

EL PROPÓSITO: EJE DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE

Adriana Norma Martínez¹

Universidad Nacional de Luján. Profesora asociada

info@anmart.com.ar

Adriana Rosenfeld²

Universidad Nacional de Luján. Profesora adjunta

arosenfeld@proiap.org

Cristina López³

Fundación el otro. Presidente

clopezelotro@gmail.com

Marcelo Claudio Mojica⁴

Universidad Nacional de Luján. Ayudante de primera

marcelocmojica@gmail.com

Resumen

En la actualidad, el mundo requiere que las empresas se conduzcan de manera ética y transparente, respeten los intereses de y respondan a sus partes interesadas, respeten los derechos humanos y laborales y procuren el bienestar de sus trabajadores, preserven el ambiente, promuevan el crecimiento

¹ Abogada, Escribana (UBA), Magíster en Ambiente Humano (UNLZ). Posgraduada en Derecho del Turismo (UBA), Formadora de Formadores en RSE (UBA/ Fondo Fiduciario España-PNUD). Profesora Adjunta Regular (Facultad de Derecho-UBA). Profesora Asociada Ordinaria (Depto. de Ciencias Sociales-UNLu). Codirectora del Programa de Investigación Proyectos Integrados "Desarrollo Local Sostenible" (UNLu). Docente de posgrado UBA; UNLu; UNCO; UNQ; UCA, Argentina; Profesora Visitante, Universidad Complutense y Universidad de Málaga.

² Computadora Científica (UBA); Licenciada en Información Ambiental (UNLu); Experta ISO 26000:2010; Formadora de Formadores en RSE (UBA/ Fondo Fiduciario España-PNUD); profesora adjunta ordinaria del Departamento de Ciencias Sociales, Coordinadora de la Licenciatura en Información Ambiental e integrante de equipos interdisciplinarios de investigación, extensión y vinculación tecnológica en la UNLu; docente de grado y posgrado en diferentes universidades en las temáticas ambientales y de responsabilidad social.

³ Contadora Pública/UBA, Coach organizacional, Experta ISO 26000:2010 y Auditora de sistemas sociales, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 22301:2019. Representante de las organizaciones de la sociedad civil en el Punto Nacional de Contacto Argentino de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, el World Bank Civil Society Forum, el Foro de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos. Presidente del Working Group encargado del proceso de revisión del Estándar de Producción Bonsucro.

⁴ Licenciado en Información Ambiental (UNLu), becario programa de Mejoramiento de la Administración de Gobiernos Locales y Servicios Públicos, Agencia de Cooperación Internacional del Japón/ Ryukoku University y curso de Eficiencia de Recursos, Producción Limpia y Manejo de Residuos Sólidos Urbano, Agencia Federal de Medio Ambiente de Alemania/ Technische Universität Dresden Alemania, Ayudante de 1º (Departamento de Ciencias Sociales-UNLu), Tutor Institucional de Pasantías Académicas, Subdirector de Evaluación para el Desarrollo Sustentable de la Municipalidad de Campana

inclusivo, el desarrollo equitativo y la diversidad, proporcionen bienes y servicios sostenibles y ejerzan influencia en sus cadenas de valor.

El punto de partida para una adecuada adaptación a la actual dinámica de constante transformación es la existencia de un propósito empresarial, sostenido por una gestión de la conducta empresarial responsable, como proceso de transformación hacia un modelo de creación de valor más sostenible e inclusivo.

PURPOSE AS THE CORE OF RESPONSIBLE BUSINESS CONDUCT

Abstract

Today, the world requires business to conduct themselves in an ethical and transparent manner, respect the interests of and respond to their stakeholders, respect human and labor rights and seek the well-being of their workers, preserve the environment, promote inclusive growth, equitable development and diversity, provide sustainable goods and services and influence their value chains.

The starting point for an adequate adaptation to the current dynamics of constant transformation is the existence of an organizational purpose, supported by a responsible organizational conduct management, as a process of transformation towards a more sustainable and inclusive value creation model.

Palabras clave: Empresa, gestión, conducta responsable, sostenibilidad, ODS

Keywords: Business, management, responsible conduct, sustainability, SDG

1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones tecnológicas y climáticas propias del siglo XXI presentan múltiples desafíos producto de escenarios complejos e interconectados que cambian a una gran velocidad a nivel global y en el que las cuestiones sociales toman cada vez más preponderancia. Simultáneamente, los formadores de cadenas de valor incrementan sus exigencias respecto de las cuestiones de gobernanza, ambientales y sociales.

El interrogante que se les plantea a las empresas es ¿cómo integrar un enfoque de sostenibilidad tendiente a dar respuesta a las transformaciones que actualmente esperan las partes interesadas? Sólo es posible

atender apropiadamente este desafío a través de una genuina incorporación de los factores ambientales, sociales y de gobierno en su estrategia, operación y divulgación de información no financiera.

Este nuevo marco de exigencias impulsa a que las empresas se conduzcan de manera ética y transparente, con un enfoque de derechos, respeten los intereses de y respondan a sus partes interesadas, respeten los derechos humanos y laborales y procuren el bienestar de sus trabajadores, preserven el ambiente, promuevan el crecimiento inclusivo, el desarrollo equitativo y la diversidad, y proporcionen bienes y servicios sostenibles. En especial, los riesgos relacionados con prácticas laborales injustas, condiciones de trabajo inseguras, trabajo infantil, trabajo esclavo y tráfico de personas en las cadenas de suministro son de gran preocupación en los formadores de esas cadenas (Instituto Argentino de Normalización y Certificación [IRAM], 2018, Referencial IRAM 11).

El valor que aporta la creación de una cultura empresarial ética, es que ayuda a ir más allá del mero cumplimiento del marco normativo obligatorio, impulsando comportamientos de excelencia por parte de las personas, a todos los niveles de la empresa.

La gestión de la conducta empresarial incluye un buen proceso de comunicación de los valores empresariales, de las expectativas de comportamiento relacionadas con los mismos y del resultado del desempeño. La transparencia empresarial y la rendición de cuentas, conlleva a reforzar la licencia social para operar y a la sostenibilidad a largo plazo.

Dado que cada vez es mayor la demanda de diversos sectores de la sociedad, (accionistas, consumidores, clientes, comunidades, gobiernos, etc.) por conocer las actividades de responsabilidad social de las empresas, las empresas tienen cada vez más interés en la utilización de distintos mecanismos de rendición de cuentas que les permitan transparentar la información relevante relacionada con sus políticas y actuaciones en sustentabilidad. Esto les permite crear un clima de confianza, ganar legitimidad o dar cumplimiento a marcos obligatorios relacionados con la divulgación de información no financiera.

En opinión de los autores, para llevar a la práctica una cultura de integridad resulta conveniente que la empresa disponga de procesos que velen permanentemente por el cumplimiento de sus obligaciones, los llamados programas de compliance (se entiende por compliance el cumplir con todos los requisitos que una empresa debe cumplir y con todos los requisitos que una empresa elige cumplir). Los mismos resultan efectivos a largo plazo sólo si se han incorporado tanto a la cultura de la empresa, como en el

comportamiento y en la actitud de las personas que trabajan en ella y si se han integrado a todos los procesos de gestión de la empresa, como por ejemplo a finanzas, riesgos, calidad, ambiente y salud y seguridad, entre otros.

La existencia de valores empresariales claros y un buen estilo de liderazgo, son claves para influenciar el comportamiento de las personas que trabajan en una empresa.

Entendemos que llevar a la práctica una gestión de la conducta empresarial responsable, incluye el abordaje de riesgos que van más allá del compliance, tales como los vinculados con la posible existencia de ciertos desvíos en los comportamientos de las personas que forman parte de las empresas. Estos desvíos pueden relacionarse con: comportamiento poco ético, comportamiento fraudulento, incumplimiento de la ley, incumplimiento del código de conducta de la empresa, negligencia grave, incumplimiento de políticas de la empresa, daño o riesgo de daño a los derechos humanos, al ambiente, a la salud o a la seguridad pública, acciones de discriminación, bullying y/o acoso, entre otros.

En nuestra opinión el punto de partida para llevar a la práctica una gestión de la conducta empresarial responsable es la comprensión de que quienes son susceptibles de protagonizar comportamientos indebidos son personas, por lo tanto, es importante comprender al ser humano como tal y conocer los motivos y circunstancias que lo pueden llevar a cometerlos.

Los paradigmas culturales y los modelos mentales son aspectos fundamentales de los sistemas de valores de las personas. Los valores no son estáticos y se jerarquizan. A la hora de realizar los juicios de valor que conducen a la toma de decisiones, esa jerarquización puede ser incidida, entre otros, por aspectos emocionales como los miedos, impulsando a las personas a la aceptación o realización de conductas indebidas o inapropiadas.

Para minimizar los riesgos motivacionales y abordar los posibles desvíos de comportamiento, resulta necesario definir claramente el estándar de comportamiento empresarial esperado, implementar mecanismos para llevarlo a la práctica y establecer un sistema de control.

Es opinión de los autores que en la práctica esto significa, por ejemplo:

- Definir un código de ética para que no haya lugar a dudas sobre los valores empresariales a seguir
- Impartir una formación en valores que permita la creación de conciencia sobre los impactos derivados de no respetarlos

- Diseñar y sostener un sistema de control eficiente y eficaz
- Poner a disposición canales de denuncia confiables y transparentes

Cuando las empresas identifican, evalúan, previenen, mitigan y dan cuenta proactivamente de la forma en que abordan sus impactos adversos reales y potenciales, como una parte integral de la toma de decisiones y de la gestión de riesgos, se entiende que están realizando procesos de debida diligencia.

Consideramos que la forma más efectiva de llevar a la práctica un modelo de gestión de estas características requiere de la adopción de una modalidad de pensamiento holístico e integrado; de la comprensión del contexto en el que opera la empresa y la red relacional en la que desarrolla sus actividades; de que el órgano de gobierno asuma el liderazgo empresarial respecto del tema; de la identificación de los riesgos derivados de posibles conductas personales inapropiadas o perjudiciales (los desvíos conductuales) y de la definición de objetivos específicos para abordarlos; de que las personas tengan la formación necesaria para garantizar una conducta responsable; de la integración de la gestión de la conducta empresarial en los procesos de negocio; y de la existencia de procesos de evaluación del desempeño en función de los objetivos establecidos y llevando a la práctica aquellas acciones que resulten necesarias para mejorar el desempeño en materia de conducta empresarial responsable.

A partir del torbellino en el que se encuentra el mundo desde el comienzo de esta nueva década, la sostenibilidad de las empresas dependerá, sobre todo, de la velocidad de su adecuación a las megatendencias emergentes, lo que a su vez abre ventanas de riesgo. Sostener de una manera sólida el propósito y los valores empresariales como eje ante los cambios sistémicos a atravesar, es sin duda la mejor manera de propender a la continuidad empresarial.

2. EL MARCO DE LA AGENDA 2030

La Asamblea General de las Naciones Unidas en su 8º Reunión Plenaria (6 al 8 de septiembre de 2000) aprobó, sin remisión a Comisión Principal, la que ha dado en llamarse la Declaración del Milenio. Sobre su base se convino el establecimiento de un conjunto conciso de objetivos y metas cuantificables e indicadores numéricos a partir de los cuales evaluar su progreso, que constituyó un programa denominado Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) 2015, agenda común global tendiente a la reducción de la pobreza y el desarrollo humano sostenible ante el nuevo siglo.

En el mes de junio de 2012, se llevó a cabo la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río +20). En su documento final (denominado “El futuro que queremos”) se incluyó el acuerdo de los Estados miembros para poner en marcha un proceso para generar un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), basado en los ODM y que resultara convergente con la agenda de desarrollo post 2015.

En su resolución 66/288, la Asamblea General hizo suyo el documento final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, y en consecuencia y para el cumplimiento de lo establecido en el párrafo 248, se constituyó el Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General sobre los ODS.

En la segunda sesión de su 13º período de sesiones del Grupo de trabajo (19 de julio de 2014) se acordó por aclamación presentar a la Asamblea General, en su sexagésimo octavo período de sesiones, la propuesta del Grupo sobre los objetivos de desarrollo sostenible para que la Asamblea los examinara y adoptara las medidas apropiadas.

La Cumbre Especial sobre el Desarrollo Sostenible que tuvo lugar en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York del 25 al 27 de septiembre de 2015 - coincidiendo con el septuagésimo aniversario de la ONU- adoptó la nueva agenda y definió los ODS, marcando un cambio de paradigma para las personas y el planeta, en su documento final denominado “Transformando nuestro mundo: Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, que estableció los nuevos Objetivos y metas (Objetivos de Desarrollo Sostenible) que entraron en vigor el 1 de enero de 2016 y guiarán las decisiones a adoptarse durante los próximos 15 años, tomando como base la establecida por el Grupo de Trabajo Abierto.

La Agenda 2030 que es universal y transformadora se fundamenta en los derechos. Es el plan de acción más amplio acordado para eliminar la pobreza extrema, reducir la desigualdad y proteger el planeta. Hace un llamamiento concreto a la acción en favor de la humanidad, el planeta y la prosperidad. Insta a adoptar urgentemente medidas enérgicas y transformadoras para que el mundo se oriente hacia el logro de la sostenibilidad y la resiliencia.

Se ha enfatizado que constituye una oportunidad para promover sinergias positivas y avanzar en el diseño e implementación de políticas públicas integrales, que vinculen las dimensiones económica, social y

ambiental del desarrollo sostenible y contribuyan a erradicar las desigualdades de género y las desigualdades en los países y entre ellos.

Por tanto, ante un escenario global marcado por las asimetrías de poder constituye un compromiso político multilateral para responder a la insostenibilidad del estilo de desarrollo dominante.

El concepto de desarrollo sustentable ha adquirido un significado más profundo con la adopción de la Agenda 2030. El instrumento contiene un preámbulo y una declaración que incluye la visión a futuro, los principios y compromisos comunes, así como un llamamiento a la acción para cambiar nuestro mundo. En el preámbulo se señalan las cinco dimensiones fundamentales: personas, prosperidad, planeta, participación colectiva y paz, también conocidas como las “5 p”. Visto históricamente desde el prisma de tres elementos básicos, a saber, inclusión social, crecimiento económico y protección medioambiental, el concepto de desarrollo sostenible ha adquirido un significado más profundo, que se fundamenta en este enfoque tradicional con el añadido de dos componentes esenciales: la participación colectiva y la paz. La sostenibilidad genuina constituye la esencia de estas cinco dimensiones.

La declaración enmarca los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus 169 metas. Además, contiene una sección sobre medios de implementación y Alianza Mundial, y un apartado sobre seguimiento y examen a escala nacional, regional y mundial. Estos cuatro componentes se articulan entre sí a fin de guiar las transformaciones estructurales necesarias. Los objetivos y metas contemplan las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo sostenible y ponen énfasis en su carácter integrado e indivisible.

Desde este marco, ningún país ha alcanzado el desarrollo sostenible y, por lo tanto, los objetivos y las metas son universales, pero las responsabilidades son comunes pero diferenciadas. Por lo tanto, alcanzar algunos objetivos requiere compromisos y esfuerzos específicos por parte de países desarrollados, tal como se establece en el objetivo de reducir la desigualdad entre países (ODS 10), el de garantizar modalidades de consumo y producción sostenible (ODS 12), el de combatir el cambio climático (ODS 13) y el de fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible (ODS 17).

Los ODS incluyen no solo metas sino también los medios para alcanzarlos, entre ellos se destacan la financiación para el desarrollo, el comercio justo y equitativo, el desarrollo y la transferencia de tecnología

y la construcción de capacidades para el desarrollo sostenible, especialmente para los países en desarrollo.

Una vez definidos los 17 ODS y sus 169 metas asociadas, en la 48a sesión de la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas celebrada en marzo de 2017 se acordó un marco de indicadores globales para los ODS - posteriormente adoptado por la Asamblea General- a los fines de medir el progreso en los ODS y determinar los esfuerzos adicionales que son necesarios para sus logros.

3. GOBERNANZA EMPRESARIAL

La gobernanza empresarial es el sistema que involucra la dirección, supervisión y rendición de cuentas en relación al logro del propósito empresarial y los resultados previstos, en el marco de un proceso iterativo basado en principios tendientes a la creación de valor tanto para la empresa como para sus partes interesadas.

El sistema incluye: establecer el propósito, misión, visión, valores empresariales y cultura para dar dirección a la empresa; equilibrar la asignación de los recursos para lograr ese propósito; ejercer supervisión para garantizar el cumplimiento de los resultados previstos; involucrar a las partes interesadas de la empresa y rendir cuentas (Charlie, Hurth y Prabhu, 2018).

El buen gobierno empresarial implica que la toma de decisiones dentro de la empresa se base en normas, prácticas, comportamientos, cultura y estructuras con el fin de crear o mantener una empresa con un propósito claro, que ofrezca un valor a largo plazo consistente con las expectativas de sus partes interesadas. La implementación del buen gobierno empresarial incluye mecanismos, procesos y estructuras apropiados en función de su contexto interno y externo.

Para construir confianza con sus partes interesadas, el gobierno empresarial debe tener presente que las mismas esperan que las decisiones de gobernanza sean tomadas con probidad, de manera transparente y responsable, con integridad, libre de conflictos de intereses y que, además, esperan ser informadas.

En síntesis, consideramos llevar a la práctica un buen gobierno empresarial involucra:

- El reconocimiento del propósito empresarial
- La determinación de un modelo de valor y de una estrategia
- La supervisión del desempeño empresarial
- El involucramiento y la rendición de cuentas a las partes interesadas

- El liderazgo ético y efectivo
- El reconocimiento del valor de los datos para la toma de decisiones
- La identificación y el abordaje de los riesgos empresariales
- El ejercicio de la responsabilidad social
- La contribución a la sustentabilidad

Para la sostenibilidad de una empresa es esencial establecer un sistema de gobernanza que promueva el propósito empresarial y contribuya la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El propósito empresarial es la razón de existir de la empresa, guía sus objetivos de desempeño y proporciona un contexto claro para la toma de decisiones, teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas y su viabilidad en el tiempo (Big Innovation Centre, 2016).

Dado que el órgano de gobierno de la empresa es el encargado de tomar las decisiones clave, construir una cultura basada en el propósito, respaldar objetivos y metas estratégicos y liderar este proceso de transformación hacia un modelo de creación de valor más sostenible e inclusivo, será el responsable de reorientar su propósito hacia la creación de un futuro más sostenible y equitativo, alineando los objetivos empresariales con un enfoque basado en los ODS (Ramani y Saltman, 2019). Esto requiere mirar más allá de los resultados a corto plazo y actualizar las declaraciones de misión y valores, inspirándose en los ODS. El desarrollo de actividades claramente alineadas con el propósito empresarial aporta a las partes interesadas tanto certeza acerca de las intenciones y del comportamiento de la empresa en relación con ellas, como una mayor comprensión de la identidad de la empresa.

En el contexto actual el propósito no puede existir a nivel inspiracional solamente. Debe basarse en una comprensión de la identidad de la empresa.

La cultura de la empresa es de fundamental importancia tanto para el cumplimiento de su propósito como para su continuidad, dado que los valores y las creencias compartidos por sus miembros direccionan el accionar y condicionan la capacidad de respuesta. La cultura empresarial es uno de los factores de mayor impacto en el desempeño de las personas.

Mientras que la cultura empresarial está formada por los valores y las creencias compartidos por todos los miembros de una empresa, la estrategia de la empresa consiste en el conjunto de acciones y comportamientos que necesita materializar para alcanzar sus objetivos.

La incorporación del propósito empresarial a la estrategia es fundamental y comienza con su revisión y adaptación desde una mirada de creación de valor con enfoque de sustentabilidad.

En este proceso de definición del conjunto de acciones y comportamientos necesarios para alcanzar el propósito empresarial, es clave considerar no solamente las cuestiones internas sino también las siguientes cuestiones externas: identificación y priorización de acciones y objetivos específicos que contribuyan al logro de los ODS y evaluación y priorización de impactos en toda la cadena de valor (United Nations Global Compact, 2019).

4. GESTIÓN DE LA CONDUCTA EMPRESARIAL RESPONSABLE

4.1. Comprender el contexto de la empresa

El análisis de contexto de una empresa incluye la consideración de asuntos tanto internos como externos y la identificación de las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes y relevantes de la empresa.

En relación a los asuntos internos y externos, la empresa debería considerar las cuestiones que resultan relevantes en función de su propósito que pueden: afectar la forma en que gestiona los aspectos relacionados con la conducta empresarial responsable e impactar en su capacidad para alcanzar el logro de los resultados previstos.

Comprender el contexto resulta indispensable para identificar riesgos y oportunidades a partir de los cuales se podrán determinar los asuntos de la conducta empresarial responsable a abordar.

Centrarse y mejorar la gestión, involucra emprender un proceso de planificación para la mejora. Esto incluye el establecimiento de una línea de base y la determinación de una combinación adecuada de acciones a partir del establecimiento de objetivos para la mejora apropiados.

4.2. Involucrar a las partes interesadas

Toda empresa desenvuelve sus actividades en contextos sociales, ambientales, económicos y políticos específicos cambiantes, los que están animados por un conjunto diverso y heterogéneo de actores sociales, también llamados grupos de interés o partes interesadas, portadores de derechos, obligaciones y expectativas, que se reflejan en intereses específicos. Todas estas partes están llamadas inexorablemente a interactuar a los fines de reconocer, entender y atender tales intereses.

La diversidad de los distintos públicos con los cuales las empresas se relacionan es cada vez mayor, lo que complejiza la modalidad de operación. Estos públicos (accionistas, trabajadores, clientes-consumidores, proveedores, gobiernos, competidores, medios de comunicación, instituciones financieras y empresas sociales, entre otros) pueden resultar afectados por las decisiones o actividades de la empresa o por el contrario afectar a ésta.

Del mismo modo, las expectativas de estos grupos de interés en relación al desempeño empresarial son también cada vez mayores y requieren de nuevas habilidades de escucha y capacidad de diálogo para atender los distintos intereses y tender a dar respuestas rápidas y transparentes.

El respeto de las expectativas, opiniones o intereses de las partes interesadas conlleva que las empresas deban prepararse para considerarlas y responderlas en forma oportuna y pertinente.

El proceso de involucramiento con las partes interesadas está vinculado al desarrollo de nuevas habilidades de diálogo por parte de la empresa, que permitan establecer relaciones basadas en la confianza. La construcción de confianza debe darse en el tiempo y estar basada en la mejora continua, de modo tal que el proceso de involucramiento se constituya en una herramienta de gestión que ayude a la identificación temprana de riesgos y oportunidades (IRAM, 2016, Referencial IRAM 16).

El involucramiento con las partes interesadas debería ser interactivo con el fin de ofrecer oportunidades para que las opiniones de las partes interesadas sean escuchadas. Su característica fundamental es que la comunicación se desarrolle en las dos direcciones: de la empresa hacia la parte interesada y de ésta hacia la empresa.

Sin duda un proceso de involucramiento basado en un clima de confianza propicio para el diálogo, que haya conciliado las expectativas y limitaciones de los implicados, que haya generado beneficios para todos y permitido compartir expertise con los grupos de interés, permitirá integrar expectativas pertinentes y relevantes en la estrategia de la empresa, constituyéndose así en una de las herramientas más poderosas para el éxito de la gestión de la conducta empresarial responsable.

4.3. Cumplir con las “obligaciones de compliance”

A toda empresa le resultan aplicables una serie de requisitos legales que debe cumplir y otros que decide voluntariamente cumplir. A este conjunto de requisitos se lo denomina “obligaciones de compliance” (IRAM-ISO 19600 / 3.16). El logro del cumplimiento de todas estas obligaciones dependerá en gran parte

de la cultura de la empresa y, más allá de las competencias, del comportamiento de las personas que trabajan bajo su control. En este sentido es fundamental el compromiso activo de la dirección y el ejercicio de un liderazgo sostenido.

Las empresas cuya meta es tener éxito a largo plazo deberían desarrollar, mantener y promover una cultura de integridad y compliance, así como considerar las necesidades y expectativas de las partes interesadas en relación con este asunto.

Para que una empresa pueda demostrar avances en la incorporación del compliance, resulta fundamental una adecuada identificación de sus obligaciones de compliance y su integración, según corresponda, en los procesos de gestión de finanzas, riesgos, calidad, ambiente y salud y seguridad en el trabajo, anticorrupción, etc.

El compliance requiere no sólo de una adecuada determinación de los requisitos legales que debe cumplir y de los otros que decide voluntariamente cumplir sino también de la existencia de un proceso de revisión sistemático de esas obligaciones, para garantizar el cumplimiento continuo.

La incorporación de la responsabilidad que conlleva el compliance en el comportamiento de las personas que trabajan en una empresa depende, sobre todo, de un ejercicio del liderazgo a todos los niveles pertinentes, de la existencia de valores claros en la empresa y de su comprensión, cuestión que resulta fundamental para una gestión de la conducta empresarial responsable.

4.4. Gestionar los riesgos y oportunidades

Las empresas se encuentran expuestas a factores externos e internos (decisiones, actividades e interacciones) que inciden o pueden incidir tanto positiva como negativamente en el logro de sus objetivos. Enfrentan riesgos y oportunidades, es decir, efectos potenciales adversos (amenazas) y efectos potenciales beneficiosos (oportunidades) entre los que se encuentran los factores culturales y el comportamiento humano.

La gestión de riesgo permite manejar la incertidumbre ante las amenazas y resguarda el modelo de creación de valor. Existen diferentes criterios de evaluación de riesgos y oportunidades. Determinar qué metodología resulta más adecuada a las características de la empresa, es una de las piedras fundamentales en el modelo de gestión propuesto.

Identificar, analizar y evaluar los factores de riesgo en función de la metodología determinada, es el punto de partida para el diseño de estrategias y la planificación de acciones tendientes a minimizarlos o prevenirlos. La velocidad de cambio de los contextos sociales, ambientales, políticos, legales, tecnológicos y económicos en los que operan las empresas es un desafío importante para la gestión de riesgos.

La gestión del riesgo, como parte de la gobernanza empresarial, debería abordarse de manera transversal a todas las actividades asociadas con la empresa, incluyendo las relacionadas con sus partes interesadas. Cada empresa gestiona sus riesgos en función de su “apetito del riesgo”, es decir de acuerdo a la “capacidad de tolerancia al riesgo” que está dispuesta a aceptar, más allá de la cual sería necesaria una acción para evitar que se afecte el logro de sus objetivos. Una gestión del riesgo iterativa contribuye al logro de los objetivos de la empresa y a la toma de decisiones informadas. La gestión de riesgo incluye la identificación, análisis, evaluación, priorización y mitigación de los mismos.

Dentro de la consideración integral de los riesgos empresariales merecen atención especial los éticos y el de compliance. Es fundamental que la dirección comprenda cómo los mismos pueden afectar la estrategia empresarial y su desempeño y que demuestre liderazgo y compromiso a través de su abordaje.

4.5. Establecer políticas empresariales

En términos generales, una política expresa formalmente las intenciones y dirección de la empresa en relación a un tema. En el marco de la conducta empresarial responsable, se trata del conjunto de principios, enunciados como compromiso del máximo órgano de gobierno empresarial, que establece las intenciones de la empresa hacia la gestión de la conducta responsable. Dicha política posibilita que la empresa establezca objetivos y lleve a cabo las acciones necesarias para lograr los resultados previstos en materia de gestión de la conducta empresarial responsable.

4.6. Definir objetivos y planificar acciones

En la planificación del modelo de gestión propuesto deben considerarse el análisis de contexto realizado, las expectativas de las partes interesadas pertinentes identificadas, y los riesgos y oportunidades a abordar. Una adecuada planificación requiere del establecimiento de procesos o de la integración de acciones a procesos existentes, en pos del abordaje de los riesgos y oportunidades que podrían afectar el logro de los objetivos de gestión.

Esta planificación implica la identificación de aquellas acciones consideradas como pertinentes para abordar la exposición de la empresa a riesgos tales como: comportamiento poco ético, comportamiento fraudulento, incumplimiento de la ley, incumplimiento del código de conducta, negligencia grave, incumplimiento de políticas de la empresa, daño o riesgo de daño a los derechos humanos, al ambiente, a la salud o a la seguridad pública, acciones de discriminación, bullying y/o acoso (Pacto Global Red Panamá y Sumarse, 2019). También implica la identificación de oportunidades de mejora y la definición de acciones asociadas a las mismas en los procesos de la gestión de la conducta empresarial.

La primera cuestión a considerar en la etapa de planificación es la definición de los temas que se abordarán: compliance, anti-soborno, resolución de quejas o controversias, etc. Una vez que se ha tomado la decisión, es necesario reconocer las prácticas actuales de la empresa en relación con cada uno de los temas a abordar e identificar las brechas entre las mismas y los compromisos asumidos por la empresa en la/s política/s relacionadas con la gestión de la conducta empresarial responsable. Un efectivo abordaje de las brechas requiere del establecimiento de objetivos, consistentes con la/s política/s relacionadas, medibles en la medida de lo posible y objeto de seguimiento. También requiere que los objetivos establecidos se comuniquen y actualicen regularmente.

Cabe destacar que la empresa es responsable por los conocimientos, las habilidades o las aptitudes que permiten a un individuo contar con la competencia necesaria para cumplir con los compromisos asumidos por la empresa. Esto incluye hacer que los empleados y otras personas que trabajan bajo el control de la empresa tomen conciencia de los valores de la empresa, y de la manera en que éstos pueden contribuir al logro de la estrategia de la misma.

La toma de conciencia relacionada con la conducta empresarial responsable debería tender a que las personas que realizan trabajo bajo el control de la empresa conozcan y comprendan el respectivo marco de referencia establecido por la empresa para integrar la gestión de la conducta empresarial responsable en los procesos operativos.

La toma de conciencia puede reforzarse incorporando información sobre la conducta empresarial responsable en la selección, acuerdos y actividades periódicas de monitoreo del desempeño de los socios comerciales.

4.7. Implementar procesos de control

En el marco de este modelo de gestión propuesto, la empresa debería llevar a cabo las acciones necesarias para que sus operaciones y procesos asociados se desarrollen de manera controlada a fin de cumplir los compromisos en materia de conducta empresarial responsable.

Al determinar los controles necesarios, o considerar cambios en los controles existentes, la empresa debería tener en cuenta los riesgos y oportunidades que es necesario atender, y todas las consecuencias de no hacerlo, como así también revisar las consecuencias de los cambios involuntarios, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.

Existen distintos tipos de controles operacionales (procedimientos, instrucciones de trabajo, controles físicos, roles desempeñados por personal competente o cualquier combinación de estos) cuya elección depende de factores tales como las habilidades y experiencia de las personas involucradas y de la complejidad e importancia de la propia operación.

La empresa debería considerar la manera en que los proveedores externos y los procesos contratados externamente pueden afectar la conducta empresarial responsable, estableciendo los controles operacionales que sean necesarios, tales como procedimientos documentados, contratos o acuerdos con proveedores, y comunicándoselos según sea apropiado.

Entre los controles operacionales a establecer caben mencionarse: los métodos de control; los criterios de; los procesos que definan cómo se van a planificar, realizar y controlar las operaciones; la documentación relacionada con los procesos en forma de instrucciones, señalética, formularios, vídeos; la aplicación de opciones tecnológicas; las disposiciones para la medición, el seguimiento y la evaluación para la determinación de si se cumplen los criterios operacionales (PwC, 2013).

Recordemos que dentro de las conductas indebidas el concepto de comportamiento fraudulento abarca la corrupción, el fraude financiero y la apropiación indebida de activos (ISO DIS 37002 / 3.8). Dentro del concepto de corrupción se distingue entre los actos de soborno, de cohecho -soborno a funcionarios públicos- y de extorsión (Transparency International, 2020). La mejor forma de hacerle frente desde las empresas, es a través de una gestión efectiva de la vulnerabilidad empresarial definiendo los controles adecuados para mitigar la posibilidad de que esos desvíos se produzcan.

Entre los mecanismos internacionalmente reconocidos como eficientes para abordar los riesgos de conductas inapropiadas se encuentran: el ejercicio de la debida diligencia; la realización de controles

financieros y no financieros, como así también controles anti-soborno a socios de negocios; la formalización de compromisos anti-soborno; la definición de un marco referente a regalos y beneficios; el establecimiento de mecanismos de atención de denuncias de conductas inapropiadas, quejas y reclamaciones; el manejo de contingencias; la prevención y gestión de hechos inesperados (IRAM-ISO 37001:2019 / 8).

4.8. Evaluar el desempeño

Una instancia fundamental en este modelo de gestión propuesto es la de monitorear el desempeño de la empresa en relación a la conducta responsable para evaluar la efectividad de la gestión.

El monitoreo, más allá de ser una modalidad aplicable a una fase del círculo PHVA (Círculo Deming, PHVA: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), contribuye particularmente a disuadir tanto a empleados como a socios comerciales respecto de conductas inapropiadas.

El monitoreo requiere de la recopilación periódica de datos confiables. La evaluación de los mismos permite: determinar si la gestión de la conducta empresarial responsable está funcionando según lo previsto; planificar las acciones pertinentes en caso de que no se hayan logrado los objetivos planificados; y decidir cómo deberían enfocarse los esfuerzos futuros para minimizar los riesgos.

5. CONSIDERACIONES PARTICULARES

Para que la gestión de la conducta empresarial responsable resulte eficiente y eficaz, es recomendable planificar las acciones relacionadas, en el marco de un sistema de gestión.

Un sistema de gestión consiste en definir la estructura de gestión, la planificación, los procesos, los recursos y la información necesarios para lograr los objetivos establecidos por una empresa en relación con temas tales como la calidad del producto o servicio, la eficiencia operativa, el desempeño ambiental, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, el compliance, y la prevención, detección y respuesta al soborno, incluyendo el whistleblowing. Este término no es traducido a nivel internacional, se entiende que significa: denuncia de conductas inapropiadas por parte de un denunciante que tiene motivos razonables para creer que la información comunicada es verdadera en el momento de la denuncia (ISO DIS 37002 / 3.10).

Las normas de sistemas de gestión especifican buenas prácticas de gestión para empresas de todo tipo, sector, tamaño y localización.

Las normas de sistema de gestión ISO (International Organization for Standardization) ayudan a las empresas a mejorar su desempeño al especificar pasos repetibles que las empresas pueden implementar para alcanzar sus objetivos, para crear una cultura empresarial que incluya la mejora continua.

A continuación, se mencionan aquellas normas de sistemas de gestión que se consideran directamente relacionadas con la gestión de la conducta empresarial responsable.

La Norma Internacional ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso, especifica una serie de medidas que ayudan a las empresas a abordar sus riesgos de soborno y a prevenir, detectar y responder al soborno.

La futura Norma Internacional ISO 37002 Whistleblowing management systems - Guidelines, refiere a una serie de medidas que ayudan a las empresas a alentar y facilitar la denuncia de conductas inapropiadas; a apoyar y proteger a los denunciantes y otras personas involucradas; a garantizar que los informes de conductas inapropiadas se traten de manera adecuada y oportuna; y a mejorar la cultura empresarial, la gobernanza y la prevención de estas irregularidades.

La futura Norma Internacional ISO 37301 Compliance management systems - Requirements with guidance for use, refiere a una serie de medidas que ayudan a las empresas a abordar sus obligaciones de cumplimiento y también resulta adecuada para potenciar el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos en los marcos de sistemas de gestión implementados por la empresa.

Merecen considerarse adicionalmente otras normas ISO que, a pesar de no ser normas de sistemas de gestión, su adopción contribuye a la gestión de la conducta empresarial responsable. Ellas son:

La Norma Internacional ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social, que proporciona orientación sobre los siete principios que subyacen en la responsabilidad social, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas, las siete materias fundamentales y los treinta y siete asuntos que constituyen la responsabilidad social y sobre las maneras de integrar un comportamiento socialmente responsable en la empresa.

La Norma ofrece orientación sobre la integración de la responsabilidad social (RS) a las organizaciones públicas y privadas de todo el mundo, es resultado del consenso internacional logrado por representantes de los principales grupos de interés en materia de 99 países. El documento condensa acuerdos globales

sobre definiciones y principios de RS, materias fundamentales a abordarse en la aplicación de la RS, y orientación sobre cómo integrar la RS en todas las operaciones de una organización.

La norma define la RS como responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades (que incluyen productos, servicios y procesos) ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (que se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia).

Según la norma, los 7 principios de la RS son: rendición de cuentas, transparencia, comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la normativa internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos.

Las 7 materias fundamentales que integran el concepto de la RS, según la ISO 26000:2010, son: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad. Estas materias fundamentales cubren los impactos más probables, tanto de tipo económico, como ambiental y social que deberían abordar las organizaciones. Para cada una de ellas, la norma proporciona una visión general, los principios y las consideraciones relacionadas y una descripción de los asuntos asociados, que en total son 37. Cada materia fundamental, pero no necesariamente cada asunto, tiene alguna pertinencia para todas las organizaciones.

La ISO 26000:2010 proporciona una guía de RS no sólo para las organizaciones empresariales, sino también para las organizaciones del sector público y a las de otros tipos, sirviendo de base para aglutinar una comprensión globalmente consensuada de lo que es la RS y lo que las organizaciones tienen que hacer para operar de una manera socialmente responsable y pretende ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible.

La Norma Internacional ISO 20400:2017 Compras sostenibles. Directrices, que proporciona orientación a las empresas en relación a cómo integrar la sostenibilidad dentro de los procesos de compras, y está prevista para las partes interesadas involucradas por decisiones y procesos de compras.

La futura Norma Internacional ISO 37000 Guidance for the governance of organizations, proporciona principios clave, prácticas relevantes y un marco para guiar a los órganos de gobierno de la empresa sobre cómo cumplir con sus responsabilidades para que las empresas puedan cumplir su propósito.

6. CONCLUSIONES

El modelo de gestión propuesto permite que cualquier tipo de empresa, independientemente de su sector, tamaño o localización, comprenda el marco de la gestión de la conducta empresarial responsable y cuáles son sus especificidades. Su adopción conlleva, por una parte, la redefinición del concepto de éxito empresarial en función del propósito y con enfoque de partes interesadas y por otra, tanto a la creación de valor atendiendo los grandes desafíos globales planteados en la Agenda 2030, como a la contribución al logro de los ODS.

Todo ello debido a que los principales beneficios asociados a la implementación del modelo de gestión de la conducta empresarial responsable son: contribuir al logro de la sostenibilidad de la empresa a largo plazo; reducir los riesgos operacionales; reforzar la licencia social para operar; impulsar comportamientos de excelencia por parte de las personas, a todos los niveles de la empresa; crear un clima de confianza a partir del cumplimiento con marcos obligatorios y no obligatorios relacionados con la divulgación de información no financiera.

Bibliografía

Big Innovation Centre. (2016): The Purposeful Company - Interim Report. Disponible en:

https://www.biginnovationcentre.com/wp-content/uploads/2019/07/BIC_THE-PURPOSEFUL-COMPANY-INTERIM-REPORT_15.05.2016.pdf. Consultado en 2/11/2020

Charlie, E; Hurth, V. y Prabhu, J. (2018): "The what, the why and the how of purpose - A guide for leaders". Chartered Management Institute, Reino Unido.

Pacto Global Red Panamá y Sumarse. (2019): "Guía para CEO sobre derechos humanos y gestión ética para la competitividad". Pacto Global Red Panamá. Panamá.

Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2016), Referencial IRAM 16 - Referencial para la gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas

<http://aplicaciones.iram.org.ar/userfiles/files/Referencial-16-tapa-2017.pdf>

International Organization for Standardization (2014).ISO 19600:2014 - Compliance management systems — Guidelines <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:ed-1:v1:en>

International Organization for Standardization (2017). ISO 20400:2017 - Sustainable procurement - Guidance, <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20400:ed-1:v1:en>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación (2018), Referencial IRAM 11 - Referencial para la gestión de la calidad ocupacional.

<http://aplicaciones.iram.org.ar/userfiles/files/DocAccesoPublico/referencial11.pdf>

International Organization for Standardization (2010), ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility, ISO, Ginebra.<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

International Organization for Standardization (2016), ISO 37001:2016 Sistemas de gestión anti soborno - Requisitos con orientación para su uso, ISO, Ginebra. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:37001:ed-1:v1:es>

International Organization for Standardization (2020a), ISO / DIS 37000 Guidance for the governance of organizations, ISO, Ginebra.

International Organization for Standardization (2020b), ISO / DIS 37301 Compliance management systems - Requirements with guidance for use. ISO. Ginebra.

International Organization for Standardization (2020c), ISO / DIS 37002 Whistleblowing management systems – Guidelines, ISO, Ginebra.

PwC Network (2013): Measuring and managing total impact: A new language for business decisions.

Disponible en: <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf>. Consultado en 31/10/2020

Ramani, V. y Saltman, H. (2019): “Running the Risk - how corporate boards can oversee environmental social and governance issues”. Disponible en: <https://www.ceres.org/resources/reports/running-risk-how-corporate-boards-can-oversee-environmental-social-and-governance>. Consultado en 2/11/2020 a 15:10 hs.

Transparency International. (2020): Corruption perception index. Disponible en: <https://www.transparency.org/en/cpi>. Consultado en 20/10/2020 a 15:31

United Nations Global Compact. (2019): “Guide for General Counsel on Corporate Sustainability”.

Disponible en:

https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FGuide_for_General_Counsel.pdf. Consultado en 25/10/2020 a 9:15 hs.