

## **SOBRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ÉTICA, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL EN LAS EMPRESAS**

**Antonio Argandoña**

Profesor, Cátedra Economía y Ética

IESE Business School, Universidad de Navarra

---

### **Resumen**

Ante los problemas derivados de la responsabilidad ética, social y medioambiental de las empresas, existen tres tipos de soluciones: las basadas en la regulación por una autoridad o agencia, las que se inspiran en la creación de incentivos de mercado y las basadas en la autorregulación por la propia organización afectada. En el campo específico que nos ocupa, la regulación tiene costes importantes y desventajas que hacen particularmente deseable que las empresas establezcan sistemas o programas de gestión ética, social y medioambiental. El objeto de este artículo es doble: de un lado, explicar cómo la elaboración de sistemas o programas voluntarios de gestión ética, social y medioambiental puede contribuir al desarrollo y puesta en práctica de comportamientos éticos en las organizaciones, superando el conflicto entre la regulación obligatoria y las prácticas éticas ocasionales, y, de otro, mostrar qué caracteres debe presentar un programa de gestión ética para que sea efectivo.

### **Introducción<sup>1</sup>**

Los recientes debates sobre la reforma del gobierno de las empresas han puesto de manifiesto que hay fundamentalmente dos maneras distintas de entender esa reforma: una, que pone énfasis en la existencia de leyes y regulaciones, y otra que se basa preferentemente en el compromiso organizativo. El primer punto de vista parece muy seguro de lo que es conveniente y de lo que no lo es y, por tanto, confía en el establecimiento de estándares legales y regulaciones para conseguir los resultados deseados. El segundo no está seguro de que lo que es bueno para una empresa lo sea también para otra, y de que lo que es válido en unas circunstancias lo sea también en las demás. Por tanto, se resiste a establecer normas o regulaciones

---

<sup>1</sup> Este trabajo forma parte de las publicaciones de la Cátedra Economía y Ética. Agradezco al prof. Joan E. Ricart sus comentarios a un borrador de este artículo, y a la Fundación José y Ana Royo su ayuda económica. Agradezco también a los miembros del Grupo de Trabajo AEN/CTN 165, "Ética" de Aenor (Asociación Española de Normalización y Certificación) las ideas que han ido vertiendo en la elaboración del proyecto de norma española experimental "Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social corporativa", y de las que me he beneficiado para elaborar este trabajo.

sobre el tema, dejando a la libre iniciativa de las empresas la búsqueda de los enfoques más apropiados en cada caso.

Por tanto, el primer modelo confiará, sobre todo, en normas obligatorias que todas las empresas deben cumplir –por ejemplo, sobre si el máximo ejecutivo de la empresa puede ser o no el presidente de su consejo de administración, o sobre el número o la proporción de miembros independientes que se sientan en su consejo, o sobre la definición de qué es un consejero independiente. El segundo modelo, por el contrario, establecerá unos pocos preceptos legales, y dejará el resto de acciones a la autorregulación de las empresas. Ahora bien, como se trata de regulaciones importantes para el buen funcionamiento de las empresas y la eficiencia de los mercados financieros y aun del mismo sistema de economía de mercado, exigirá que las empresas se definan sobre esos aspectos, con más o menos libertad, y que hagan públicas, primero, sus normas de funcionamiento, y después, cómo las cumplen, sujetándolas, en su caso, a auditorías internas y externas.

En otros ámbitos se da también esta tensión entre la norma obligatoria y la autorregulación. Tal ocurre, por ejemplo, en el complejo mundo de la protección medioambiental, de la calidad de los alimentos o de la higiene y seguridad en el trabajo. En todos ellos, la existencia de fallos del mercado (falta de información completa y simétrica, presencia de efectos externos o bienes públicos, falta de competencia suficiente, etc.) aconseja una corrección que, a menudo, adopta la forma de una regla establecida por la autoridad, sea política (una oficina del gobierno) o administrativa (una agencia reguladora)<sup>2</sup>.

Pero los altos costes inherentes a este tipo de regulaciones aconsejan buscar otras soluciones. Surgen así, además de la regulación directa por la autoridad (*command and control regulatory approaches*), los enfoques basados en el mercado (*market-based approaches*) y los basados en la gestión privada (*management-based approaches*). Los que se basan en el mercado tratan de diseñar y poner en práctica un sistema de incentivos que muevan a las partes reguladas a producir voluntariamente los resultados que se consideran deseables. Y los basados en la gestión privada desplazan el locus de la toma de decisiones del regulador a la empresa regulada, requiriéndole que lleve a cabo su propia planificación y proceso de toma de decisiones para conseguir aquellos resultados reputados como deseables<sup>3</sup>.

El objeto de este artículo es doble: de un lado, explicar cómo la elaboración de sistemas o programas voluntarios de gestión ética, social y medioambiental (*ethics, social and environmental management systems or programs*) puede contribuir al desarrollo y puesta en práctica de comportamientos éticos en las organizaciones, superando el conflicto entre la regulación obligatoria y las prácticas éticas ocasionales, y, de otro, mostrar qué caracteres debe presentar un programa de gestión ética para que sea efectivo.

En la siguiente sección se amplía la discusión sobre las ventajas e inconvenientes de un sistema de gestión ética, social y medioambiental

---

<sup>2</sup> Véase una especificación detallada de cuándo se dan fallos de mercado en Winch (1971). Para un tratamiento moderno del tema, cfr. Viscusi et al. (2000).

<sup>3</sup> Cfr. Coglianese and Lazer (2001).

elaborado voluntariamente por las empresas, frente a un sistema de reglas establecidas por la autoridad. Luego se explica en qué consiste un sistema o programa de gestión ética, sus posibles virtudes y defectos y los resultados que se esperan de ellos, para entrar después las etapas de elaboración e implementación de un programa de ese tipo, acabando con las conclusiones.

## **Regulación legal y gestión ética**

La sociedad tiene un indudable interés en que los resultados de las actuaciones de las empresas sean, por lo menos, compatibles con la ética<sup>4</sup>. Incluso desde el punto de vista puramente económico, la ética en la empresa contribuye a reducir los costes de transacción y a internalizar los efectos externos negativos, mejorando la eficiencia. Pero hay, además, razones más profundas para que las organizaciones y las personas que las integran lleven siempre a cabo conductas consistentemente éticas.

Cuando la sociedad considera deseables unos resultados que fluyen de conductas éticas, puede recurrir principalmente a tres procedimientos distintos para conseguirlos (o a combinaciones entre ellos): 1) que la autoridad dicte unas normas obligatorias (*command and control*); 2) que se creen incentivos de mercado para lograr esas conductas (*market based*), o 3) que se fomente el compromiso de los agentes involucrados (*management-based*). Si distinguimos en la actividad de las empresas entre la planificación, el proceso y el resultado<sup>5</sup>, nos encontramos con que:

1) El enfoque basado en la autoridad suele fijar un resultado que se desea obtener, dejando a la organización en libertad para establecer como desee las fases de planificación y proceso –por ejemplo, cuando la ley prohíbe toda discriminación en la contratación de trabajadores por razón de su raza, género, ideas políticas o religión. O, alternativamente, la ley establece un proceso que debe seguirse, cuyo resultado se espera que será el deseado –por ejemplo, cuando el organismo regulador obliga a utilizar determinadas tecnologías y medios para conseguir la seguridad de los trabajadores en sus puestos de trabajo.

2) El enfoque basado en el mercado fija también unos resultados que se desean lograr, y establece condiciones dentro de las cuales las empresas pueden conseguir esos resultados, dejándoles una amplia libertad en las fases de planificación y proceso –por ejemplo, cuando se establece un mercado de contaminación, por el cual las plantas más “sucias” pueden

---

<sup>4</sup> La sociedad no puede exigir que las personas o las organizaciones sean éticas, sino sólo que determinados resultados de sus decisiones sean compatibles con los principios éticos. Pero, indudablemente, la sociedad tiene un claro interés en que las personas y las empresas se comporten siempre éticamente, porque así se conseguirá que, al menos habitualmente, los resultados sean éticos, y que las organizaciones mejoren siempre como centros éticos y económicos de toma de decisiones.

<sup>5</sup> Cfr. Coglianese y Lazer (2001).

adquirir los derechos de contaminación no utilizados por otras más eficientes y modernas<sup>6</sup>.

3) El enfoque basado en la gestión privada deja en libertad a la empresa para que, a partir de la fase de planificación, elija los procesos que desee para obtener unos resultados que previamente se ha fijado a sí misma como deseables, no sólo de acuerdo con los intereses internos de la organización, sino también con los de la sociedad (que también participa, de algún modo, en la fijación de los objetivos y en el control del proceso). Pero exige que se expliciten los objetivos y los medios propuestos, que se ejecuten adecuadamente y que tanto los procesos como los resultados se sometan a una auditoría.

Veamos con más detenimiento las ventajas e inconvenientes de cada una de estas tres vías:

1) El enfoque basado en la autoridad da lugar a una compleja gama de leyes, normas y regulaciones sobre temas tan variados como el reconocimiento y el ejercicio de los derechos de propiedad, la libertad de iniciativa, la protección contra el fraude, la transparencia en la información contable y la defensa del medioambiente, que, al menos en apariencia, son capaces de producir los resultados económicos, sociales y éticos deseados.

Sin embargo, la reglamentación legal o administrativa de las conductas éticas presenta limitaciones patentes. En primer lugar, porque las relaciones entre la ética y la ley son ambiguas. De un lado, muchos aspectos de las conductas humanas que tienen que ver con la ética no pueden ser objeto de tratamiento legal –por ejemplo, todo lo relativo a las intenciones y motivaciones<sup>7</sup>. De otro, no todo lo que desarrolla la ley tiene una dimensión ética inmediata<sup>8</sup>. Además, la ley, en cuanto que debe atenerse a procesos establecidos para su elaboración, promulgación y entrada en vigor, no puede estar continuamente al día y adaptarse al progreso del conocimiento y de la tecnología.

Además, hay leyes que son inmorales por lo que mandan o prohíben –y no cabe invocar la legalidad del proceso de elaboración de las mismas para validarlas desde el punto de vista moral. Se dan también “fallos del gobierno”, que hacen que la legislación no sea la óptima –por ejemplo, por fenómenos de captura del regulador o de abuso de poder de las mayorías. Y, finalmente, la ley cambia las conductas de los agentes, de modo que los resultados no suelen coincidir con lo que el legislador había previsto inicialmente.

---

<sup>6</sup> En la práctica no suele darse un sistema basado exclusivamente en el mercado, sino que suele combinarse con estándares y normas coactivos.

<sup>7</sup> No se puede reducir la ética a un conjunto de consecuencias, porque lo que modela las conductas y los aprendizajes de los sujetos y de las organizaciones son, precisamente, esas intenciones y motivaciones; cfr. Pérez López (1993).

<sup>8</sup> Que el tráfico se ordene por la izquierda o por la derecha en las vías públicas no tiene, en sí, un contenido ético, sino sólo práctico. Otra cosa es que, una vez establecida legalmente la dirección del tráfico, la observancia de la misma sea un acto ético.

2) En el enfoque basado en los incentivos, la autoridad establece un objetivo considerado como deseable, y deja un amplio margen de libertad a los agentes privados para que encuentren los mecanismos más adecuados para conseguirlos. Esto puede ocurrir, por ejemplo, para una empresa aislada, cuando el regulador señala la exposición máxima de los trabajadores a partículas tóxicas en su proceso de producción, y deja que cada planta busque los medios más adecuados para conseguir ese resultado en función de las peculiaridades de su tecnología. Es obvio, pues, el incentivo para conseguir los niveles señalados de la manera más eficiente posible, pero no para conseguir resultados más ambiciosos, aunque sean socialmente alcanzables. Por otro lado, aunque cada empresa cumpla con los estándares establecidos, no se conseguirá un óptimo social, porque no se equilibrarán los costes y los beneficios marginales de las diferentes plantas o empresas para conseguir los resultados sociales propuestos.

En tales casos, el enfoque basado en los incentivos de mercado es capaz de superar esos problemas, al menos en teoría<sup>9</sup>. Mediante medidas tales como los impuestos sobre emisiones tóxicas o la creación de un mercado de contaminación, se desplaza la producción hacia las empresas que utilizan tecnologías menos contaminantes, al tiempo que se crean incentivos para que se minimice la contaminación a lo largo del tiempo con los menores costes posibles.

Y, sin embargo, este enfoque presenta también limitaciones<sup>10</sup>. En primer lugar, y siguiendo con el caso de la contaminación generada por una industria, la autoridad tiene que definir el valor social del producto de las empresas privadas, tarea que no es fácil –y menos aún cuando trasladamos nuestra atención a problemas éticos como la transparencia contable o la ausencia de discriminación laboral. En segundo lugar, este enfoque ha demostrado presentar importantes dificultades políticas en su creación. Y, finalmente, la medición de los estándares establecidos puede ser muy difícil –por ejemplo, la determinación de cuándo un alimento está suficientemente libre de riesgo de contaminación bacteriológica.

3) El supuesto que inspira el enfoque basado en la gestión privada es que las empresas tienen costes de transacción menores que el gobierno cuando tratan de desarrollar las relaciones entre planificación, proceso y resultados. En un matadero, por ejemplo, los técnicos de la empresa conocerán mejor que los expertos externos dónde radican los posibles riesgos de contaminación, si en el transporte de los animales sacrificados, en las salas de despiece o en los frigoríficos. Por ello, es lógico dejar que sean ellos los que identifiquen los procedimientos que deben seguirse para prevenir la contaminación, que serán distintos para cada planta en función de la tecnología empleada, sus características estructurales, su localización, sus prácticas, etc.

En el caso de la ética, los argumentos en favor de un sistema de gestión privada se multiplican:

---

<sup>9</sup> Cfr. Hahn y Hester (1989), Stavins (1998).

<sup>10</sup> Cfr. Coglianese y Lazer (2001).

1) Se puede obligar a las empresas a llevar a cabo determinadas prácticas o a obtener ciertos resultados, pero no se puede obligar a las personas ni a las organizaciones a llevar una conducta ética. Por tanto, cuando se trata de un genuino sistema de gestión ética, es necesario dejar un margen a la libre iniciativa de los agentes implicados<sup>11</sup>.

2) Excepto en algunos casos extremos, la ética no es cuestión de blanco o negro, sino de una gama de grises, es decir, de conductas más o menos éticas. Por tanto, la interpretación de lo que es éticamente deseable en una empresa en un momento determinado estará necesariamente sujeta a valoraciones distintas –no porque lo sean los principios relevantes, sino por su aplicación al caso concreto y por la apreciación, necesariamente prudencial, de las circunstancias<sup>12</sup>. Por ello, el gobierno puede establecer unos resultados o unos procesos que considera deseables, pero, si se trata de un programa de gestión ética, social y medioambiental, debe dejar un amplio margen a la libre determinación de los interesados.

3) Con frecuencia, la empresa que está aplicando un sistema de gestión ética trata de superar una ética de mínimos para apuntar a la excelencia<sup>13</sup>. Por tanto, y dado que la excelencia se puede dar en distintos grados y en áreas diferentes, es lógico también dejar un margen a la empresa para definir su programa de acción.

4) Es muy difícil que el regulador pueda predecir y evaluar los resultados de un programa basado en la autoridad, cuando ese programa entra en el ámbito de la ética, porque muchos de esos resultados se producirán en las actitudes, valores y virtudes de las personas en la organización y a su alrededor y serán, por tanto, no observables. Por tanto, un sistema de regulación ética basado sólo en la autoridad será, probablemente, subóptimo.

5) La regulación legal no puede contemplar la variedad de circunstancias de las distintas empresas. Por eso, el programa adecuado para una gran empresa química puede no serlo para una pequeña agencia de viajes. Y esto vale también para el entorno socioeconómico: en un país en que la corrupción esté muy desarrollada, un programa centrado en la lucha contra la extorsión y el soborno puede ser socialmente más importante que un programa de protección del medioambiente, mientras que en otro país las prioridades pueden ser las contrarias. Como decíamos antes, la empresa conoce los procesos y los métodos de control mejor que el regulador.

6) Un programa basado en la autoridad tampoco puede tener en cuenta todos los cambios que se producen a lo largo del tiempo, porque esos cambios afectan a los aprendizajes de las personas sobre conocimientos, capacidades, actitudes y valores. Eso quiere decir que un

---

<sup>11</sup> Esto no quiere decir que no se puedan aceptar voluntariamente y, por tanto, cumplir éticamente las imposiciones de una ley o de una regulación.

<sup>12</sup> Sobre la permanencia de los principios o valores de orden superior, pese a las diferencias en su aplicación, cfr. Argandoña (2001).

<sup>13</sup> Cfr. Solomon (1992).

programa que es óptimo en un momento determinado puede no serlo un tiempo después, no sólo porque habrán variado las condiciones externas (mercado, tecnología, etc.), sino porque se habrán modificado la cultura de la empresa y los valores de los que la componen.

7) Por la misma razón, la existencia de un programa público bien definido y relativamente rígido puede impedir la adaptación de las medidas éticas al desarrollo futuro del programa.

8) Un programa elaborado con carácter voluntario puede motivar y comprometer mucho más a la dirección y a los empleados de la empresa que han participado en su elaboración que otro establecido coactivamente por la autoridad reguladora.

Y, sin embargo, el enfoque basado en la gestión privada no será óptimo, ni siquiera viable, si la empresa y su personal no tienen la preparación y, sobre todo, los incentivos necesarios para poner en práctica aquellos procedimientos de control, incurriendo para ello en los costes necesarios. Y aquí radica el primer inconveniente de la gestión privada.

El segundo es el que se deriva del juego de intereses, información y presiones entre la empresa, las autoridades reguladoras, los auditores y la sociedad civil, a la hora de establecer los estándares exigentes pero viables, y de actualizarlos frecuente y eficazmente<sup>14</sup>.

Y, en tercer lugar, los programas basados en la gestión privada presentan problemas políticos a la hora de su introducción: pueden ser rechazados socialmente o políticamente, porque parezca que se trata de dejar la regulación en manos del regulado, o minimizar su alcance y exigencia, etc. Por eso, su puesta en práctica requiere el cumplimiento de algunas condiciones.

## **Sistemas de gestión ética**

Todo lo anterior apoya el uso de sistemas o programas de gestión ética, similares a los de gestión medioambiental, o de riesgos laborales, etc. –que, como es obvio, tienen también una implicación ética importante<sup>15</sup>.

Un sistema o programa de gestión ética es un conjunto de reglas internas que la dirección de una empresa utiliza para estandarizar y modelar las

---

<sup>14</sup> Si sólo la empresa sabe lo que es más adecuado, puede ocultar la información al regulador, de modo que los planes que resulten serán no óptimos: cuando más falta hace que la empresa utilice su conocimiento del proceso y de las circunstancias para detectar los fallos éticos será, probablemente, cuando tendrá menos incentivos para hacerlo. Se da aquí un “problema de agencia” entre el regulador y la empresa que elabora las reglas por las que será controlada por aquel (problema que se complicará, en su caso, por la intervención de auditores externos, que son también agentes del regulador).

<sup>15</sup> Utilizaremos indistintamente los términos programa y sistema de gestión ética, social y medioambiental, aunque el primero tiene una connotación más específica y operativa, en tanto que el segundo suele ser más abstracto; cfr. Meidinger (2001). Otras denominaciones frecuentemente empleadas son programas éticos (*ethics programs*), programas de valores compartidos (*shared values programs*), programas de cumplimiento (*compliance programs*), programas de conducta responsable (*responsible conduct programs*), etc.; cfr. Weaver y Treviño (1999).

conductas con vistas a obtener en la organización objetivos de naturaleza ética<sup>16</sup>.

Un sistema de gestión ética supone la existencia en la empresa de instrumentos como códigos de conducta, comunicación (por ejemplo, líneas éticas para consultas, denuncias o reclamaciones), comités de ética (para el desarrollo de las políticas éticas, la valoración de los resultados, la investigación y la imposición de sanciones), gestores éticos (*ethical officers*) y *ombudspersons*, programas de formación ética, informes éticos y de responsabilidad social corporativa (*ethical reporting*), procedimientos disciplinarios, etc. Pero un programa de gestión ética debe ir más allá de la existencia de esas herramientas, aunque funcionen eficientemente, pues debe incluir, como veremos más adelante, acciones específicas de la dirección dirigidas a la formulación de objetivos éticos, la definición de procesos formalizados, la presencia de la ética en todas las facetas de la gestión de la empresa, procedimientos claros de auditoría (interna o externa) y de revisión, así como el diseño de acciones de mejora continua<sup>17</sup>.

Un sistema de gestión ética puede ponerse en marcha:

1) Cuando se trata de conseguir resultados que las autoridades consideran deseables, pero acerca de cuyos procesos no parece oportuno establecer unas etapas o normas predeterminadas. Por ejemplo, la ley prohíbe la práctica de la extorsión y el soborno, pero deja en libertad a las empresas y a los ciudadanos a la hora de determinar los procedimientos y medios adecuados para que esas prácticas no tengan lugar. Puede, pues, haber una amplia variedad de medios para la consecución del fin, medios que variarán de una zona geográfica o industria a otra, y de una empresa a otra<sup>18</sup>. En todo caso, cuando la iniciativa del proceso la tienen las autoridades, suelen establecer las reglas del proceso, el cumplimiento obligatorio de algunos requisitos formales, determinadas condiciones en cuanto al contenido y alcance del programa, o la aprobación de este por parte del regulador, etc.<sup>19</sup>

2) Cuando son las propias empresas de un sector las que se proponen, de manera asociada, determinados resultados éticos, sociales o

---

<sup>16</sup> Esta definición se inspira en otra de Coglianese y Nash (2001).

<sup>17</sup> Algunos autores parecen adoptar ese punto de vista menos ambicioso en la definición de los programas éticos; cfr., por ejemplo, Cohen (1993), Hoffman (1995), Jackson (1997), en tanto que otros siguen la concepción más exigente que aquí proponemos; por ejemplo, Berenbeim (1992), Brenner (1992), Weaver et al. (1999a,b).

<sup>18</sup> Sobre el papel de la regulación en la elaboración de sistemas de gestión ética, véase U.S. Sentencing Commission (1994); también Dalton et al (1994), Rafalko (1994).

<sup>19</sup> En ocasiones, el regulador convierte en obligatorios los compromisos formulados por la empresa y aprobados por la autoridad. O exige ese tipo de programas para llevar a cabo contratos con el gobierno, o valorarlos positivamente en las relaciones con las autoridades. O reduce los requisitos de control por parte del gobierno. O autoriza a usar un logo que distinga a las empresas por su compromiso ético, social o medioambiental, etc. No debe confundirse la intervención del regulador en un programa privado de gestión ética con la llamada elaboración negociada de las reglas (cfr. Coglianese 2001).

medioambientales<sup>20</sup> -por ejemplo, la reducción de accidentes laborales, o la erradicación del soborno y la extorsión en los contratos públicos.

3) Cuando la dirección de una empresa se propone obtener unos resultados para la consecución o mejora de su legitimidad social, el cambio de cultura interna, la protección frente a actuaciones ilegales o inmorales de su personal, o la consecución de ciertos resultados éticos, sociales o medioambientales<sup>21</sup>.

Un sistema de gestión ética es, en definitiva, un conjunto de esfuerzos internos en la elaboración de las políticas, la planificación y la implementación de las mismas, para la consecución de unos resultados de los que se deriva el mejor cumplimiento de los deberes éticos de la empresa y la mejora ética de las personas que participan en la misma. He aquí algunas directrices que inspiran estos programas<sup>22</sup>:

1) El enfoque sistemático de los temas y la puesta en práctica de medios especialmente diseñados llevará a mejores resultados que si se hace ocasional y desordenadamente.

2) La gestión ética es un proceso, no un resultado. La atención debe centrarse, pues, en el proceso.

3) El objetivo es la consecución de las conductas deseadas; no bastan los valores y las intenciones. Los valores se proyectarán en las políticas, procedimientos y planes de formación, y estos en las conductas y en los resultados.

4) La gestión ética se debe integrar con otras prácticas de gestión. La planificación estratégica y todas las acciones deben estar inspiradas en los valores de la organización y orientadas a sus efectos económicos, socio-políticos y éticos.

5) La existencia de un sistema de gestión ética, social y medioambiental fomenta la búsqueda de soluciones que, de otro modo, no se habrían considerado.

6) El programa sirve también para motivar a los directivos y empleados a obtener los resultados que se plantean.

7) El programa establece vínculos favorables entre la empresa y otros stakeholders, como la comunidad local, los sindicatos, los clientes y proveedores y las organizaciones no gubernamentales.

---

<sup>20</sup> No hay “resultados éticos, sociales o medioambientales”: todos los resultados lo son, en mayor o menor medida. Aquí nos referimos a la consecución de resultados deseables desde el punto de vista técnico-económico y socio-político, pero también y sobre todo por su dimensión ética, por lo que tienen de contribución a la mejora de las personas y de las organizaciones.

<sup>21</sup> Las razones por las que se pone en marcha un programa de gestión ética pueden ser muy variadas: por imperativo del regulador, por presiones de los medios de comunicación, de las organizaciones no gubernamentales o de la sociedad, por recomendación o imposición de las asociaciones sectoriales, por imitación, por la influencia de consultores, por iniciativa interna (valores y compromisos de los directivos o propietarios), etc.

<sup>22</sup> Cfr. McNamara (1999), entre otras fuentes.

Si el programa no tiene éxito, sus resultados se limitarán al cumplimiento de la letra del programa. Pero, si tiene éxito, puede provocar un cambio de cultura, gracias al énfasis puesto en el cumplimiento del programa, en la creación de nuevas rutinas de trabajo, en los nuevos patrones de información y comunicación y en los nuevos sistemas de incentivos que se creen. La puesta en práctica de un programa de gestión ética puede crear la conciencia de una nueva relación entre la cultura de la empresa y los resultados éticos de su actuación, y proporcionar una estructura para identificar los cambios que pueden mejorar los resultados éticos y de negocio.

Como es obvio, no es seguro que estos posibles resultados positivos de la adopción de un sistema de gestión ética vayan a producirse. El éxito nunca está asegurado, y menos aún si no hay una verdadera y profunda implicación de la alta dirección, con el compromiso de los medios y recursos necesarios. Por otro lado, el éxito puede deberse no al programa mismo, sino a otros factores, como el compromiso de los directivos en la excelencia ética y el talante con que se dirige la organización en general. Y no faltarán en la empresa quienes vean el programa como papeleo sin sentido.

Y, con todo, hay razones para pensar que la combinación de un propósito decidido por parte de la alta dirección, la ilusión en la elaboración y puesta en práctica del sistema de gestión ética, la prudencia con que se gestione y la perseverancia en su corrección, actualización y mejora continua pueden llevar al cambio en la cultura de la empresa que antes presentábamos como clave del éxito desde el punto de vista ético<sup>23</sup>.

### **Cómo se elabora e implementa un sistema de gestión ética, social y medioambiental**

En líneas muy generales, un sistema o programa de gestión ética, social y medioambiental se basa en cuatro pilares:

- 1) Establecer un programa de gestión ética, social y medioambiental.
- 2) Ponerlo en práctica, asignando responsabilidades, proporcionando recursos y formando a los empleados.
- 3) Comprobar el progreso mediante auditorías sistemáticas.
- 4) Actuar para corregir los problemas que se vayan detectando, actualizando continuamente el programa.

---

<sup>23</sup> Asimismo, el carácter continuado del programa ofrece ventajas manifiestas sobre las acciones llevadas a cabo ocasionalmente para corregir errores o para mejorar la calidad ética de las decisiones: la creación de roles organizativos para la gestión ética, el seguimiento continuado del programa, el esfuerzo por alinear las conductas con los valores, el desarrollo de la sensibilidad y conciencia por los temas éticos, la integración de la ética en la toma de decisiones, la estructuración de mecanismos para resolver los problemas que se puedan presentar, la evaluación y actualización periódica del programa, etc.

En la práctica, el sistema de gestión ética, social y medioambiental suele incluir las siguientes etapas<sup>24</sup>:

- 1) Una definición de las actividades de la empresa.
- 2) La identificación de los grupos de interés –stakeholders- y de sus representantes, así como de los aspectos éticos que se derivan de sus relaciones con la empresa y de los impactos que las actividades de esta tengan sobre aquellos. La amplitud de la lista de stakeholders y de los contenidos de los impactos que se identifiquen definirá, en buena medida, el alcance ético del programa.
- 3) La definición, por escrito y públicamente, de los compromisos y políticas éticas de la organización para consigo misma, para con los grupos de intereses relevantes y para con la sociedad. En esta etapa, como en otras posteriores, la publicidad es un elemento importante del programa, en cuanto que supone un compromiso anunciado con los stakeholders y con la sociedad<sup>25</sup>.
- 4) La elaboración de un código de conducta y de un manual de gestión ética (con participación de las partes interesadas)<sup>26</sup>.
- 5) Identificación, dentro de la dirección ejecutiva de la empresa, de la persona u órgano, con autoridad e independencia suficiente, que velará por el cumplimiento de la política y por el adecuado funcionamiento del programa.
- 6) Identificación de los procesos afectados por el sistema de gestión ética y por el compromiso de la organización.
- 7) Explicitación de los objetivos específicos y de las acciones que se deben acometer para asegurar que los distintos procesos seguidos satisfacen los requisitos establecidos pro el sistema de gestión ética, social y medioambiental. Este es el núcleo del programa.
- 8) Planificar en tiempo y forma esos objetivos específicos y acciones, de forma que sean operativos.
- 9) Asegurarse de la disposición de los recursos y la información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de esas acciones. Entre esos recursos se incluye la formación de los empleados y directivos en los temas éticos, sociales y medioambientales.
- 10) Implantación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planificados.

---

<sup>24</sup> Nos inspiramos aquí en el Proyecto de Norma Experimental elaborado en España por Aenor, bajo el título de “Ética. Sistema de gestión de la responsabilidad social corporativa” (texto borrador, diciembre 2002). Es importante señalar que no se trata de componentes yuxtapuestos, sino de una combinación de valores, políticas, procedimientos y actividades que configuran la moralidad de la organización (cfr. Brenner 1992).

<sup>25</sup> Aunque el programa sea voluntario, puede acabar convirtiéndose en un requisito de hecho, como medio para mejorar las relaciones con los stakeholders y la reputación de la empresa, para evitar las regulaciones obligatorias, para mejorar la eficiencia en la organización, atender a las demandas de clientes y proveedores, dar confianza a los accionistas, etc. (cfr. Meidinger 2001).

<sup>26</sup> El manual de gestión ética es el documento que especifica el sistema de gestión ética de la organización. Obviamente, deberá adaptarse a los caracteres y tamaño de la empresa.

11) Determinación de los criterios y métodos necesarios para asegurar que las soluciones adoptadas se mantienen y son eficaces.

12) Definición de un sistema de verificación y, cuando sea posible, de medición de los objetivos, las actividades y los resultados. No todos los elementos del programa serán mensurables, pero es importante que los que lo sean se formulen en esos términos, y que también se presenten así los resultados<sup>27</sup>.

13) Definición e implantación de las auditorías internas y también externas, que permitirán verificar, de una manera independiente, la implantación, eficacia y adecuación del sistema de gestión ética, social y medioambiental. La comprobación independiente de los resultados del programa es clave para su credibilidad y para su mejora a lo largo del tiempo<sup>28</sup>.

14) Realización de revisiones periódicas del sistema, para verificar su adecuación y eficacia.

15) Implantación de los procesos y acciones de mejora necesarios para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos. Este es otro punto clave de los sistemas de gestión, porque implica un compromiso con la mejora continua, que es la clave de la ética en la empresa.

16) Establecimiento de los métodos para informar a los grupos de intereses de los compromisos adquiridos y del grado en que se están cumpliendo, dándoles acceso a la información interna que les sea relevante.

17) Fomentar el compromiso personal y, en su caso, exigir el cumplimiento de lo establecido en el sistema de gestión ética, social y medioambiental.

18) Cuando la organización opte por contratar externamente alguno de los procesos que pueda verse afectado por el sistema de gestión ética, social y medioambiental, debe adoptar las medidas necesarias para asegurarse de que esos procesos se desarrollan de acuerdo con lo establecido en el sistema de gestión ética adoptado.

Como hemos indicado, el programa de gestión ética, social y medioambiental no debe ser una mera elaboración de la alta dirección, sino que debe contar con la participación de los stakeholders, cada uno de acuerdo con sus intereses y capacidades. Esto es particularmente importante en algunas de las etapas, como la elaboración del código de conducta, la identificación de los procesos afectados por el sistema de gestión ética, la formación del personal, la

---

<sup>27</sup> Esto puede introducir un elemento de rigidez en el programa, que habrá que valorar. La existencia de objetivos mensurables y expresos elimina ambigüedades y facilita el cumplimiento de lo establecido, pero se presta también a un sistema de control puramente formal, *top-down*, que genere reacciones contrarias a lo que se puede ver como una coacción o una posible inductinación. Cfr. Nijhof et al. (2000).

<sup>28</sup> Treviño y Weaver (2001) subrayan la importancia del seguimiento del programa para su eficacia, para educar el sentido de justicia de los empleados, para que desanime las conductas inmorales y para que señale continuamente los problemas que vayan apareciendo.

implantación de los procedimientos de mejora continua y el compromiso de los empleados y directivos<sup>29</sup>.

Un sistema de gestión ética centrado en el cumplimiento, el control y la disciplina puede ser muy útil, pero puede generar también conductas perversas, de modo que es preferible completarlo con un sistema que potencie los valores, lo que implica dar confianza a los empleados y otros stakeholders, darles participación en el proceso y responsabilizarlos de sus resultados<sup>30</sup>. Esto implica, pues, que en un programa ético hay dos partes: una, explícita, formada por los códigos, manuales, programas, seminarios de formación, decisiones, etc., y otra, implícita, integrada por la cultura, los sistemas de incentivos, las políticas de personal, los sistemas de medición de los resultados, etc.<sup>31</sup>

Asimismo, es frecuente involucrar en el proceso a otros agentes, por ejemplo:

1) Las autoridades y los reguladores, al menos en cuanto que elaboran y publican las leyes y normas a las que se debe ajustar el sistema de gestión ética preparado por la empresa<sup>32</sup>.

2) Auditores externos, que ayuden a monitorizar y certificar los procesos y resultados. Suelen ser auditores profesionales u organizaciones no gubernamentales debidamente cualificadas para esa tarea<sup>33</sup>.

3) Entidades especializadas en la elaboración de estándares, que pueden ser públicas o privadas, nacionales o internacionales, incluyendo organizaciones no gubernamentales y asociaciones de empresas del sector<sup>34</sup>.

4) Es frecuente utilizar también consultores externos, sea para la elaboración del sistema de gestión ética, sea para preparar su certificación. Su papel debe ser siempre auxiliar, de modo que no disminuya la integración y la responsabilidad de los directivos y empleados.

5) Si procede, intervienen también agencias de certificación, públicas o privadas.

6) De alguna manera, todos los stakeholders de la empresa deben tomar alguna parte en la elaboración y puesta en práctica del programa de

---

<sup>29</sup> El diálogo no puede acabar, pues, en la fase de elaboración del código de conducta, sino que tiene que extenderse a todo el proceso. Cfr. Jackson (1997).

<sup>30</sup> La distinción entre sistemas de gestión ética basados en el cumplimiento y basados en los valores es de Weaver y Treviño (1999); cfr. también Paine (1994). Los sistemas basados en valores ponen énfasis en el desarrollo de valores compartidos y en el apoyo a las aspiraciones de los empleados, en la identificación y el compromiso; son, teóricamente, más efectivos, sobre todo a la hora de cambiar la cultura de la organización, pero se prestan más a la manipulación y a la indefinición de las conductas. Los sistemas basados en el cumplimiento ponen énfasis en las reglas, el control y la sanción de las conductas no éticas; aparentemente son más efectivos, pero suelen resultar minimalistas, poniendo énfasis en el cumplimiento externo, y son menos efectivos en el cambio de cultura y en el compromiso activo y creativo.

<sup>31</sup> Sobre estos dos componentes del programa, cfr. Brenner (1992).

<sup>32</sup> Ya hemos explicado antes otras variantes de esa involucración de los reguladores en los sistemas privados de gestión ética.

<sup>33</sup> Hay razones para que sean auditores externos profesionales los que lleven a cabo esa labor, porque aportan su experiencia y sus conocimientos, la cuidadosa justificación de sus decisiones y su independencia (sí, efectivamente, la tienen). Cfr. Meidinger (2001).

<sup>34</sup> Por ejemplo, las normas ISO (International Organization for Standardization), las establecidas por el Forest Stewardship Council (FSC) en el sector forestal, y las del American Responsible Care (ARC), en el químico.

gestión ética. Ello implica que deben abrirse cauces para un diálogo fecundo entre la dirección, los empleados y los demás stakeholders<sup>35</sup>.

## Conclusiones

Lo sepan o no, todas las empresas tienen su sistema de gestión ética, que condiciona los resultados éticos de sus decisiones, modela la conducta de sus directivos y empleados y crea su propia cultura<sup>36</sup>. Pero, no cabe duda, es preferible diseñar y poner en práctica un sistema ético coherente, que se base en los valores que la organización desea promover y que conduzca a la empresa hacia las metas que desea lograr, tanto en el campo ético como en el social y en el medioambiental. Aunque, es verdad, las empresas pequeñas que tengan una cultura ética sólidamente establecida no necesitarán los variados y complejos aspectos formales de los programas éticos aquí propuestos<sup>37</sup>.

Elaborar un buen programa ético y ponerlo en práctica con perseverancia tiene algo de arte. Hay que adaptarse cuidadosamente a las peculiaridades de la empresa, del sector y de la zona geográfica<sup>38</sup>. Hay que prever los cambios culturales que se producirán como consecuencia de la puesta en marcha del programa y de los aprendizajes que se desarrollarán en los directivos, empleados y demás stakeholders. Hay que ser meticuloso en la identificación de los puntos en que pueden presentarse problemas éticos, para diseñar los medios adecuados para evitarlos y, si se presentan, solucionarlos. Hay que iniciar un proceso de diálogo ético en la empresa, que empezará con la elaboración del código ético, pero que continuará en las fases siguientes, pues un programa de gestión ética es un proceso abierto y continuado, que está llamado a crecer continuamente porque, como ya señalamos, el compromiso de la mejora continua es parte importante del mismo.

En este artículo hemos mostrado que hay razones sólidas para que una empresa establezca un sistema de gestión ética, sea por iniciativa propia, sea como respuesta a las demandas de la sociedad, de los stakeholders, de los reguladores o del propio sector. Más allá de la puesta en práctica de herramientas útiles, como los códigos éticos, los responsables de ética en la organización, las *hot lines*, la formación ética del personal y los informes éticos (*ethical reporting*), es bueno que la empresa establezca un sistema integrado que conjugue las declaraciones de principios, los compromisos y los códigos con las acciones concretas para implementar el sistema, y los medios para evaluarlo, corregirlo y actualizarlo. Esto no sustituye la necesidad de que las personas se comporten éticamente, y que las normas, cultura y estrategia de la organización hagan posible esa conducta moral. Pero puede ser un buen medio para conseguir esos objetivos, orientándolos hacia la excelencia, también ética, de la empresa.

---

<sup>35</sup> Cfr. Nijhof et al. (2000).

<sup>36</sup> Cfr. Brenner (1992).

<sup>37</sup> Cfr. Weaver et al (1999a).

<sup>38</sup> Cfr. Weaver (2001).

## Referencias

- Argandoña, A., 2001: "Algunas tesis sobre los valores", *Revista Empresa y Humanismo*, III, 1/01, 45-74.
- Berenbeim, R., 1992: *Corporate Ethics Practices*. New York: Conference Board.
- Brenner, S. N., 1992: "Ethics programs and their dimensions", *Journal of Business Ethics*, 11, 391-399.
- Coglianesi, C., 2001: "Assessing the advocacy of negotiated rulemaking: A response to Philip Harter", *New York University Environmental Law Journal*, 9, 2.
- Coglianesi, C. y D. Lazer, 2001: "Management-based regulation: Using private-sector management to achieve public goals", John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Faculty Research Working Paper Series, No. RWP01-047, diciembre.
- Coglianesi, C. y J. Nash, 2001: "Bolstering private environmental management", John F. Kennedy School of Government, Harvard University, Faculty Research Working Paper Series, No. RWP01-011, abril.
- Cohen, D. V., 1993: "Creating and maintaining ethical work climates", *Business Ethics Quarterly*, 3, 343-358.
- Dalton, D. R., M. B. Metzger y J. W. Hill, 1994: "The 'new' U.S. Sentencing Commission guidelines: A wake-up for corporate America", *Academy of Management Executive*, 8, 7-13.
- Hahn, R. W. y G. Hester, 1989: "Marketable permits: Lessons for theory and practice", *Ecology Law Journal*, 16.
- Hoffman, W. M., 1995: "A blueprint for corporate ethical development", en W. M. Hoffman y W. Frederick, eds., *Business Ethics*. New York: McGraw-Hill, 3ª ed.
- Jackson, K. T., 1997: "Globalizing corporate ethics programs: Perils and prospects", *Journal of Business Ethics*, 16, 1227-1235.
- McNamara, C., 1999: "Complete guide to ethics management: An ethics toolkit for managers", [www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm](http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm).
- Meidinger, E. E., 2001: "Environmental certification programs and the U. S. environmental law: closer than you may think", *Environmental Law Reporter*, 31, 10162-10179.
- Nijhof, A., O. Fisscher y J. K. Looise, 2000: "Coercion, guidance and mercifulness: The different influences of ethics programs on decision-making", *Journal of Business Ethics*, 27, 33-42.
- Paine, L. S., 1994: "Managing for organizational integrity", *Harvard Business Review*, 72, 2, marzo-abril, 106-117.
- Pérez López, J. A., 1993: *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- Rafalko, R. J., 1994: "Remaking the corporation: The 1991 U.S. sentencing guidelines", *Journal of Business Ethics*, 13, 625-636.
- Solomon, R. C., 1992: *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, New York: Oxford University Press.
- Stavins, R. N., 1988: "What can we learn from the grand policy experiment? Lessons from SO2 allowance trading", *Journal of Economic Perspectives*, 12.
- Treviño, L. K. y G. R. Weaver, 2001: "Organizational justice and ethics program 'follow-through': Influences on employees' harmful and helpful behavior", *Business Ethics Quarterly*, 11, 651-671.
- U.S. Sentencing Commission, 1994: *Federal Sentencing Guidelines Manual*. Washington D.C., U.S. Sentencing Commission.
- Viscusi, K. W., J. M. Vernon y J. E. Harrington, 2000: *Economics of Regulation and Antitrust*. Cambridge: MIT Press.
- Weaver, G. R., 2001: "Ethics programs in global businesses: Culture's role in managing ethics", *Journal of Business Ethics*, 30, 1, 3-15.
- Weaver, G. R. y L. K. Treviño, 1999: "Compliance and values oriented ethics programs: Influences on employees' attitudes and behavior", *Business Ethics Quarterly*, 9, abril, 315-336.
- Weaver, G. R., L. K. Treviño y P. L. Cochran, 1999a: "Corporate ethics programs as control systems: Influences on executive commitment and environmental factors", *Academy of Management Journal*, 42, 41-57.

Weaver, G. R., L. K. Treviño y P. L. Cochran, 1999b: "Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures, and corporate ethics practices", *Academy of Management Journal*, 42, 5, 539-552.

Winch, D. M., 1971: *Analytical Welfare Economics*. Harmondsworth: Penguin Books.