede enviar las encuestas realizadas en su empresa en un sobre cerrado a:

Roberto Solarte Rodríguez  
 GRUPO RETHOS  
 Edificio Pedro Arrupe, piso 3.  
 Pontificia Universidad Javeriana  
 Carrera 7 N° 40-76. Bogotá DC.

## 8. Esclareciendo las relaciones de su empresa

Otro proceso que puede resultar difícil es la gestión de las relaciones internas y externas en perspectiva ética. Para facilitar estos procesos sugerimos las siguientes acciones y reflexiones:

### ACCIONES QUE DEBE REALIZAR EN EL MARCO DE UNA GESTIÓN ÉTICA INTEGRAL

- ✓ Demuestre su cumplimiento de las regulaciones legales.
- ✓ Identifique de manera exhaustiva sus relaciones internas y externas, quiénes son y pueden ser afectados, quiénes afectan y pueden afectar las actividades de la empresa.
- ✓ Verifique la calidad ética de sus principales relaciones, empleando instrumentos adecuados de evaluación.
- ✓ De acuerdo con los resultados que obtenga, procure mejorar este proceso de manera periódica en orden a mejorar su desempeño social, ambiental y económico.
- ✓ Identifique las expectativas y necesidades de sus principales relaciones, entiéndalas y priorícelas.
- ✓ Estime la capacidad de cada relación para influir de manera positiva o negativa en el desempeño de su empresa.
- ✓ Estime los impactos positivos o negativos de su empresa en esas relaciones.
- ✓ Determine las políticas, estrategias y objetivos conjugados con los recursos y habilidades de su empresa para asumir de manera ética cada relación o sus relaciones más relevantes.

- ✓ Desarrolle relaciones de cooperación con aquellos/as representantes de relaciones que tengan voluntad de colaborar con su empresa en la búsqueda común de objetivos.
- ✓ Determine y maneje indicadores cuantitativos y cualitativos con los cuales pueda medir su desempeño económico, ambiental y social.
- ✓ Comunique sus resultados de manera periódica.
- ✓ Desarrolle una comunicación transparente, honesta, sincera y verificable, que sea adecuada a las expectativas expresas de sus relaciones.

#### PREGUNTAS PARA LA PLANEACIÓN ÉTICA DE LAS RELACIONES DE LA EMPRESA

- ✓ ¿Cuál es mi actividad organizacional?
- ✓ ¿Con qué habilidades y recursos cuento para ella?
- ✓ ¿Cuáles son mis relaciones (*stakeholders*) centrales y cuáles los factores principales de mi actual y potencial campo de desempeño?
- ✓ ¿A quiénes llamaré en adelante mis relaciones prioritarias?
- ✓ ¿Por qué inciden con tanta fuerza en el funcionamiento de mi empresa?
- ✓ ¿Cuáles son las razones que nos harían considerar más adelante a otras relaciones que hasta ahora hemos dejado por fuera?
- ✓ ¿Por qué debería comportarse diferente nuestra organización con respecto a estas relaciones?

- ✓ ¿Cuáles son los riesgos asociados a estas razones referentes a nuestra reputación, mercado, viabilidad operacional o actuación económica en el corto y largo plazo?
- ✓ ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de sus influencias en el desempeño de nuestra empresa en la actualidad y en el futuro?
- ✓ ¿Cuáles los intereses puestos sobre los posibles desarrollos en el tiempo? ¿Cuáles son los riesgos?
- ✓ ¿Cuáles las oportunidades?
- ✓ ¿En qué sectores?
- ✓ Si asumimos a nuestra competencia como una relación (*stakeholder*), ¿Qué está haciendo en esos mismos campos?
- ✓ ¿Hacia dónde se dirige nuestra empresa comparada con ellos?
- ✓ Si se requieren, ¿qué medidas prioritarias tienen que ser tomadas? ¿Qué nuevos recursos o habilidades serán requeridos? ¿Dentro de qué plazos hay que actuar sin poner en riesgo a la empresa?
- ✓ ¿Cuáles deben ser las adaptaciones en nuestra política, estrategia, plan de acción y estructura organizacional?
- ✓ ¿Cuáles deben ser nuestros nuevos objetivos y cuáles los principales procesos organizacionales?
- ✓ ¿Cómo se adaptan los objetivos y procesos de la empresa a sus principios y valores?

## 9. Breve Glosario

### Relaciones de la empresa o partes interesadas o grupos de interés (*stakeholders*):

La responsabilidad de una institución, en cuanto sujeto social, implica la atención a todas las acciones, nexos y efectos de sus prácticas, pues «los beneficiarios de las responsabilidades sociales (...) son *recolectores de apuestas (stakeholders)* todos aquellos que están afectados y tienen expectativas y derechos legítimos por las acciones de la institución, y entre estos se encuentran los empleados, los usuarios y los proveedores así como la comunidad circundante y la sociedad en general.»<sup>1</sup> Los *stakeholders* son las *interacciones* que constituyen a la empresa, tanto internas como son los dueños, accionistas, directivos y empleados, como externas: los consumidores, la competencia, la sociedad y el ambiente. Se busca que estas relaciones se constituyan en *interlocutores* de la gestión de la organización. Para la AA1000 los *stakeholders* son «aquellos individuos y grupos que afectan y/o son afectados por la organización y sus actividades.»<sup>2</sup>

### Buena administración o buen gobierno de las empresas

Se llama buena administración o buen gobierno de una empresa al mecanismo de control de la gestión administrativa, que implica un medio para dar a conocer las prácticas, normas y políticas en materia administrativa, financiera y gerencial. Suministra criterios razonables para la toma de decisiones responsable, atinentes a la organización interna y a la forma en que opera la organización, así como para la promoción de mecanismos correctivos de lo establecido en las definiciones de sus responsabilidades con las principales relaciones (*stakeholders*) cuando haya necesidad de ello.

<sup>1</sup> SOLOMON. La ética de los negocios. En: SINGER, Peter. Compendio de ética. Bogotá: Alianza, 1995. p. 491.

<sup>2</sup> ACCONTABILITY 2003. AA1000 Assurance Standard.

## Códigos de Buen Gobierno

Un Código de Buen Gobierno pretende dar pautas que orienten y soporten las actuaciones de la organización y sus empleados en el cumplimiento de las buenas prácticas de administración. Se trata de un documento por el cual la organización se obliga a sí misma a seguir unos valores y criterios que buscan orientar sus actuaciones en las diferentes áreas, de forma que éstas se ajusten siempre a la justicia y al trato legal y equitativo con relación a sus diversas relaciones.

## Desarrollo humano sostenible

«El desarrollo humano se define como el aumento de las opciones para que los habitantes de un país puedan mejorar su vida (...) Hablando con propiedad, el desarrollo humano es una teoría y una metodología del desarrollo económico, político y social que pretende integrar y superar los principales enfoques convencionales. En particular, el desarrollo no se reduce al aumento de la riqueza o del ingreso *per cápita* sino que abarca otros valores —la equidad, la democracia, el equilibrio ecológico, la justicia de género, etc.— que *también* son esenciales para que los seres humanos podamos vivir mejor. Desde esta perspectiva pluralista se entiende bien que el verdadero objeto de las políticas públicas es proveer más opciones para que el ciudadano lleve su propia vida de manera más y más satisfactoria, o sea, en una frase, que «desarrollo es libertad». Y la libertad, además de ser el fin, es el mejor *medio* para lograr el desarrollo: la ciudadana o ciudadano no sólo debe ser el beneficiario o receptor último de las opciones, sino además su actor por excelencia. Parafraseando pues una expresión famosa, podemos definir el desarrollo humano como «el desarrollo de la gente, por la gente y para la gente»: *de* la gente, porque se trata de llevar una vida más humana; *por* la gente, ya que el desarrollo depende del esfuerzo creativo de hombres y mujeres, no de la naturaleza ni de la suerte; *para* la gente, porque el fin no es añadirle ceros a las cuentas nacionales sino mejorar la vida de las personas. El desarrollo humano no es una simple abstracción ni una mera exhortación. También en el terreno práctico de las políticas o estrategias para lograr el desarrollo, el nuevo paradigma busca integrar y superar los enfoques convencionales. En vez pues de acuñar otra receta universal, dogmática



y simplista («abra la economía», «que el Estado planifique»...) el desarrollo humano empieza por revisar la amplísima experiencia acumulada en el mundo para identificar los métodos y programas que mejor han servido para alcanzar objetivos específicos de desarrollo económico (equilibrio fiscal, aumento de exportaciones...), desarrollo social (reducción de la pobreza, alfabetización...) o desarrollo político (protección de minorías, participación ciudadana...). Entre este acervo de métodos probados, el desarrollo humano escoge, combina y si es preciso rediseña políticas, medidas y proyectos de modo tal que se acentúen los círculos virtuosos entre diversos objetivos o valores (la ruta de crecimiento económico que más empleo genera, la participación comunitaria que más aumenta el producto, etc.). Dicho de modo breve, la metodología propia del desarrollo humano consiste en buscar integración y *sinergias* entre programas o estrategias con capacidad probada para lograr objetivos parciales de desarrollo económico, político o social.»<sup>3</sup>

«El desarrollo humano (es) el proceso de ampliar la gama de opciones de las personas, brindándoles mayores oportunidades de educación, atención médica, ingresos y empleo, y abracando el espectro total de las opciones humanas, desde un entorno físico en buenas condiciones hasta libertades económicas y políticas (...) El desarrollo humano es (...) un concepto amplio e integral. Comprende todas las opciones humanas, en todas las sociedades y en todas las etapas de desarrollo (...) Al desarrollo humano le interesan tanto la generación de crecimiento como su distribución, tanto las necesidades básicas como el espectro total de las aspiraciones humanas, tanto las aflicciones del Norte como las privaciones humanas del Sur. El concepto no comienza a partir de un modelo predeterminado. Se inspira en las metas de largo plazo de una sociedad. Teje el desarrollo en torno a las personas, y no las personas en torno a desarrollo.»<sup>4</sup>

Si el objetivo del desarrollo es mejorar las oportunidades de las personas, debe hacerlo no sólo para la generación actual, sino también

<sup>3</sup> PNUD. Desarrollo humano informe Colombia 2003: Conflicto armado: callejón con salida. (<http://www.pnud.org.co>)

<sup>4</sup> PNUD. Desarrollo humano: Informe 1992. Bogotá: Tercer Mundo, 1992. p. 18-20.

pensando en las generaciones futuras.<sup>5</sup> En pocas palabras, el desarrollo debe ser sostenible» Garantizar la sostenibilidad ambiental requiere conseguir patrones de desarrollo sostenible y conservar la capacidad de producción de los ecosistemas naturales para las generaciones futuras. A su vez, ambos esfuerzos deben ir acompañados de una serie de políticas encaminadas a paliar los daños al medio ambiente y mejorar la gestión de los ecosistemas. Este desafío presenta dos dimensiones: por un lado, hacer frente a la escasez de recursos naturales para las personas pobres del mundo y por otro, paliar los daños al medio ambiente derivados del alto consumo de las personas ricas.<sup>6</sup>

### Auditoria ética y social

La contabilidad social es aquella información formal y de general conocimiento elaborada por la propia organización sobre sus relaciones con los diversos *stakeholders*. Se trata de un proceso en que la organización pretende recoger información sobre los efectos y resultados de los indicadores que ha establecido para su gestión de responsabilidad social. La presentación de estos informes recibe diversos nombres, tales como reporte social corporativo, informes éticos, informes sobre valores, informe o memoria social, balance social, contabilidad social.<sup>7</sup> Las auditorías sociales y éticas son procesos de verificación de la información social y ética que ha presentado la organización, dentro de procedimientos establecidos de común acuerdo cuyo fin es producir una comunicación que se entrega a los diversos *stakeholders* junto con el informe social elaborado por la misma organización. De esta manera, la organización busca recibir una retroalimentación crítica y constructiva sobre su desempeño, que permita mejorar los desarrollos ulteriores. La auditoria social y ética permite valorar, dar fe y fortalecer la credibilidad y calidad de los informes elaborados por la organización.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> PNUD. Desarrollo humano: Informe 2003. (<http://www.pnud.org.co>)

<sup>7</sup> MORRÓS RIBERA, Jordi. Contabilidad y Auditoria Social. Ponencia en la Universidad de Barcelona, 2 de agosto de 2002.

<sup>8</sup> ACCONTABILITY 2003. AA1000 Assurance Standard.

## DEFINICIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

### **FUNDACIÓN VAMOS**

La Responsabilidad Social es una parte esencial de la actividad empresarial. Hacer negocios implica una preocupación por el desarrollo sustentable, el desarrollo ambiental en nuestro entorno. Es estar atentos a las condiciones sociales, a lo que somos como seres humanos, la manera en que nos relacionamos y cómo nos involucramos en nuestras comunidades.

### **ACCIÓN EMPRESARIAL**

Aunque no existe una definición única de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ésta generalmente se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente.

La RSE es vista por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el *marketing*, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Ella es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración.

En la última década, un gran número de empresas ha reconocido los beneficios en el *bottom-line* de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables. Sus experiencias han sido respaldadas por una serie de estudios empíricos que demuestran que la RSE tiene impactos positivos sobre los valores empresariales, medidos en varias formas.

Las Compañías además se han alentado a adoptar o expandir esfuerzos de RSE como resultado de la presión proveniente de los consumidores, los proveedores, la comunidad, los inversionistas, las organizaciones activistas y otros *stakeholders*.

### ***ETHICS IN ACTION AWARDS (Vancouver, Canadá)***

Responsabilidad Social Empresaria es el término que describe la obligación de una empresa de ser responsable con todos sus *stakeholders*, en todas sus operaciones y actividades. Las compañías socialmente responsables consideran el alcance total del impacto que la toma de decisiones por parte de la empresa tendrá sobre la comunidad y sobre el medio ambiente, equilibrando las necesidades de los *stakeholders* con su necesidad de generar lucro.

Esta visión holística del mundo de los negocios ve a las empresas como socios plenos de las comunidades en las cuales operan, en vez de medirlas solamente sobre la base de sus productos y ganancias.

### ***MICHAEL HOPKINS***

«La Responsabilidad Social Corporativa supone un compromiso por tratar a todos los *stakeholders* (públicos de interés) de una compañía de forma ética o socialmente responsable. Esos públicos de interés existen tanto en el interior como en el exterior de toda empresa. En consecuencia, un comportamiento socialmente responsable va a aumentar el desarrollo humano de los *stakeholders* internos y externos de la corporación.»

### ***INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS Y RESPONSABILIDADE SOCIAL (Brasil)***

«Responsabilidad Social Empresarial es la forma de gestión definida por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.»

## ***CENTRO INTERNACIONAL DE FORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)***

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria nace junto a la noción de empresa moderna. Hace referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo; y el impacto social o ambiental de sus actividades.

Un número creciente de compañías está promoviendo estrategias de Responsabilidad Social Empresaria al integrar criterios, métodos y comportamientos socialmente responsables en sus procesos de decisión y en sus acciones, en variadas y diferentes áreas tales como: diálogo social; entrenamiento y capacitación; adquisición de habilidades; igualdad de oportunidades; anticipación y adaptación al cambio.

Además de afectar la dinámica interna de las empresas, la Responsabilidad Social Empresaria también genera un impacto a nivel local, nacional e internacional, dependiendo de las características de la empresa. De esta manera, el concepto de Responsabilidad Social Empresaria ya no es propiedad exclusiva de las multinacionales; más y más prácticas socialmente responsables se registran en todo tipo de compañías, públicas y privadas, incluyendo Pymes y cooperativas.

Muchos factores atraen la atención del público hacia la RSE: consumidores, inversores, ciudadanos son cada vez más conscientes de la calidad «social» de los productos y están reclamando algún tipo de garantía de parte de las empresas. En consecuencia, tienden a elegir productos de compañías que puedan certificar un compromiso social y medioambiental.»

### ***CSR GROUP - CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY***

En pocas palabras, RSE significa «hacer lo correcto». En este sentido, al desarrollar prácticas de Responsabilidad Social Empresaria, las compañías deben ir más allá de esta definición restrictiva para ana-

lizar cómo sus acciones impactan a la amplia variedad de *stakeholders* (o públicos de interés de la empresa).

Los *stakeholders* más importantes incluyen a los accionistas, empleados, proveedores, el propio medio ambiente, miembros de la comunidad, consumidores y asociados. Una compañía que se desenvuelva de manera responsable deberá actuar efectivamente para minimizar los impactos negativos que sus prácticas de negocios tengan sobre esos públicos.

### **INSTITUTO ARGENTINO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

«Es la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo»

«Es la gestión con objetivos y compromisos que sobrepasan el ámbito de supervivencia del propio negocio, ampliándose hacia el ejercicio del papel de agente co-responsable del desarrollo social, político y económico; de la práctica de acciones su ambiente; de la práctica de acciones asociadas a una mejora de la calidad de vida, a una ética en las relaciones y y al ejercicio de la ciudadanía, tanto en la empresa como en el ambiente.»

### **ESTÁNDAR AUSTRALIANO AS 8003**

Un mecanismo para que las entidades integren voluntariamente aspectos sociales y ambientales en sus operaciones y en su interacción con las partes interesadas, las cuales van más allá de sus responsabilidades legales.

### **CENTRO MEXICANO DE FILANTROPÍA (CEMEFI)**

Una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades, empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los proble-

mas que aquejan a su comunidad y propone alternativas para su solución. Es un modelo de trabajo y organización que permite retribuir a la sociedad lo que ésta toma de ella. Es la forma de hacer negocios de manera sustentable.

***UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 15 de agosto de 2003)***

En la mayoría de las definiciones se describe como las medidas constitutivas por las que las empresas integran preocupaciones de la sociedad en sus políticas y operaciones comerciales, en particular preocupaciones ambientales, económicas y sociales. La observancia de la ley es el requisito mínimo que han de cumplir las empresas. En los países en que las obligaciones jurídicas de las empresas no existen o no se explican en detalle, es importante que éstas con todo se esfuercen por satisfacer las expectativas de la sociedad. El ámbito de la responsabilidad social de la empresa abarca tanto los efectos directos de las actividades empresariales como los efectos indirectos que puedan derivarse para la sociedad.

***MINISTERIO DE TRABAJO DE ESPAÑA, julio 28 de 2005.  
Foro de Expertos.***

La RSE tiene como objetivo la sostenibilidad basándose en un proceso estratégico e integrador en el que se vean identificados los diferentes agentes de la sociedad afectados por las actividades de la empresa. Para su desarrollo deben establecerse los cauces necesarios para llegar a identificar fielmente a los diferentes grupos de interés y sus necesidades, desde una perspectiva global y se deben introducir criterios de responsabilidad en la gestión que afecten a toda la organización y a toda su cadena de valor. Las políticas responsables emprendidas desde la empresa generan unos resultados, medibles a través de indicadores, que deben ser verificados externamente y comunicados de forma transparente.

La Responsabilidad Social de la Empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria

en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medio ambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones.

Una empresa es socialmente responsable cuando responde satisfactoriamente a las expectativas que sobre su funcionamiento tienen los distintos grupos de interés. La RSE se refiere a cómo las empresas son gobernadas respecto a los intereses de sus trabajadores, sus clientes, proveedores, sus accionistas y su impacto ecológico y social en la sociedad en general, es decir, a una gestión de la empresa que respeta a todos sus grupos de interés y supone un planteamiento de tipo estratégico que debe formar parte de la gestión cotidiana de la toma de decisiones y de las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas. De ahí la importancia de que tanto los órganos de gobierno como la dirección de las empresas asuman la perspectiva de la RSE.

Si bien la responsabilidad social corresponde en primer lugar a las empresas, se extiende a todas las organizaciones que aportan un valor añadido a la sociedad, sean públicas y privadas, con ánimo o sin ánimo de lucro.

### **CENTRO COLOMBIANO DE RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL (CCRE)**

La Responsabilidad Social es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stakeholders* o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.



Datos de contacto



[www.probidad.org.co](http://www.probidad.org.co)  
[probidad@confecamaras.org.co](mailto:probidad@confecamaras.org.co)  
Cra. 13 No. 27-47 Piso 5  
P.B.X.: (57+1) 3467055  
Tel. Directo: (57+1) 3467527  
Fax: (57+1) 3467517  
Bogotá D.C., Colombia





