

# Ética en los negocios:

## casos y toma de decisiones

11a. edición



O. C. Ferrell • John Fraedrich • Linda Ferrell



casos y toma de decisiones

11a. edición

# Ética en los negocios:

## casos y toma de decisiones

**O.C. Ferrell**

*Belmont University*

**John Fraedrich**

*Southern Illinois University—Carbondale*

**Linda Ferrell**

*Belmont University*

**Traducción:**

*María de Los Ángeles Rosas López*

*Claudia Islas Licona*

**Revisión técnica:**

*Dra. Alma Delia Pérez Otero*

*Docente y consultora*

 **CENGAGE**  
Learning®

Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

**Ética en los negocios:  
casos y toma de decisiones, 11a. ed.**

O.C. Ferrell  
John Fraedrich  
Linda Ferrell

**Director Editorial para Latinoamérica:**

Ricardo H. Rodríguez

**Editora de Adquisiciones para  
Latinoamérica:**

Claudia C. Garay Castro

**Gerente de Manufactura para  
Latinoamérica:**

Antonio Mateos Martínez

**Gerente Editorial en Español para  
Latinoamérica:**

Pilar Hernández Santamarina

**Gerente de Proyectos Especiales:**

Luciana Rabuffetti

**Coordinador de Manufactura:**

Rafael Pérez González

**Editora:**

Ivonne Arciniega Torres

**Diseño de portada:**

Gloria Ivonne Álvarez López

**Imagen de portada:**

@everything posible/Shutterstock.com

**Composición tipográfica:**

Gerardo Larios García

© D.R. 2017 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,  
una Compañía de Cengage Learning, Inc.

Corporativo Santa Fe  
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12  
Col. Cruz Manca, Santa Fe  
C.P. 05349, México, D.F.

Cengage Learning® es una marca registrada  
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de  
este trabajo amparado por la Ley Federal del  
Derecho de Autor, podrá ser reproducida,  
transmitida, almacenada o utilizada en  
cualquier forma o por cualquier medio, ya sea  
gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo,  
pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado,  
reproducción, escaneo, digitalización,  
grabación en audio, distribución en internet,  
distribución en redes de información o  
almacenamiento y recopilación en sistemas  
de información a excepción de lo permitido  
en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal  
del Derecho de Autor, sin el consentimiento  
por escrito de la Editorial.

Traducido del libro *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*

O.C. Ferrell

John Fraedrich

Linda Ferrell

Publicado en inglés por Cengage Learning © 2017, 2015

ISBN: 978-1-305-50084-6

Datos para catalogación bibliográfica:

Ferrell, O.C.; Fraedrich, John y Ferrell, Linda

Ética en los negocios: casos y toma de decisiones, 11a. ed.

ISBN: 978-607-526-281-9

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

# CONTENIDO

## PARTE 1: UNA VISIÓN GENERAL DE ÉTICA EMPRESARIAL 1

### Capítulo 1: La importancia de la ética de negocios 1

Objetivos, 1 | Sinopsis, 1 |

Dilema ético 2

Definición de la ética de negocios 4

¿Por qué estudiar ética de negocios? 5

*Crisis en la ética de negocios, 5 • Asuntos específicos, 6 • Las razones para estudiar ética de negocios, 7*

Desarrollo de la ética de negocios 9

*Antes de 1960: ética en los negocios, 9 • Década de 1960: aumento de los aspectos sociales en los negocios, 10 • Década de 1970: la ética en los negocios como un campo emergente, 11 • Década de 1980: consolidación, 11 • Década de 1990: institucionalización de la ética de negocios, 12 • Siglo XXI: el siglo de la ética de negocios, 12*

Desarrollo organizacional de una cultura global ética 14

Los beneficios de la ética de negocios 15

*La ética contribuye al compromiso de los empleados, 16 • La ética contribuye a la lealtad del inversionista, 17 • La ética contribuye a la satisfacción del cliente, 18 • La ética contribuye a la obtención de ganancias, 19*

Nuestro marco de referencia para estudiar la ética de negocios, 19

Resumen 22

**Términos clave, 23 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 24 | Evalúe su CE, 25**

### Capítulo 2: Relaciones con los grupos de interés, responsabilidad social y gobierno corporativo 28

Objetivos, 28 | Sinopsis, 28 |

Dilema ético, 29

Los grupos de interés definen los temas éticos en los negocios 30

*Identificación de los grupos de interés, 32 | Una orientación hacia los grupos de interés, 33*

Responsabilidad social y ética de negocios 36

Temas de responsabilidad social 38

Responsabilidad social e importancia de la orientación hacia los grupos de interés 40

El gobierno corporativo proporciona responsabilidad formalizada a los grupos de interés 41

*Perspectivas del gobierno corporativo, 44 | El papel de la junta de directores, 45 | Mayores demandas de responsabilidad y transparencia, 46 | Compensación ejecutiva, 47*

Implementación de la perspectiva del grupo de interés 48

*Paso 1: evaluar la cultura corporativa, 48 • Paso 2: identificar los grupos de interés, 48 • Paso 3: identificar los temas de los grupos de interés, 49 • Paso 4: evaluar el compromiso organizacional con los grupos de interés y la responsabilidad social, 49 • Paso 5: identificar los recursos y determinar la urgencia, 50 • Paso 6: recibir retroalimentación de los grupos de interés, 50*

Contribuciones a la perspectiva de los grupos de interés 50

Resumen 51

**Términos clave, 53 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 54 | Evalúe su CE, 55**

## PARTE 2: CUESTIONES ÉTICAS Y LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS 59

---

### Capítulo 3: Surgimiento de los asuntos de ética de negocios 59

Objetivos, 59 | Sinopsis, 59 |

Dilema ético 60

Reconocimiento de los temas éticos (conciencia ética) 61

Valores fundamentales para identificar asuntos éticos 63

*Integridad, 63 • Honestidad, 63 • Justicia, 64*

Temas y dilemas éticos en los negocios 65

*Mal uso del tiempo y los recursos de la compañía, 66 • Comportamiento abusivo o intimidatorio, 66 • Mentir, 69 • Conflictos de interés, 69 • Soborno, 70 • Inteligencia corporativa, 71 • Discriminación, 72 • Acoso sexual, 74 • Fraude, 75 • Fraude del consumidor, 79 • Mal comportamiento financiero, 80 • Tráfico de información privilegiada, 81 • Derechos de propiedad intelectual, 81 • Asuntos privados, 82*

El desafío de determinar un asunto ético en los negocios 83

Resumen 84

**Términos clave, 85 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 87 | Evalúe su CE, 88**

### Capítulo 4: La institucionalización de la ética de negocios 93

Objetivos, 93 | Sinopsis, 93 |

Dilema ético 94

Administración de los riesgos éticos por medio de programas voluntarios y obligatorios 95

Requerimientos obligatorios para el cumplimiento legal 97

*Leyes que regulan la competencia, 99 • Leyes que protegen a los consumidores, 101 • Leyes que promueven la equidad y la seguridad, 104*

Ley Sarbanes–Oxley (SOX) 105

*Junta para la Supervisión de la Contabilidad de las Compañías Públicas, 107 • Independencia del auditor y el analista, 107 • Protección para los denunciantes, 107 • Costo del cumplimiento, 108*

Ley Dodd–Frank de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor 108

*Agencias financieras creadas por la Ley Dodd–Frank, 108 • Oficina para la Protección Financiera del Consumidor, 109 • Programa de recompensas para el denunciante, 109*

Leyes que promueven el comportamiento ético 110

Lineamientos Federales de Sentencia para las Organizaciones (FSGO) 111

Mejores prácticas o prácticas centrales 114

*Responsabilidades voluntarias, 114 • Mercadotecnia relacionada con una causa, 115 • Filantropía estratégica, 116 • Emprendimiento social, 116*

La importancia de la institucionalización (profesionalización) en la ética de negocios 117

Resumen 118

**Términos clave, 120 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 121 | Evalúe su CE, 122**

## PARTE 3: EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES 127

---

### Capítulo 5: La toma de decisiones éticas 127

Objetivos, 127 | Sinopsis, 127 |

Dilema ético 128

Un marco de referencia para la toma de decisiones éticas en los negocios 129

*Intensidad de los temas éticos, 129 • Factores individuales, 131 • Factores organizacionales, 133 • Oportunidad, 136 • Intenciones, comportamiento y evaluaciones éticas en los negocios, 138*

Uso del modelo de toma de decisiones éticas para mejorar las decisiones éticas 139

Comprensión de la toma de decisiones éticas 140

*Las instituciones como fundamento para los valores normativos, 141, • Implementación de los principios y los valores centrales en la toma de decisiones éticas, 143*

Comprensión de la toma de decisiones éticas 145

Resumen 146

**Términos clave, 147 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 148 | Evalúe su CE, 149**

### Capítulo 6: Factores individuales: filosofías y valores morales 153

Objetivos, 153 | Sinopsis, 153 |

Dilema ético 154

Definición de filosofía moral 155

Filosofías morales 157

*Bondad intrínseca e instrumental, 157 • Teleología, 159 • Deontología, 161 • Perspectiva relativista, 163 • Ética de las virtudes, 164 • Justicia, 166*

Aplicación de la filosofía moral en la toma de decisiones éticas 167

Desarrollo moral cognitivo y sus problemas	169
Delincuencia de cuello blanco	171
Factores individuales en la ética de negocios	174
Resumen	175

**Términos clave, 177 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 178 | Evalúe su CE, 179**

## Capítulo 7: Factores organizacionales: el papel de la cultura ética y las relaciones 183

**Objetivos, 183 | Sinopsis, 183 | Dilema ético 184**

Definición de la cultura corporativa 185

El papel de la cultura corporativa en la toma de decisiones éticas 187

*Marcos de referencia éticos y evaluaciones de la cultura corporativa, 189 • La ética como componente de la cultura corporativa, 190 • Cultura ética de cumplimiento versus basada en valores, 191 • Asociación diferencial, 193 • Denuncia, 194*

Influencia de los líderes en la cultura corporativa 197

*El poder moldea la cultura corporativa, 198 • Motivación del comportamiento ético, 200 • Estructura organizacional, 201*

Dimensiones grupales de la estructura y la cultura corporativas 203

*Tipos de grupos, 204 • Normas de grupo, 205*

Variación en el comportamiento de los empleados 206

¿Las personas pueden controlar sus acciones dentro de una cultura corporativa? 208

Resumen 209

**Términos clave, 210 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 211 | Evalúe su CE, 212**

## PARTE 4: IMPLEMENTACIÓN DE LA ÉTICA DE NEGOCIOS EN UNA ECONOMÍA GLOBAL 215

### Capítulo 8: Desarrollo de un programa de ética eficaz 215

**Objetivos, 215 | Sinopsis, 215 | Dilema ético 216**

La responsabilidad de la corporación hacia los grupos de interés 217

Necesidad de programas éticos organizacionales 219

Un programa de ética eficaz 221

*Un programa de ética puede ayudar a evitar problemas legales, 222 • Programa de valores versus preograma de cumplimiento, 224*

Códigos de comportamiento 225

Directores de ética 228

Capacitación en ética y comunicación 228

Sistemas para supervisar y aplicar los estándares éticos 231

*Mejora continua de un programa de ética, 232 • Errores comunes en el diseño y la implementación de un programa de ética, 233*

Resumen 235

**Términos clave, 236 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 237 | Evalúe su CE, 238**

### Capítulo 9: Administración y control de los programas de ética 241

**Objetivos, 241 | Sinopsis, 241 | Dilema ético 242**

Implementación de un programa de ética 243

La auditoría de ética 245

Beneficios de la auditoría de ética 246

*Administración de una crisis ética y recuperación, 249 • Medición del desempeño ético no financiero, 250 • Riesgos y requerimientos en la auditoría de ética, 253*

El proceso de auditoría 254

*Asegurar el compromiso de los altos ejecutivos y de la junta directiva, 256 • Establecer un comité que supervise la auditoría de ética, 256 • Definir el alcance del proceso de auditoría, 257 • Revisar la misión, los valores, los objetivos y las políticas, y definir las prioridades éticas de la organización, 257 • Recopilar y analizar la información relevante, 259 • Verificar los resultados, 262 • Informar sobre los hallazgos, 263*

La importancia estratégica de la auditoría de ética 264

Resumen 267

**Términos clave, 268 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 269 | Evalúe su CE, 270**

### Capítulo 10: Globalización de la toma de decisiones éticas 274

**Objetivos, 274 | Sinopsis, 274 | Dilema ético 275**

Cultura, valores y prácticas globales 276

Fundamentos económicos de la ética de negocios 279

*Sistemas económicos, 281*

Corporaciones multinacionales 285

Cooperación global para apoyar a las empresas responsables 287

*Fondo Monetario Internacional*, 287 • *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*, 288 • *Organización Mundial del Comercio*, 289

Asuntos globales éticos 290

*Riesgos éticos globales*, 290 • *Soborno*, 291 • *Actividad antimonopolio*, 293 • *Seguridad y privacidad en internet*, 294 • *Derechos humanos*, 295 • *Cuidado de la salud*, 296 • *Trabajo y derecho al trabajo*, 298 • *Compensaciones*, 298 • *Consumismo*, 299

La importancia de la toma de decisiones éticas en los negocios globales 301

Resumen 303

**Términos clave, 304 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 305 | Evalúe su CE, 306**

## Capítulo 11: Liderazgo ético 310

**Objetivos, 310 | Sinopsis, 310 |**

**Dilema ético 311**

Definición de liderazgo ético 312

Requerimientos para el liderazgo ético 315

Beneficios del liderazgo ético 317

Liderazgo ético y cultura organizacional 318

Manejo de conflictos éticos de negocios 320

*Estilos de gestión de conflictos*, 321

Los líderes éticos empoderan a los empleados 323

Comunicación del liderazgo ético 324

*Habilidades de comunicación del liderazgo ético*, 325

Relación entre líderes y seguidores 328

*Programas de ética y comunicación*, 329 • *Diferencias de poder y retroalimentación en la política del lugar de trabajo*, 330 • *Retroalimentación*, 330

Estilos de liderazgo y decisiones éticas 331

El Modelo RADAR 334

Resumen 336

**Términos clave, 338 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 339 | Evalúe su CE, 340**

## Capítulo 12: Sostenibilidad: dimensiones de la ética y la responsabilidad social 345

**Objetivos, 345 | Sinopsis, 345 |**

**Dilema ético 346**

Definición de sostenibilidad 347

Cómo se relaciona la sostenibilidad con la toma de decisiones éticas y la responsabilidad social 348

Asuntos ambientales globales 350

*Atmósfera*, 350 • *Agua*, 352 • *Suelo*, 354

Legislación ambiental 357

*Agencia de Protección Ambiental (EPA)*, 358 •

*Regulaciones ambientales*, 358

Fuentes de energía alternativa 363

*Energía eólica*, 363 • *Energía geotérmica*, 364 • *Energía solar*, 364 • *Energía nuclear*, 364 • *Biocombustibles*, 365 • *Energía hidroeléctrica*, 365

Respuesta de las empresas a las cuestiones de sostenibilidad 366

*Mercadotecnia verde*, 367 • *Lavado verde (blanqueo ecológico)*, 368

Implementación estratégica de la responsabilidad ambiental 369

*Iniciativas de reciclaje*, 369 • *Evaluación de los grupos de interés*, 370 • *Análisis de riesgos*, 371 • *Auditoría estratégica ambiental*, 372

Resumen 373

**Términos clave, 374 | Resolución de desafíos éticos en los negocios, 375 | Evalúe su CE, 376**

## PARTE 5: CASOS 380

---

**Caso 1:** Monsanto intenta equilibrar los bienes de los grupos de interés 382

**Caso 2:** La misión de Starbucks: responsabilidad social y fuerza de marca 396

**Caso 3:** Walmart gestiona la ética y los retos de cumplimiento 407

**Caso 4:** Desafíos de sostenibilidad en la industria energética (del gas y del petróleo) 427

**Caso 5:** Cervecería New Belgium: comprometida con la responsabilidad social sostenible 437

**Caso 6:** Programa de ética y cumplimiento de la Asociación Nacional Atlética Colegial (NCAA) 447

**Caso 7:** Google: la búsqueda por equilibrar la privacidad y la rentabilidad 461

**Caso 8:** Zappos: un paso hacia adelante en la satisfacción de los grupos de interés 483

**Caso 9:** Enron: contabilidad cuestionable conduce al colapso 496

**Caso 10:** Lululemon: fomentar un estilo de vida saludable 508

**Caso 11:** Los fraudes del siglo 517

**Caso 12:** Tráfico de información privilegiada en Galleon Group 528

**Caso 13:** Whole Foods se esfuerza por ser un ciudadano corporativo ético 537

**Caso 14:** Éxito y desafíos éticos de Apple Inc. 551

**Caso 15:** El viaje de PepsiCo hacia una cultura ética y socialmente responsable 566

**Caso 16:** Liderazgo ético en Cardinal IG: la fundación de una cultura de la diversidad 581

**Caso 17:** La plantación Belle Meade: la primera bodega de vinos sin fines de lucro aborda el emprendimiento social 590

**Caso 18:** Gestión de los riesgos globales del soborno en los negocios 599

**Caso 19:** Marketing multinivel bajo fuego: Herbalife defiende su modelo de negocio 611

**Caso 20:** La misión de CVS: responsabilidad social empresarial y la innovación farmacéutica 631

**Índice I-643**

# CAPÍTULO 1



## LA IMPORTANCIA DE LA ÉTICA DE NEGOCIOS

### OBJETIVOS

- Explorar las conceptualizaciones de la ética de negocios desde una perspectiva organizacional.
- Examinar los fundamentos históricos y la evolución de la ética de negocios.
- Proporcionar evidencia de que los sistemas de valores éticos apoyan el desempeño de los negocios.
- Comprender el grado de comportamiento indebido en el lugar de trabajo y las presiones para comportarse de manera poco ética.

### SINOPSIS

Definición de la ética de negocios

¿Por qué estudiar ética de negocios?

*Crisis en la ética de negocios*

*Asuntos específicos*

*Las razones para estudiar ética de negocios*

Desarrollo de la ética de negocios

*Antes de 1960: ética en los negocios*

*Década de 1960: aumento de los aspectos sociales en los negocios*

*Década de 1970: la ética en los negocios como un campo emergente*

*Década de 1980: consolidación*

*Década de 1990: institucionalización de la ética de negocios*

*Siglo XXI: el siglo de la ética de negocios*

Desarrollo organizacional de una cultura global ética

Los beneficios de la ética de negocios

*La ética contribuye al compromiso de los empleados*

*La ética contribuye a la lealtad del inversionista*

*La ética contribuye a la satisfacción del cliente*

*La ética contribuye a la obtención de ganancias*

Nuestro marco de referencia para estudiar la ética de negocios

## DILEMA ÉTICO\*

Sofía acaba de terminar un curso de capacitación en ventas con Emma, una de las representantes de ventas más productivas de la empresa. Al final de la primera semana, Sofía y Emma se sentaron en el cuarto del motel para completar los formatos de gastos de la semana. Casualmente Sofía le recordó a Emma que en el curso se enfatizó la importancia de llenar correctamente dichos formatos.

Emma comentó: “Qué gusto me da que te hayas percatado de eso, Sofía. Los formatos de gastos de la compañía no contienen todas las categorías que necesitamos. Muchas veces he tratado de explicar a los contadores, que tenemos más gastos de los que representan las casillas de los formatos. La mayor reclamación que tenemos los representantes de ventas es que en estos formatos no hay espacio para incluir las propinas en los restaurantes, las de los maleteros que llevan el equipaje al cuarto y las de quienes nos ayudan en los aeropuertos, la cuenta de los taxis y muchos servicios más. Incluso el gobierno considera este tipo de propinas y las grava con un porcentaje de 18%. Así es como la gente que trabaja en el sector servicios sobrevive recibiendo pésimos salarios de sus empleadores. A mí me parece vergonzoso no dejar propina. Una vez estaba en el aeropuerto y el maletero se llevó mis maletas sin dejarme documentarlas. Él hizo todo el papeleo y cuando terminó yo sólo le di las gracias. Me miró con incredulidad porque sabía que yo estaba en el área de ventas. Me tomó una semana recuperar mi equipaje.”

“Después de aquel incidente fui al departamento de contabilidad y durante cinco meses, cada semana, les decía que era preciso modificar esos formatos. Les mostré la cantidad aproximada que en promedio un vendedor gasta cada semana en propinas. Algunos se sorprendieron al verla. Pero ¿alguien hizo algo para cambiarlos o al menos para hablar con el supervisor? ¡No! Así que fui directamente a verlo y ¿sabes lo que me dijo?

“No, ¿qué te dijo?”, preguntó Sofía.

“Me dijo que así había sido siempre y que así se quedarían. También me advirtió que si hablaba con alguien superior a él, buscara otro trabajo. No puedo arriesgarme a eso, en especial por la situación en la que se encuentra la economía. Todavía tuvo el descaro de decirme que a la gente de ventas se le pagaba demasiado y que por eso podíamos hacernos cargo de esos gastos. Nosotros somos los únicos que en realidad generamos ingresos y él me dice que ¡se me paga en exceso!”.

“Y ¿qué hiciste?”, preguntó Sofía.

“Lo que mi supervisor me dijo hace algunos años que hiciera. Preparo mis cuentas cada semana. Dejo 20% de propina, me aseguro de anotarlo cada vez que lo hago y lo sumo a mi informe de gastos”.

“Pero eso va contra la política de la empresa. Además ¿cómo le haces?”, cuestionó Sofía.

“Fácil. Cada taxista te dará una nota en blanco por viaje. Ahí es donde incluyo los gastos. Todos lo hacemos así”, señaló Emma. “Siempre que todos cooperen, la vicepresidenta de Ventas no cuestiona los comprobantes de gastos. Imagino que hacía lo mismo cuando era una simple vendedora”.

“¿Y qué pasa si la gente no está de acuerdo con este arreglo?”, preguntó Sofía.

“En el pasado, tuvimos un vendedor que reportaba sus gastos como la compañía quería que lo hiciéramos. Recuerdo que hubo una persona que no informaba las mismas cantidades que su compañero de viaje. Muchos meses tuvimos encima a los contadores, y esta persona así como todos los que viajaban juntos fueron investigados. Después de un tiempo, el delator fue despedido o renunció, no recuerdo. Pero sí sé que nunca volvió a trabajar en ventas. Cosas así suceden. El mundo de los vendedores es pequeño y todos nos conocemos”.

“¿Qué sucedió con el otro vendedor a quien también se investigaba?”, preguntó Sofía.

“Hubo muchos memos e incluso se hizo un video de 30 minutos donde se les explicaba la manera de llenar los formatos. Todos ellos tuvieron conversaciones con la vicepresidenta pero ninguno fue despedido”.

“¿Nadie fue despedido aun cuando actuaron contra la política?”, preguntó Sofía a Emma.

“En aquel momento, mi conversación con la vicepresidenta fue en esencia así: ella me dijo que la corporación no cambiaría los formatos y sabía que esto no era justo ni equitativo para los vendedores. Me dijo que odiaba al líder de los contadores porque simplemente no aceptaba la realidad del trabajo de campo de los vendedores. Así fue. Salí de su oficina y al pasar por la del “troll” —que era como llamábamos al jefe de los contadores—, él sólo me sonrió”.

Éste fue el primer trabajo real de Sofía luego de salir de la escuela y Emma fue su mentora. ¿Qué debería incluir Sofía en su informe de gastos?

### PREGUNTAS | EJERCICIOS

1. Identifique los problemas que Sofía tiene que resolver.
2. Discuta las alternativas de Sofía.
3. ¿Qué debe hacer Sofía si las políticas corporativas entran en conflicto con la cultura corporativa?

\* Este caso es estrictamente hipotético; cualquier parecido con personas, compañías o situaciones reales es coincidencia.

En el siglo XXI, la capacidad para anticipar y resolver problemas y dilemas éticos en los negocios se ha convertido en una prioridad. En años recientes, una cantidad bien publicitada de escándalos terminó en una gran indignación pública debido a la decepción, el fraude y la desconfianza hacia los negocios y una subsecuente demanda acerca de mejorar su ética, aumentar la responsabilidad de las grandes corporaciones y crear leyes que protejan al inocente en el ámbito financiero. La publicidad y el debate alrededor de las deficiencias morales de las empresas bien conocidas resaltan su necesidad de integrar la ética y la responsabilidad en todas las decisiones de negocios. Por su parte, a la mayoría de las empresas con ética o con muy pocas deficiencias en esta área rara vez se les reconoce en los medios de comunicación por su comportamiento, principalmente porque las buenas compañías, haciendo negocios de manera correcta, no les causan interés.

En los negocios, los problemas éticos que son muy evidentes influyen sobre la actitud de la gente hacia las compañías y destruyen la confianza. Las decisiones que poseen una fuerte carga ética son parte de la vida diaria de quienes trabajan en cualquier nivel de una organización. La ética en los negocios no es un asunto personal aislado; los códigos, las reglas y la comunicación informal relacionados con el comportamiento responsable se encuentran integrados en las operaciones de la organización. Esto significa que un comportamiento ético o poco ético es competencia de cualquier persona que se desenvuelva en un ambiente organizacional, desde el empleado del nivel más bajo hasta el director ejecutivo.

Tomar buenas decisiones éticas es tan importante para el éxito del negocio como el dominio en administración, mercadotecnia, finanzas y contabilidad. Mientras la educación y la capacitación enfatizan las áreas funcionales de la empresa, el dominio de la ética de negocios por lo general se percibe como algo fácil con un pequeño esfuerzo. Y es justo lo opuesto. Las decisiones con un componente ético son un acontecimiento cotidiano que requiere que las personas identifiquen los problemas y elijan con rapidez qué hacer. Un comportamiento ético exige el entendimiento y la identificación de temas, áreas de riesgo y maneras de tomar decisiones en un ambiente organizacional. Por otro lado, la gente puede actuar en forma indebida sólo con no ser capaz de identificar una situación que implica un problema ético. La ceguera ética se presenta en los individuos que no pueden percibir la naturaleza y la complejidad de sus decisiones.<sup>1</sup> Algunos enfoques hacia la ética en los negocios observan solamente el trasfondo filosófico de los individuos y las consecuencias sociales de las decisiones. Este punto de vista no aborda la complejidad organizacional del ambiente de negocios ni sus preocupaciones pragmáticas. En contraste, nuestro enfoque es gerencial y directivo, e incorpora decisiones del mundo real que causan un impacto en la organización y en los grupos de interés. Nuestro libro le ayudará a entender mejor cómo se practica la ética en el mundo de los negocios.

Es importante aprender a tomar decisiones en el ambiente organizacional interno para obtener logros personales y alcanzar las metas de la organización. Pero las empresas no existen en el vacío. Las decisiones de negocios tienen implicaciones para los inversionistas, los empleados, los clientes, los proveedores y la sociedad. Las decisiones éticas deben tomar en cuenta a estos grupos de interés ya que el comportamiento indebido puede tener un efecto negativo en las personas, las empresas, las industrias y la sociedad en general. Nuestro enfoque se centra en las consecuencias prácticas de las decisiones y en los resultados positivos que pueden influir a largo plazo sobre los individuos, las empresas y la sociedad. El campo de la ética aborda el hecho de que ciertos comportamientos y prácticas son aceptables en los negocios. Por ejemplo, un vendedor ¿debe incluir el detalle en las fallas de seguridad de un producto que le presenta a un cliente? Un contador ¿debe informar sobre las inconsistencias detectadas en las cuentas de su cliente, aún a sabiendas de que la empresa contratante y para la que él trabaja, podría ser despedida por eso? Un productor de neumáticos de automóvil ¿debe ocultar los problemas de seguridad para evitar el retiro masivo y costoso de dichos neumáticos? Al margen de su legalidad, estas acciones podrían considerarse buenas o malas, éticas o indebidas. Por su propia naturaleza, este tema es controvertido y no hay un enfoque que se acepte de modo universal para resolver estos dilemas.

Todas las organizaciones deben enfrentar el comportamiento indebido. Ni siquiera las prestigiosas universidades como Harvard y Dartmouth están exentas. Los estudiantes de Dartmouth fueron disciplinados por mal comportamiento al atender y participar en su curso de ética. Resulta que para registrar su asistencia a la materia usaban clickers de mano y cada estudiante contaba con uno. Quienes no querían asistir le daban sus clickers a otros compañeros para que se registraran por ellos.<sup>2</sup> Dos administradores de la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, supervisaban cursos en los que los estudiantes, por lo general atletas, no asistían. Las materias incluían temas que nunca se volvieron a considerar en la década de 1990.<sup>3</sup>

Antes de empezar, es importante establecer nuestro enfoque hacia la ética de los negocios. En primer lugar, no moralizamos diciendo que algo está bien o mal en una situación determinada; sin embargo, proporcionamos antecedentes de las directrices normativas para un comportamiento adecuado. En segundo lugar, aunque mostramos un panorama de los procesos de toma de decisiones individual y grupal, no prescribimos un punto de vista o procedimiento como el mejor o el más ético. De cualquier manera, ofrecemos varios ejemplos de decisiones éticas exitosas. Tercero, este libro por sí solo no lo convertirá en alguien con mayor ética, tampoco le dará ecuaciones de cómo juzgar el comportamiento moral de otros. Más bien, el objetivo es ayudarlo a entender, usar y mejorar sus valores y convicciones cuando toma decisiones de negocios, de modo que piense en sus efectos para la empresa y la sociedad. Nuestro enfoque contribuirá para que usted comprenda lo que hacen las empresas para mejorar su comportamiento. Para este fin, buscamos ayudarlo a aprender, reconocer y resolver problemas éticos en las organizaciones. Como director, usted será responsable de sus decisiones y del comportamiento de los empleados que supervisa. Por esta razón incluimos un capítulo sobre liderazgo ético. El marco de referencia que desarrollamos se centra en el modo en que se toman las decisiones y en que las empresas pueden mejorar su comportamiento. Este proceso es más complejo de lo que muchos podrían imaginar. La gente que cree que sabe cómo tomar la decisión “correcta” por lo general se muestra más indecisa acerca de sus propias habilidades al respecto después de conocer la complejidad implícita en la toma de decisiones éticas. Esto es normal y nuestro enfoque le ayudará a evaluar sus propios valores así como los de los demás. También contribuirá para que comprenda la naturaleza de la ética en los negocios y la forma en que los incentivos que se encuentran en su lugar de trabajo cambian la forma en que toma decisiones, en comparación con el modo de hacerlo en casa.

En este capítulo desarrollamos primero una definición de ética de negocios y analizamos por qué se ha convertido en un tema importante en la formación académica empresarial. También examinamos las razones por las que el estudio de la ética de negocios puede ser beneficioso. En seguida observamos la evolución de la ética de negocios en Estados Unidos. Exploramos los beneficios en el rendimiento de las empresas cuando se toman decisiones éticas. Por último, ofrecemos un pequeño resumen del marco que usamos para analizar en este libro la ética de negocios.

## DEFINICIÓN DE LA ÉTICA DE NEGOCIOS

Para entender la ética de negocios usted debe reconocer, en primer lugar, que la mayoría de las personas no tienen acepciones específicas que usan para definir las cuestiones relacionadas con la ética. Los términos moralidad, principios, valores y ética a menudo se usan de manera indistinta y usted encontrará que esto es verdad en ciertas empresas. Por ello, hay mucha confusión respecto a este tema. Para que comprenda la diferencia, analizaremos dichos términos.

Para nuestros propósitos, nos referimos a **moralidad** como la filosofía personal de alguien respecto a lo que está bien o mal. Lo importante es que cuando se habla de moralidad se hace a título personal. se trata de la propia filosofía o el conjunto de valores sobre el bien y el mal en

relación con uno mismo. Podemos recurrir a convicciones personales al tomar decisiones éticas en cualquier contexto. La **ética de negocios** comprende principios organizacionales, valores y normas que pueden haberse originado en los individuos, en las declaraciones organizacionales o en el sistema legal que guía el comportamiento individual y grupal en los negocios (visión, misión, reglas y políticas, entre otros). Los **principios** son límites de comportamiento específicos y generalizados que no deben traspasarse. A menudo se convierten en la base de las reglas. Algunos ejemplos pueden incluir derechos humanos, libertad de expresión y los fundamentos de la justicia. Los **valores** son creencias duraderas e ideales impuestos por el grupo social. Algunos valores deseables o éticos para las empresas en la actualidad son el trabajo en equipo, la confianza y la integridad. Dichos valores por lo común se basan en las mejores prácticas industriales u organizacionales. Inversionistas, empleados, clientes, grupos de interés, el sistema legal y la comunidad, son quienes determinan si un estándar o una acción son éticos o indebidos. Aunque estos grupos influyen en esta designación también pueden estar en desacuerdo. Aun cuando ésta es la realidad de los negocios y estos grupos quizá no estén en lo correcto, sus juicios influyen en la aceptación o el rechazo de la sociedad hacia ciertas prácticas empresariales.

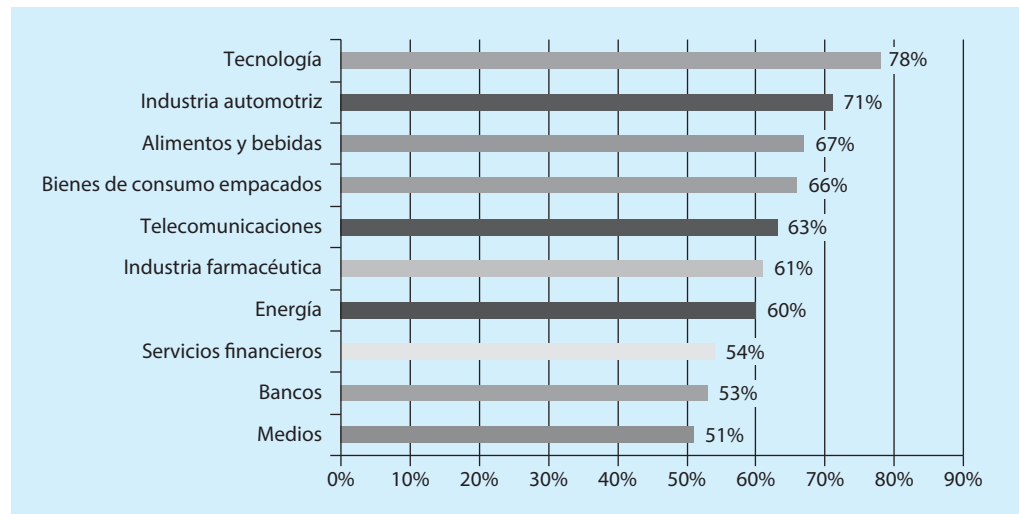
La **ética** se define como un comportamiento o conjunto de decisiones que se toman de acuerdo con los valores de un grupo. En nuestro caso nos referimos a las decisiones de negocios efectuadas por un grupo de personas que representan a la organización. Debido a que el Tribunal Supremo definió que las empresas tienen derechos individuales limitados,<sup>4</sup> es lógico que este grupo incluya en su identidad valores centrales. Esto se conoce como parte de la cultura corporativa. Dentro de ella existen reglas y regulaciones escritas o tácitas que determinan las decisiones de los empleados que la firma considera buenas o malas. Las evaluaciones de la empresa son juicios que se definen como su ética (o, en este caso, la ética del negocio). Una diferencia entre una decisión ordinaria y una ética descansa en “el punto en el que las reglas aceptadas ya no son funcionales y el encargado de la toma de decisiones se enfrenta a la responsabilidad de ponderar los valores y dictar un veredicto en una situación que no es la misma que había enfrentado antes”.<sup>5</sup> Otra diferencia tiene que ver con el énfasis que quienes deciden colocan en sus propios valores y en las prácticas aceptadas dentro de la compañía. En consecuencia, los valores y juicios desempeñan un papel crucial cuando se toman decisiones éticas.

Sobre la base de estas definiciones empezamos a desarrollar un concepto de ética de negocios. La mayoría de las personas están de acuerdo en que es preciso contratar empleados con sólidos principios morales. Sin embargo, hay algunos aspectos especiales que deben considerarse cuando se aplica la ética en los negocios. Primero, para sobrevivir y contribuir a la sociedad, los negocios deben tener ganancias. Hasta aquí no hay conflicto o puntos de equilibrio entre las ganancias y la ética empresarial. Por ejemplo, Google, Texas Instruments y Starbucks son empresas muy rentables que han ganado una reputación gracias a su comportamiento ético.<sup>6</sup> Segundo, para ser exitoso un negocio debe dirigirse de acuerdo con las necesidades y los deseos de los grupos de interés (internos y externos). La buena noticia es que las compañías mundiales con mayor ética siempre generan rendimientos superiores.<sup>7</sup> Para enfocar estos únicos aspectos en el mundo de los negocios, la sociedad ha desarrollado reglas legales e implícitas (no escritas) para guiar a las empresas en sus esfuerzos por obtener ganancias de modo que ayuden a los individuos o a la sociedad, y contribuyan al bienestar económico y social.

## ¿POR QUÉ ESTUDIAR ÉTICA DE NEGOCIOS?

### Crisis en la ética de negocios

En la actualidad la ética de negocios se ha convertido en una preocupación principal. El Ethics Resource Center (Centro de Recursos Éticos) aplicó la Encuesta Nacional de Ética de Negocios (NBES; siglas de National Business Ethics Survey) a más de 6 000 empleados en Estados Unidos

**FIGURA 1-1** Confianza global en los sectores industriales

Fuente: Edelman, *2015 Edelman Trust Barometer*, <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-and-innovation-edelman-trust-barometer/global-results/> (Consultado el 30 de enero de 2015).

para recopilar datos confiables sobre ética y resultados de cumplimiento, además de ayudar a identificar y comprender mejor los problemas éticos que son importantes para los trabajadores. En la encuesta se encontró que 41% de los empleados observó al menos un tipo de comportamiento indebido. Aproximadamente 63% lo mencionó al director, porcentaje que aumentó en comparación con años anteriores.<sup>8</sup> Las decisiones y actividades éticas en los negocios se encuentran bajo gran escrutinio por parte de diversos grupos de interés internos y externos como consumidores, empleados, inversionistas, reguladores gubernamentales y agrupaciones especiales. Por ejemplo, los reguladores examinaron con mucho cuidado los controles de riesgo de JP Morgan Chase para encontrar la debilidad en su sistema que le generó la pérdida de miles de millones de dólares a partir de sus prácticas comerciales. Los reguladores tienen la lupa sobre las instituciones financieras exigiéndoles una mayor responsabilidad en sus operaciones. De hecho, ha habido un largo conflicto entre los reguladores estadounidenses respecto a los bancos suizos en tanto estos se han utilizado para evadir impuestos en Estados Unidos. Credit Suisse se declaró culpable de ayudar a estadounidenses a evadir impuestos y se vio obligado a pagar 2 600 millones de dólares.<sup>9</sup> La figura 1-1 muestra el porcentaje de respuestas globales que reflejan la confianza en varias industrias. Las instituciones financieras y los bancos tienen algunos de los ratings más bajos, lo que indica que el sector financiero no ha podido restaurar su confianza desde la más reciente recesión. No hay duda de que la publicidad negativa asociada con el comportamiento indebido disminuye la confianza pública en ciertos sectores de negocios.<sup>10</sup> La desconfianza conduce a la reducción en la satisfacción y lealtad del cliente, lo que impacta de manera negativa a la empresa o la industria.<sup>11</sup>

### Asuntos específicos

Hay cierto número de temas relacionados con la ética que deben señalarse para prevenir el comportamiento indebido. El mal uso de los recursos de la compañía, el comportamiento abusivo, las injusticias, el fraude contable, los conflictos de interés, la corrupción, los productos defectuosos o su imitación, además de los empleados que roban, son problemas que pueden percibirse como áreas de riesgo. Alibaba, el gigante chino del comercio en línea que cotiza en la

Bolsa de Valores de Nueva York, fue reprendido por funcionarios gubernamentales de su país por ignorar la venta de productos con precio rebajado a través de Taobao, su plataforma más grande de e-commerce. También acusaron a los empleados de Alibaba de mostrar un comportamiento anticompetitivo al hostigar a los comerciantes para que se alejaran de los sitios de la competencia. Conforme China intenta asegurar una reputación más sólida en el mundo de los negocios, su gobierno reconoce que debe dar pasos para eliminar el comportamiento organizacional poco ético.<sup>12</sup> Otros problemas se relacionan con el reconocimiento de los intereses de los diversos grupos involucrados. Por ejemplo, los residentes de Swansboro, Carolina del Norte, intentaron adoptar una ordenanza para prevenir que Walmart abriera un supermercado en el área. Temían que las pequeñas tiendas independientes no pudieran competir con los grandes minoristas que llegarán.<sup>13</sup> A pesar del significativo poder que tienen las grandes cadenas como Walmart, la presión de la comunidad evitó que eso sucediera.

La ética general también desempeña un papel importante en el sector público. En el gobierno, muchos políticos y funcionarios de alto nivel han experimentado los efectos de una publicidad negativa y han tenido que renunciar por causa de sus indiscreciones éticas. El ex alcalde de Nueva Orleans, Ray Nagin, fue sentenciado durante su mandato a 10 años de prisión por soborno, lavado de dinero y conspiración.<sup>14</sup> Semejantes escándalos políticos demostraron que el comportamiento político ético debe practicarse en todos los niveles del servicio público.

Cualquier organización tiene potencial para comportarse de manera indebida. Por ejemplo, el Secretario de Defensa de Estados Unidos ordenó la renovación del enfoque ético militar después de los escándalos por manejos tramposos en diferentes ramas del ejército. Oficiales de la Fuerza Aérea de la base Malstrom, en Montana, fueron suspendidos cuando se difundió el engaño generalizado en las pruebas mensuales de aptitud sobre la operación de ojivas. Asimismo, la Armada de Estados Unidos fue criticada cuando se descubrió que los marinos habían hecho trampa para poder calificar como instructores de reactores nucleares. Al Secretario de Defensa le preocupa que estas conductas se hagan sistemáticas, lo que requeriría una revisión ética entre los militares.<sup>15</sup>

Incluso los deportes podrían estar sujetos a descuidos. La Liga Nacional de Fútbol fue severamente criticada por sólo haber suspendido durante dos partidos al jugador de los Cuervos de Baltimore, Ray Rice, después de que se publicaron videos de él maltratando a su novia. El escándalo causó indignación entre los admiradores, quienes sintieron que la NFL no tomaba en serio los incidentes de maltrato doméstico. La organización se disculpó y modificó sus políticas respecto al tema.<sup>16</sup> Este incidente, junto con otros escándalos deportivos, ha conducido a una mayor exigencia de responsabilidad entre los deportistas y los entrenadores.

Ya sea que se tomen en el ámbito de los negocios, la política, la ciencia o los deportes, la mayoría de las decisiones se juzgan como correctas o equivocadas, éticas o indebidas. Independientemente de lo que un individuo crea sobre una acción determinada, si la sociedad la juzga poco ética o equivocada, por lo general se pondrá en marcha una nueva legislación. Sea correcto o no, ese juicio afecta directamente la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos de negocio. Debemos tener cuidado de que el público sea más tolerante frente al cuestionamiento de las prácticas de los consumidores que ante otras similares de las empresas. Este doble estándar se debe a las diferencias de riqueza y éxito entre los negocios y los consumidores. Entre más exitosa es una empresa más pública se vuelve la crítica a sus faltas.<sup>17</sup> Por esta simple razón es importante entender la ética de los negocios y reconocer los problemas relacionados con ella.

## Las razones para estudiar ética de negocios

El estudio de la ética de negocios es valioso por diversas razones. Es más que la extensión de la ética personal de un individuo. Mucha gente piensa que las compañías contratan personas buenas con una ética y valores sólidos, éstas se consideran entonces “buenas organizaciones ciudadanas”. Pero, como veremos en este texto, los valores morales personales de un individuo son

sólo un factor en el proceso de tomar decisiones éticas. Los verdaderos valores morales pueden aplicarse a una gran variedad de situaciones en la vida, y algunas personas no distinguen entre los problemas éticos cotidianos y los de negocios. Nuestra preocupación, sin embargo, tiene que ver con la aplicación de principios, valores y estándares en el contexto de los negocios. Muchos asuntos importantes no se relacionan con un contexto de negocios, aunque sí forman parte de los complejos dilemas morales en la vida privada de las personas. Por ejemplo, a pesar de que el aborto y la clonación humana son problemas morales, no son un tema importante para la mayoría de las organizaciones empresariales.

Los profesionales en cualquier área, incluyendo los negocios, deben tratar con los dilemas morales personales de cada individuo porque estos afectan la capacidad para funcionar en el trabajo. Normalmente, una empresa no dicta la moral del trabajador. Tal política sería ilegal. Sólo cuando la moral de una persona influye en su desempeño laboral se convierte en una dimensión de la ética de negocios.

El sólo hecho de ser bueno y poseer sólidos valores personales podría no ser suficiente para resolver los asuntos éticos que surgen en una organización. Aunque la veracidad, la honestidad, la justicia y la apertura a menudo se asumen como patentes y aceptables, las decisiones estratégicas implican análisis complejos y detallados. Un ejemplo es el amplio debate sobre lo que constituye el antimonopolio, la publicidad engañosa y las violaciones a la Foreign Corrupt Practices Act (Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas). El desarrollo de un alto nivel de moral personal quizá no prevenga que un individuo trasgreda la ley en un contexto organizacional complicado donde aun los abogados experimentados debaten el significado exacto de la ley. Por ejemplo, la National Labor Relations Board (Oficina de Relaciones Laborales) estableció que los empleados tienen derecho a usar los sistemas de correo electrónico de la compañía para discutir las condiciones laborales y sindicales mientras no estén en horas de trabajo. Los grupos de empleadores reclaman que los empleados tienen muchas opciones para comentar esos temas y que si se mantiene esa regulación será difícil asegurar que no usen los servidores de la empresa para ese propósito en horas laborales. El derecho de los empleados contra el de los empresarios es un tema controvertido que necesita clarificación desde los Tribunales.<sup>18</sup>

Algunas aproximaciones a la ética de los negocios suponen que la capacitación en ética se debe impartir a las personas cuyo desarrollo moral es inaceptable, pero éste no es el caso. Debido a que las organizaciones son diversas en el aspecto cultural y la moral de su personal debe ser respetada, asegurar un acuerdo colectivo sobre la ética de la empresa (esto es, códigos que de manera razonable permitan prevenir el comportamiento indebido) es tan importante como cualquier otro esfuerzo que se haga por la administración de la organización.

Muchas personas con experiencia limitada en los negocios de repente se encuentran a sí mismas tomando decisiones sobre la calidad, la publicidad, el precio, las técnicas de venta, así como sobre las prácticas de contratación y el control de la contaminación del producto. La moral que aprendieron de la familia, la religión y la escuela no necesariamente les proporciona lineamientos para estas complejas decisiones de negocios. En otras palabras, las experiencias y decisiones de una persona en casa, en la escuela y en la comunidad, son muy diferentes de sus experiencias y decisiones en el trabajo. Muchas decisiones éticas son llamadas de advertencia. Además, la responsabilidad gerencial y el liderazgo ético hacia el comportamiento de los demás requieren conocimiento de la ética y de los sistemas y procesos de cumplimiento. Se necesitan muchos años de experiencia en una industria en particular para saber lo que es aceptable. Por ejemplo, ¿cuándo las declaraciones publicitarias son más exageradas que reales? ¿Hasta qué punto dicha exageración se convierte en poco ética? Las declaraciones del fabricante de alimento para mascotas, Blue Buffalo, sobre que sus productos no contenían subproductos y eran superiores a los de la competencia no tomaron en cuenta a Purina. Esta última presentó una demanda contra Blue Buffalo diciendo que en una prueba independiente se detectaron subproductos en su alimento para mascotas. Blue Buffalo negó la acusación. Mientras que la publicidad engañosa viola la ley, los “bombos y platillos” (las declaraciones exageradas que los consumidores no deberían tomar en serio) se consideran aceptables. En este caso, las declaraciones de Blue Buffalo no eran “bombo y platillo” de manera evidente, por lo que Purina la desafió por medio de una demanda.<sup>19</sup>

El estudio de la ética de negocios le ayudará a identificar los problemas éticos cuando surgen y a reconocer los enfoques disponibles para resolverlos. Usted aprenderá más sobre el proceso de toma de decisiones éticas y de las maneras de promover el comportamiento ético dentro de la organización. Al estudiar ética de negocios también comenzará a entender cómo afrontar los conflictos entre sus propios valores personales y los de la organización en la cual trabaja. Como se estableció antes, si después de leer este libro usted se siente más indeciso acerca de las decisiones potenciales en los negocios, las que usted tome serán más éticas y tendrá conocimiento dentro de esta área.

## DESARROLLO DE LA ÉTICA DE NEGOCIOS

El estudio de la ética de negocios en Estados Unidos ha evolucionado a través de cinco etapas distintas: 1) antes de 1960, 2) la década de 1960, 3) la década de 1970, 4) la década de 1980 y 5) la década de 1990 y su continua evolución en este siglo XXI. (Véase la tabla 1-1).

### Antes de 1960: ética en los negocios

Antes de 1960 Estados Unidos soportó varias etapas agonizantes de cuestionamiento del concepto de capitalismo. En la década de 1920, el movimiento progresista intentó proporcionar a los ciudadanos un “salario digno”, definido como el ingreso suficiente para educación, recreación, salud y retiro. Se pidió a las empresas que estuvieran atentas a los aumentos injustificados en los precios y a cualquier tipo de práctica que mermara el salario digno de una familia. En la década de 1930 llegó la época del *New Deal* (Nuevo Trato), que de modo específico culpaba a las empresas de los males que aquejaban a la economía, y por eso se les pidió que trabajaran de la mano del gobierno para incrementar el ingreso familiar. Para la década de 1950, el Nuevo Trato evolucionó con el President Harry S. Truman's Fair Deal (Trato Justo del Presidente Harry S. Truman), un programa que definió temas como los derechos civiles y la responsabilidad ambiental como problemas éticos que las empresas debían resolver.

Hasta la década de 1960 los problemas éticos relacionados con los negocios a menudo se analizaban ya sea dentro del ámbito de la teología o de la filosofía, o en la esfera de las relaciones legales y competitivas. Los líderes religiosos ponían sobre la mesa las cuestiones de los salarios justos, las prácticas laborales y la moralidad del capitalismo. Por ejemplo, la ética social católica, expresada en una serie de encíclicas papales, incluyó la preocupación por la moralidad en los negocios, los derechos de los trabajadores y los salarios dignos; por los valores humanistas en lugar de los materialistas, y por mejorar las condiciones de vida de las personas pobres. La ética protestante del trabajo alentaba a los individuos a ser austeros, trabajar duro y buscar el éxito en el sistema capitalista. Estas tradiciones religiosas establecieron las bases para el campo futuro de la ética de los negocios.

El primer libro sobre ética de negocios fue publicado en 1937 por Frank Chapman y Philip G. Fox. Los autores dividieron su texto en cuatro secciones: servicio justo, trato justo hacia los competidores, precio justo y progreso moral en el mundo de los negocios. En este libro temprano se analizan ideas éticas fundamentadas en teorías económicas y filosofía moral. Sin embargo, los títulos de las secciones indican que los autores también tomaron en cuenta a los diferentes grupos de interés. Los competidores y los clientes son los grupos de interés principales en los que se coloca el énfasis, aunque el texto también identifica a los accionistas, empleados, socios de negocios (como los proveedores) y las agencias gubernamentales.<sup>20</sup> Aunque la teoría de la orientación hacia los grupos de interés no evolucionó durante muchos años, este libro preliminar sobre ética en los negocios demostró la necesidad de brindarles un tratamiento ético.

TABLA 1-1 Línea del tiempo de las preocupaciones éticas y socialmente responsables

1960	1970	1980	1990	2000
Problemas ambientales	Participación del empleado	Sobornos y prácticas ilegales de contratación	Fábricas con explotación exagerada y condiciones laborales inseguras en países del Tercer Mundo	Delincuencia cibernética
Problemas de derechos civiles	Problemas de derechos humanos	Influencia de los vendedores ambulantes	Aumento de la responsabilidad corporativa frente a los daños personales (p. ej., las compañías cigarreras)	Comportamiento financiero indebido
Aumento de la tensión patrón-trabajador	Problemas de encubrimiento en lugar de corrección	Publicidad engañosa	Administración financiera deficiente y fraude	Problemas globales, seguridad de los productos chinos
Cambio en la ética de trabajo	Consumidores en desventaja	Fraudes financieros (p. ej., escándalos de préstamos y ahorros)	Comportamiento organizacional indebido	Sostenibilidad
Aumento en el uso de drogas	Problemas de transparencia			Robo de propiedad intelectual

Fuente: Adaptado de "Business Ethics Timeline", Ethics Resource Center, <http://www.ethics.org/resource/business-ethics-timeline> (Consultado el: 13 de enero de 2013).

## Década de 1960: aumento de los aspectos sociales en los negocios

Durante la década de 1960, la sociedad estadounidense fue testigo del desarrollo de una tendencia antinegocios debido a las críticas hacia los intereses establecidos que controlaban los aspectos económico y político de la sociedad: el llamado complejo militar-industrial. En este decenio se vio la decadencia de las ciudades internas y el crecimiento de los problemas ecológicos como la contaminación y la eliminación de desechos tóxicos y nucleares. En esta época también se presenció el aumento del consumismo: actividades emprendidas por individuos, grupos y organizaciones independientes para proteger sus derechos como consumidores. En 1962, el presidente John F. Kennedy ofreció un "Mensaje especial sobre la protección de los intereses de los consumidores" que perfiló los cuatro derechos básicos de los consumidores: a la seguridad, a ser informado, a escoger y a ser escuchado. Estos se convirtieron en lo que se hoy se conoce como la **Declaración de Derechos del Consumidor**.

Por lo general se considera que el movimiento moderno de los consumidores empezó en 1965 con la publicación de *Unsafe at Any Speed (Inseguro a cualquier velocidad)*, de Ralph Nader, que criticaba a la industria automotriz en su totalidad y a General Motors (GM) en particular por dar prioridad a las ganancias y al estilo en lugar de a las vidas humanas y la seguridad. Su modelo Corvair fue el objetivo principal de las críticas de Nader. Su organización de protección al consumidor, que en el ámbito popular se conocía como Nader's Raiders, luchó con éxito por una legislación que obligara a los fabricantes de automóviles a equiparlos con cinturones de seguridad, salpicaderas reforzadas, cerraduras más seguras en las puertas, cabeceras, parabrisas inastillables y columnas de dirección plegables. Los consumidores activistas también contribuyeron a la aprobación de las leyes de protección al consumidor como la Wholesome Meat Act (Ley de Salubridad de la Carne) de 1967, la Radiation Control for Health and Safety Act (Ley de Control de la Radiación para la Salud y la Seguridad) de 1968, la Clean Water Act (Ley del Agua Limpia) de 1972, y la Toxic Substance Act (Ley de Sustancias Tóxicas) de 1976.<sup>21</sup>

Después de Kennedy llegó a la presidencia Lyndon B. Johnson y "la Gran Sociedad", una serie de programas que aplicaron el capitalismo nacional y dijeron a la comunidad empresarial que la responsabilidad del gobierno estadounidense era proveer a todos los ciudadanos cierto grado de estabilidad económica, igualdad y justicia social. Las actividades que podrían

desestabilizar la economía o discriminar a cualquier clase de ciudadano comenzaron a percibirse como poco éticas e ilegales desde el punto de vista político.

## Década de 1970: la ética en los negocios como un campo emergente

---

La ética en los negocios comenzó a desarrollarse como campo de estudio en la década de 1970. Los teólogos y los filósofos establecieron las bases al sugerir que ciertos principios morales podrían aplicarse en los negocios. Sobre estos fundamentos, los profesores de negocios empezaron a enseñar y escribir sobre la **responsabilidad social corporativa**, como una obligación de las organizaciones para maximizar su impacto positivo sobre los grupos de interés y disminuir su efecto negativo. Los filósofos intensificaron su participación aplicando la teoría ética y el análisis filosófico a la estructura de la disciplina de la ética empresarial. Las compañías se preocuparon más por su imagen pública y, conforme crecían las demandas sociales, muchos negocios se dieron cuenta de que necesitaban dirigir los problemas éticos de manera más directa. El escándalo Watergate durante la administración de Nixon enfocó el interés público en la importancia de la ética en el gobierno. Se impartieron conferencias para analizar las responsabilidades sociales y los aspectos éticos de los negocios. Se establecieron Centros para tratar los problemas de la ética empresarial. Los encuentros interdisciplinarios reunieron a los profesores de la materia de negocios, teólogos, filósofos y empresarios. El presidente Jimmy Carter intentó enfocar sus esfuerzos personales y administrativos para mantener los principios éticos del gobierno. Durante su administración se aprobó la Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas, que convirtió en ilegales, para las empresas estadounidenses, los sobornos a los funcionarios gubernamentales de otros países. Hoy esta ley es de la mayor prioridad del Departamento de Justicia de Estados Unidos.

Hacia finales de la década de 1970 había surgido un importante número de problemas éticos como el soborno, la publicidad engañosa, la complicidad en precios, la seguridad de los productos y la ecología. La *ética de negocios* se convirtió en una expresión común. Investigadores académicos buscaban identificar estos problemas y describieron la manera en la que los empresarios podían actuar en situaciones particulares. Sin embargo, sólo se efectuaron esfuerzos limitados para describir cómo funcionaba el proceso de toma de decisiones éticas e identificar las diversas variables que influyen sobre este proceso de las organizaciones.

## Década de 1980: consolidación

---

En la década de 1980, los profesionales y académicos de los negocios reconocieron a la ética empresarial como un campo de estudio, y un creciente y variado grupo de instituciones con diversos intereses la promovieron. Los Centros para la ética empresarial realizaron publicaciones, cursos, conferencias y seminarios. R. Edward Freeman fue uno de los primeros eruditos que exploraron el concepto de “grupos de interés” como una teoría fundacional para las decisiones éticas en los negocios. Freeman definió a los grupos de interés como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o que es afectado por el logro de los objetivos de la organización”.<sup>22</sup> La defensa de Freeman de la teoría de los grupos de interés tuvo un gran impacto sobre la administración estratégica y las perspectivas de las organizaciones hacia sus responsabilidades. La ética de los negocios fue también una preocupación importante en las compañías líderes como General Electric, Hershey Foods, General Motors, IBM, Caterpillar y S. C. Johnson & Son, Inc. Muchas de ellas formaron comités de ética y política social para resolver los problemas éticos.

En la década de 1980 se desarrolló la **Iniciativa de la Industria Militar sobre Ética de Negocios y Conducta** (DII; siglas de Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct) para guiar el apoyo corporativo hacia el comportamiento ético. En 1986, 18 contratistas de defensa redactaron los principios que regirían la ética y el comportamiento en los negocios.<sup>23</sup> Desde entonces la organización ha incrementado el número de sus integrantes a aproximadamente 50. Este intento estableció un método para analizar las mejores prácticas y las tácticas laborales con el objetivo de vincular la práctica y la política organizacionales con el cumplimiento ético exitoso. Esta iniciativa contiene seis principios. Primero, apoya los códigos de comportamiento y su amplia distribución; estos deben ser comprensibles y cubrir detalladamente las áreas esenciales. Segundo, se espera que

las compañías integrantes brinden a sus empleados capacitación sobre ética además de un apoyo continuo entre los periodos de capacitación. Tercero, los contratistas de defensa deben crear una atmósfera abierta en la que los empleados se sientan cómodos al informar sobre violaciones éticas sin miedo a represalias. Cuarto, las compañías necesitan efectuar auditorías internas exhaustivas y diseñar planes internos eficaces de información y divulgación. Quinto, la Iniciativa insiste en que las compañías integrantes preserven la integridad de la industria de defensa. Y sexto, las empresas integrantes deben adoptar una filosofía de responsabilidad pública.<sup>24</sup>

La década de 1980 marcó el comienzo de la era Reagan-Bush, con la creencia complementaria de que la autorregulación, en lugar de la regulación gubernamental, se encontraba en el centro del interés público. Se retiraron muchos aranceles y barreras comerciales, y los negocios se fusionaron y diversificaron dentro de una atmósfera cada vez más global. De este modo, mientras las escuelas de negocios ofrecían cursos sobre la ética en los negocios, las reglas empresariales cambiaban a una velocidad fenomenal debido a la menor regulación. Las corporaciones que alguna vez tuvieron una base nacional empezaron a funcionar de manera internacional y se encontraron a sí mismas atrapadas en estructuras de valores en las que las reglas aceptadas en el comportamiento empresarial ya no aplicaban.

### Década de 1990: institucionalización de la ética de negocios

La administración del presidente Bill Clinton continuó apoyando la autorregulación y el libre comercio. Sin embargo, también hubo una acción sin precedentes para enfrentar los problemas sociales relacionados con la salud, como el tabaquismo en los adolescentes. Sus propuestas incluían restricciones para la publicidad de los cigarrillos, la prohibición de las máquinas expendedoras de cigarrillos y la suspensión en el uso de logotipos de empresas cigarreras en los eventos deportivos.<sup>25</sup> Clinton también designó, en 1993, a Arthur Levitt como presidente de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Levitt tuvo poco éxito para impulsar muchas reformas que, si se hubieran aprobado hubieran prevenido los escándalos contables, como los de Enron y WorldCom a principios del año 2000.<sup>26</sup>

Los **Lineamientos Federales de Sentencia para las Organizaciones (FSGO;** siglas de Federal Sentencing Guidelines for Organizations), aprobados por el Congreso en noviembre de 1991, establecieron el tono de los programas de cumplimiento ético organizacional en la década de 1990. Estas directrices, que se basaron en los seis principios de la DII,<sup>27</sup> abrieron nuevos caminos para codificar incentivos legales que recompensaran a las organizaciones por efectuar acciones que previnieran el comportamiento indebido, como el diseño de programas internos eficaces de cumplimiento ético y legal.<sup>28</sup> Las disposiciones en los lineamientos mitigan las penalizaciones para las empresas que tratan de erradicar los comportamientos indebidos y establecer altos estándares éticos y legales.<sup>29</sup> Por otra parte, de acuerdo con los lineamientos FSGO, si una empresa carece de un programa eficaz de cumplimiento ético y los empleados violan la ley, pueden ser penalizados con severidad. Los lineamientos se enfocan en las compañías que toman acción para prevenir y detectar el comportamiento poco ético en los negocios, en colaboración con la regulación gubernamental. En el corazón de los FSGO subyace el enfoque de la zanahoria y el palo: es decir, al efectuar acciones preventivas en contra del comportamiento indebido, una empresa puede evitar onerosas penalizaciones en caso de que ocurriera una trasgresión. Un enfoque mecánico que recurre a la lógica legalista no es suficiente para evitar las penalizaciones. La empresa debe desarrollar valores corporativos, reforzar su código de ética y esforzarse por prevenir la conducta poco ética. La ley desarrolla nuevas enmiendas casi cada año. Hablaremos con más detalle sobre el papel de los FSGO en los programas de ética de negocios en los capítulos 4 y 8.

### Siglo XXI: el siglo de la ética de negocios

Aunque la ética de negocios parece haberse institucionalizado en la década de 1990, a principios de la de 2000 hubo nueva evidencia de que no todos los ejecutivos y directores estaban completamente convencidos de los altos estándares éticos gubernamentales. Después de que George W. Bush llegó a la presidencia en 2001, el muy publicitado comportamiento indebido en Enron, WorldCom,

Halliburton y la firma de contabilidad Arthur Andersen, obligaron al gobierno y al público a buscar nuevas formas de fomentar la conducta ética.<sup>30</sup> Los escándalos contables, en especial la falsificación de informes financieros, se convirtieron en parte de la cultura de muchas empresas. Las compañías que se encontraban fuera de Estados Unidos, como Royal Ahold en los Países Bajos y Parmalat en Italia, se convirtieron en los ejemplos principales de los fraudes contables globales. Aunque la administración de Bush trató de minimizar la regulación gubernamental, parecía que no había alternativas para desarrollar más mecanismos de supervisión reglamentaria de las empresas.

Estos abusos incrementaron las demandas públicas y privadas para mejorar los estándares éticos en los negocios. Para enfrentar la pérdida de confianza en los informes financieros y en la ética de las corporaciones, el Congreso aprobó en 2002 la **Ley Sarbanes-Oxley** (Sarbanes-Oxley Act), que se considera el cambio de mayor alcance en el control organizacional y en las regulaciones contables desde la Ley del Mercado de Valores de 1934. La nueva ley hizo del fraude de valores un delito penal y reforzó las multas por fraude corporativo. También creó una junta de supervisión de la contabilidad que requería que las corporaciones establecieran un código de ética para los informes financieros y desarrollaran una mayor transparencia en los que estaban destinados a los inversionistas y otros grupos de interés. De igual modo, exigía a los altos ejecutivos firmar los reportes financieros de sus empresas y correrían el riesgo de largas sentencias en prisión si no representaban adecuadamente la posición financiera de sus corporaciones. La legislación promovida requería que los ejecutivos revelaran de inmediato la venta de acciones y prohibían a las compañías hacer préstamos a los altos directivos.<sup>31</sup>

Las enmiendas a los FSGO exigen a las autoridades competentes en el negocio estar bien informadas sobre los contenidos, la implementación y la eficacia de sus programas de ética. Esto coloca la responsabilidad sobre los hombros del liderazgo de la empresa, en general la junta de directores. Se requiere que dicha junta provea los recursos para supervisar los posibles riesgos y diseñe, implemente y modifique los enfoques para afrontarlos.

La Ley Sarbanes–Oxley y los FSGO institucionalizaron la necesidad de descubrir y dirigir el riesgo ético y legal. La alta gerencia y la junta de directores de una empresa son responsables de detectar riesgos asociados con el comportamiento ético. Las industrias a cargo del sector público, como energía y químicos, cuidado de la salud, seguros y ventas al menudeo, deben detectar los riesgos únicos asociados con sus operaciones y diseñar programas éticos para prevenir la conducta indebida antes de que ésta genere una crisis. La mayoría de las empresas desarrolla mecanismos formales e informales que afectan la comunicación interactiva y la transparencia respecto a los problemas asociados con el riesgo de conducta inapropiada. Los líderes empresariales deben considerar que el mayor peligro para sus organizaciones descansa en la posibilidad de *no* darse cuenta de la conducta poco ética o de actividades ilegales que podrían estar al acecho. Por desgracia, la mayoría de los directores no ven que el riesgo de un desastre ético es tan importante como los asociados con incendios, fenómenos naturales o las fallas tecnológicas. De hecho, los desastres éticos pueden ser significativamente más dañinos para la reputación de una compañía que aquellos que se resuelven por medio del aseguramiento u otros métodos. El gran inversionista Warren Buffett señaló que es imposible erradicar toda la maldad dentro de una gran organización y solamente se puede esperar que el comportamiento indebido sea pequeño y se detecte a tiempo. En 2008, los temores de Buffett se hicieron realidad cuando el sistema financiero casi colapsó debido al uso arraigado y sistemático de instrumentos como los contratos de permuta de cobertura por incumplimiento crediticio (CDS, siglas de *credit default swaps*), la deuda de alto riesgo como los préstamos y la corrupción en las principales corporaciones.

En 2009, Barack Obama llegó a la presidencia en medio de una gran recesión causada por el colapso en la industria financiera global. Muchas firmas como AIG, Lehman Brothers, Merrill Lynch, and Countrywide Financial, mostraron un comportamiento poco ético al desarrollar y vender productos financieros de alto riesgo. El presidente Obama envió para su aprobación una legislación que promovía estímulos para la recuperación. Su proyecto legislativo se centraba en mejorar los servicios de salud y brindar más protección a los consumidores, con un enfoque en las preocupaciones sociales. El Congreso aprobó la legislación respecto a la responsabilidad en el uso de las tarjetas de crédito, los pagos indebidos a las oficinas federales, el fraude y el despilfarro, así como la seguridad alimentaria. La **Ley Dodd–Frank de Reformas de Wall Street y**

**Protección al Consumidor** (Dodd-Frank Wall Street Reform and Costumer Protection Act) apuntaba hacia algunos de los asuntos referentes a la crisis financiera y a la recesión. La Ley Dodd-Frank fue la legislación financiera más profunda desde la Ley Sarbanes-Oxley y posiblemente desde las leyes aprobadas durante la Gran Depresión. Se diseñó para hacer que la industria de los servicios financieros tuviera mayor ética y responsabilidad. Su complejidad requirió la creación de reguladores y de cientos de normas para promover la estabilidad financiera, mejorar la responsabilidad y la transparencia, así como proteger a los consumidores de prácticas financieras abusivas.

Los supuestos básicos del capitalismo se han puesto en duda en tanto que los países trabajan en todo el mundo para estabilizar los mercados y cuestionan a quienes manejan las finanzas de las empresas particulares y las organizaciones sin fines de lucro. La crisis financiera causó que muchas personas desconfiaran de las instituciones gubernamentales que proporcionan regulación y supervisión. Mientras las sociedades trabajan para generar un cambio destinado a mejorar, deben abordar los problemas relacionados con la ley, la ética y el nivel de cumplimiento necesario para que el gobierno y las empresas sirvan al interés público. Ni desde la Gran Depresión bajo la presidencia de Delano Roosevelt, Estados Unidos había visto tal intervención gubernamental y más regulaciones que las consideradas necesarias, que no obstante resultaron preocupantes para los capitalistas de libre mercado.

Los asuntos éticos futuros giran alrededor de la adquisición y venta de información. La computación en la nube ha creado un nuevo paradigma. Los negocios ya no deben desarrollar estrategias con base en las prácticas pasadas; estos empiezan con petabytes\* de información y buscan relaciones y correlaciones para descubrir las nuevas reglas de los negocios. Las grandes bases de datos incluirán información obtenida de bases de datos estructuradas y no estructuradas.<sup>32</sup> Lo que alguna vez se pensó como intromisión ahora es aceptado y promovido. Hasta ahora han surgido voces preguntando si es aceptable la recolección de información por parte de las empresas. Las compañías se vuelven más sofisticadas en sus maneras de entender a los clientes, recurriendo al uso de tecnologías analíticas predictivas. Dichas tecnologías así como han avanzado en la investigación del comportamiento del consumidor, han reducido las probabilidades de que este escoja de manera independiente. Los negocios ahora saben cómo manipular mejor a un nivel elemental.

¿Es aceptable para una empresa revisar nuestra cuenta de Facebook o algunas otras de nuestras redes? ¿No es molesto el hecho de que cuando compramos, el factor código Q y los microchips den información a las empresas sobre dónde estamos, qué buscamos y qué hicimos durante el día (vía la torre de triangulación del teléfono celular)? Nuestra vida no profesional ¿debe estar sujeta a la ética de la empresa donde trabajamos cuando no estamos trabajando? Por último, ¿somos ciudadanos primero y después empleados? ¿O viceversa? Estos son algunos de los asuntos de la ética de los negocios en nuestro futuro.

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UNA CULTURA GLOBAL ÉTICA

Las iniciativas de ética y cumplimiento en las organizaciones están diseñadas para establecer comportamientos y valores centrales apropiados. Una encuesta nacional que se aplicó a funcionarios legales de las empresas, encontró que 96% señaló que la ética y el cumplimiento eran importantes para prevenir los comportamientos ilegales. El componente ético de una cultura corporativa se relaciona con los valores, las creencias y los patrones de conducta establecidos y reforzados que los empleados usan para identificar y responder ante los problemas éticos. En este libro, el término **cultura ética** se define como un comportamiento aceptable de acuerdo con lo establecido por la compañía y por la industria. La cultura ética es un componente de la cultura corporativa que captura los valores y las normas que una organización establece, y se compara con lo que en su industria se considera conducta apropiada. El objetivo de una cultura

\* **N. de la R.T.:** (un **petabyte** es una unidad de almacenamiento de información cuyo símbolo es PB, y equivale a  $10^{15}$  bytes = 1000000000000000 de bytes. El prefijo peta viene del griego πέντε, **que significa** cinco, pues equivale a 10005 o 1015).

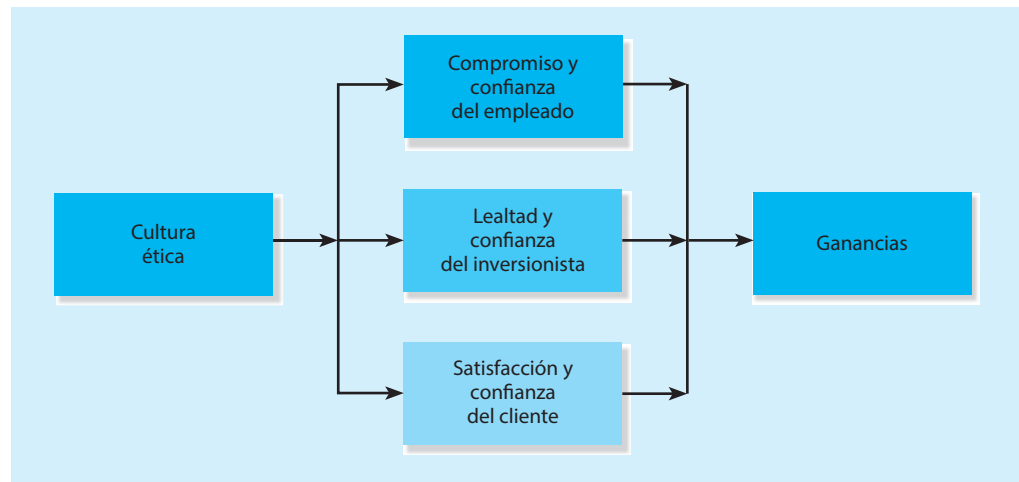
ética es minimizar la necesidad de reforzar el cumplimiento de las reglas y maximizar el uso de principios que contribuyen a un razonamiento ético frente a las dificultades o situaciones nuevas. La cultura ética se relaciona de manera positiva con la confrontación en el lugar de trabajo, sobre temas morales, informes para administrar la conducta indebida observada y la presencia de líneas directas de ética.<sup>33</sup> Para desarrollar una mejor cultura ética corporativa, muchas empresas comunican los valores centrales a sus empleados por medio de programas éticos y nombramientos de funcionarios para que los supervisen. Una cultura ética crea valores compartidos, apoya las decisiones éticas y es conducida por el liderazgo ético de la alta gerencia.

Por otra parte, las culturas organizacionales corruptas apoyan el comportamiento indebido. Estas se han identificado como generadoras de valores y normas negativos como: “el fin justifica los medios”. En ellas, la ética de los empleados puede ser castigada por no comprometerse en actividades poco éticas.<sup>34</sup> Los organismos reguladores quieren que las empresas se enfoquen en su cultura para evitar la toma de riesgos excesivos y la conducta no ética. Existe una creencia fundamental de que la cultura ética conducirá hacia un buen comportamiento.<sup>35</sup>

En el ámbito global, las empresas trabajan en estrecha colaboración para fijar estándares de comportamientos aceptables. En la actualidad vemos esfuerzos de colaboración de una serie de organizaciones para establecer metas y exigir los mínimos niveles de comportamiento ético, desde la Unión Europea, el Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica (NAFTA; siglas de North American Free Trade Agreement), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Organización Mundial del Comercio (OMC o WTO, siglas de World Trade Organization) hasta, más recientemente, el Consejo de Prioridades Económicas y Responsabilidad Social 8000 (SA 8000; Council on Economic Priorities’ Social Accountability 8000), la Iniciativa de Comercio Ético (Ethical Trading Initiative), la Asociación de Estados Unidos de la Industria de la Confección (U.S. Apparel Industry Partnership) e ISO 19600. ISO 19600 es un estándar global de gestión del cumplimiento que se enfoca en los riesgos, los requisitos legales y las necesidades de los grupos de interés internos y externos. Las compañías que se someten a la norma ISO 19600 pueden usar esos estándares para mejorar sus enfoques de gestión del cumplimiento, lo cual puede dar confianza a los grupos de interés sobre su compromiso con la ética y su cumplimiento.<sup>36</sup> Algunas empresas se niegan a hacer negocios con organizaciones que no apoyan y acatan estos estándares. Muchas compañías demuestran su compromiso con las conductas aceptables al adoptar los principios globales reconocidos que enfatizan los derechos humanos y la responsabilidad social. Por ejemplo, en el año 2000 las Naciones Unidas lanzaron el Pacto Mundial, el cual es una serie de 10 principios referentes a los derechos humanos, el trabajo, el ambiente y la anticorrupción. El propósito del Pacto Mundial es crear apertura y alineación entre negocios, gobierno, sociedad, trabajo y las Naciones Unidas. Las compañías que adopten este código están de acuerdo con la integración de los 10 principios a sus prácticas de negocios, la publicación hacia esos objetivos sobre una base anual y la colaboración con otros para avanzar hacia los objetivos más amplios de Naciones Unidas.<sup>37</sup> Los 10 principios se abordan con mayor detalle en el capítulo 10.

## LOS BENEFICIOS DE LA ÉTICA DE NEGOCIOS

El campo de la ética de negocios continua cambiando muy rápido conforme más empresas reconocen los beneficios de mejorar su comportamiento ético y el vínculo entre la ética de negocios y el desempeño financiero. Las investigaciones y los ejemplos del mundo de los negocios demuestran que construir una reputación ética entre los empleados, los clientes y el público en general sí reeditúa. La figura 1-2 muestra un resumen de la relación entre la ética de negocios y el desempeño organizacional. Aunque nosotros creemos que hay muchos beneficios prácticos al ser ético, muchas personas de negocios toman decisiones porque creen que un curso particular de acción es simplemente hacer lo correcto como miembros responsables de la sociedad. NiSource, un distribuidor de gas natural, electricidad y agua en el medio oeste y noreste de Estados Unidos, se ha ganado un lugar entre las “Compañías mundiales más éticas”

**FIGURA 1-2 El papel del desempeño ético organizacional**

© Cengage Learning

de *Ethisphere* por tercer año consecutivo. NiSource ha adoptado un fuerte código de comportamiento de negocios que destaca cómo todos los empleados son responsables de la conducta ética en la empresa. NiSource tiene cuatro valores (justicia, honestidad, integridad y verdad) que han puesto en acción lo que se conoce como NiSource Way (el estilo NiSource). Este asegura que cada organización de su cartera de clientes se rige con estos valores y ha colocado a la empresa entre las 500 de la revista *Fortune*.<sup>38</sup> Entre las recompensas por ser ético y socialmente responsable se encuentran la mayor eficiencia en las operaciones diarias, un compromiso más sólido de los empleados, una mayor disposición de los inversionistas a confiar los fondos, mayor confianza y satisfacción del cliente y un mejor desempeño financiero. La reputación de la compañía tiene un efecto importante en su relación con los empleados, inversionistas, clientes y muchos otros interesados.

### La ética contribuye al compromiso de los empleados

El compromiso de los empleados viene de los trabajadores que creen que su futuro está unido al de la organización y de la disposición para hacer sacrificios personales por ella.<sup>39</sup> En tanto la empresa cuida a sus empleados, más la cuidarán ellos. Los problemas que fomentan el desarrollo de una cultura ética para los empleados incluyen la ausencia de comportamiento abusivo, un ambiente de trabajo seguro, salarios competitivos y el cumplimiento de todas las obligaciones contractuales hacia el empleado. Un programa de ética y cumplimiento puede apoyar los valores y comportamientos apropiados. Los programas sociales que mejoran la cultura ética abarcan desde los laborales-familiares hasta los planes de compra de acciones para el servicio a la comunidad. Los asociados de Home Depot, por ejemplo, participan en los esfuerzos de recuperación después de los desastres ocasionados por huracanes y tornados reconstruyendo techos, reparando daños en las tuberías de agua, plantando árboles y despejando los caminos de las comunidades. Debido a que los empleados pasan un considerable número de sus horas de vigilia en el trabajo, el compromiso de la organización con el bienestar y el respeto por sus trabajadores, por lo general incrementan la lealtad de estos hacia la empresa y su apoyo para el logro de sus objetivos. La firma de consultoría e ingeniería Burns & McDonnell ha sido nominada como "Una de las mejores empresas para trabajar" de la revista *Fortune* debido a la manera en que valora a sus empleados. La empresa es por completo propiedad de los empleados por lo que muchos consideran que su programa de compra de acciones es el mejor de Estados Unidos. También ofrece a

# CAPÍTULO 3



## SURGIMIENTO DE LOS ASUNTOS DE ÉTICA DE NEGOCIOS

### OBJETIVOS

- Definir los asuntos éticos en el contexto de la ética organizacional.
- Examinar los temas de ética en la medida en que se relacionan con valores básicos como honestidad, justicia e integridad.
- Delinear el mal uso de los recursos de la compañía, las conductas abusivas e intimidatorias, las mentiras, los conflictos de interés, el soborno, la inteligencia corporativa, la discriminación, el acoso sexual, el fraude, los comportamientos financieros inadecuados, el tráfico de información privilegiada, los derechos de propiedad intelectual y la privacidad en los temas de ética de negocios.
- Examinar el desafío de determinar una cuestión ética en los negocios.

### SINOPSIS

Reconocimiento de los temas éticos (conciencia ética)

Valores fundamentales para identificar asuntos éticos

*Integridad*

*Honestidad*

*Justicia*

Temas y dilemas éticos en los negocios

*Mal uso del tiempo y los recursos de la compañía*

*Comportamiento abusivo o intimidatorio*

*Mentir*

*Conflictos de interés*

*Soborno*

*Inteligencia corporativa*

*Discriminación*

*Acoso sexual*

*Fraude*

*Fraude del consumidor*

*Mal comportamiento financiero*

*Tráfico de información privilegiada*

*Derechos de propiedad intelectual*

*Asuntos privados*

El desafío de determinar un asunto ético en los negocios

## DILEMA ÉTICO\*

Jayla acaba de conseguir la oportunidad de hacer sus prácticas profesionales con Acme Incorporated, en el departamento de nóminas. Estaba muy contenta porque esas prácticas por lo general se convierten en trabajos de tiempo completo después de la graduación. Fue contratada por Deon, titular del Departamento de nóminas. Él le explicó sobre sus políticas y subrayó la necesidad de mantener estricta confidencialidad respecto a los salarios de los empleados y las escalas salariales. “Hace algunos años tuvimos un becario que violó la política de confidencialidad y se le dio un resultado negativo de su práctica profesional”, explicó Deon.

“Comprendo”, respondió Jayla.

Jayla estaba decidida a aprender tanto como pudiera sobre el trabajo. Se aseguraba de llegar siempre a tiempo, seguía todas las políticas y los procedimientos y tenía buena relación con sus compañeros de trabajo. Empezó a sentir que encajaba muy bien en Acme y soñaba con el día en que trabajara ahí de modo permanente. Sin embargo, un día, mientras estudiaba los libros de la empresa, empezó a notar algunas anomalías en el salario de un empleado. Greg, uno de los representantes de ventas senior, ganaba tres veces más que lo que recibía el vendedor que tenía el salario más alto de la compañía. Supuso que se trataba de un vendedor espectacular que trabajaba eficientemente. Con frecuencia escuchaba a Mia, la directora general, y a Deon, alabar a Greg por sus logros en ventas. También veía que ellos tres comían juntos a menudo.

Una mañana, Deon entregó una pila de fólderes a Jayla y le dijo: “Estos son los clientes de la semana para los vendedores. Ellos vendrán contigo cuando necesiten más trabajo y solamente podrán tomar los fólderes que estén hasta arriba de la pila. Tú quedas a cargo de asegurar que no busquen ni escojan archivos. Así es como mantenemos las cosas entre la fuerza de ventas para que sean justas”.

“Me encargaré de que los archivos sean distribuidos de modo justo”, prometió Jayla. Estaba emocionada de que le tuvieran confianza para esa responsabilidad y se aseguró de hacerlo de la mejor manera posible. Mary, una vendedora, llegó a recoger sus archivos de la semana. Intercambiaron algunas palabras después de eso. Mary se veía molesta.

“¿No tienes buenos clientes?”, preguntó Jayla.

“No, ni uno”, contestó Mary, “¡Es mi mala suerte!” En su desesperación arrojó los archivos. Jayla se sorprendió y le preguntó, “¿Qué pasa?”.

“Lo siento”, contestó Mary, “es sólo que mis ventas se me han escapado y mis cheques son cada vez menores de los que antes recibía. Si mi paga cae más puedo perder mis beneficios de salud. Mi hija es asmática y ha entrado y salido del hospital los últimos meses”. Jayla miró a Mary con empatía y trató de consolarla lo mejor que pudo.

A la semana siguiente, antes de que el personal de ventas llegara a recoger sus archivos, Jayla tenía algunos documentos que Deon debía firmar. Cuando llegó a su oficina, la puerta estaba ligeramente abierta, echó una mirada y vio a Deon y Greg revisando y sacando archivos de la pila.

“Gracias, Deon. Estos son los mejores clientes para esta semana”, dijo Greg.

“No hay problema Greg”, respondió Deon, “Cualquier cosa que pueda hacer para ayudar a mi cuñado, sólo hay que mantener el buen trabajo”.

Jayla se quedó ahí, con la boca abierta. Regresó a su escritorio. No podía creer lo que había visto. El jefe le había dado a Greg todos los buenos clientes, mientras el resto de los vendedores no tenía opción frente a lo que se les había asignado. Jayla sabía que este favoritismo representaba un serio conflicto de intereses. Pensó en Mary y su situación.

“¿Qué se supone que debo hacer?”, se preguntó. “Si digo algo a Deon, me evaluará mal, y si le digo a Mia, me despedirá. Definitivamente no puedo decir nada a los demás vendedores, habría una revuelta”. Muy afectada, permaneció en su lugar preguntándose qué hacer.

### PREGUNTAS | EJERCICIOS

1. Discuta cómo este conflicto de intereses afecta a los demás vendedores, a la cultura organizacional y a otros grupos de interés.
2. Describa la decisión que Jayla debe tomar. ¿Cuáles son las ramificaciones potenciales de sus decisiones?
3. ¿Existen ramificaciones legales para este tipo de comportamiento? Si es así, ¿cuáles son las consecuencias potenciales?

\*Este caso es estrictamente hipotético; cualquier parecido con personas, compañías o situaciones reales es coincidencia.

Las preocupaciones de los grupos de interés (internos y externos) determinan en gran medida qué acciones o decisiones de negocios se perciben como correctas o equivocadas, lo que lleva a la organización a definir lo que es ético y lo que no lo es. En el caso del gobierno, la comunidad y la sociedad, lo que es un mero asunto de ética puede convertirse en un debate legal y finalmente en ley. Los conflictos éticos en los que hay algún daño pueden volverse un litigio. Además, los grupos de interés a menudo añaden cuestiones para ejercer presión en la empresa y tomar decisiones que sirvan a sus agendas particulares. Por ejemplo, los pilotos de la empresa privada de aviones NetJets (propiedad de Berkshire Hathaway) se plantaron afuera del hotel en el que el director ejecutivo de la compañía, Warren Buffett, se hospedaba, para protestar por su disgusto con la administración. A pesar de que Berkshire Hathaway es conocida por los altos salarios de sus directivos y su cultura ética, los empleados de NetJets consideran que los directores han disminuído de manera injusta una serie de incentivos y beneficios para la salud. Esto demuestra que aún las compañías más respetadas tienen conflictos con los grupos de interés con los que deben tratar.<sup>1</sup>

Las personas toman decisiones morales después de reconocer que una situación o asunto en particular tiene un componente ético; por lo tanto, un primer paso hacia la comprensión de la ética de negocios es desarrollar una *conciencia de los temas morales*. Los temas morales por lo general surgen debido a conflictos entre la moral individual, los valores principales y la cultura de la organización en la que trabajan. Las instituciones en la sociedad proporcionan principios y valores fundamentales que influyen tanto en los individuos como en la organización. El ambiente de negocios tiene un gran potencial para presentar conflictos éticos. Los objetivos organizacionales pueden chocar con los intentos de los empleados por cumplir sus propios objetivos personales. De igual forma, las necesidades de los consumidores de seguridad, calidad y precio competitivo en los productos puede crear demanda para que haya una regulación que los beneficie. Por ejemplo, la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA; siglas de Food and Drug Administration) de Estados Unidos consideró regular el uso de cafeína pura en polvo después de que dos personas murieron luego de consumirla.<sup>2</sup>

En este capítulo consideramos temas éticos que en la actualidad surgen en los negocios, incluso cuando provienen de demandas de determinados grupos de interés de la organización, sean estos internos o externos. En la primera mitad del capítulo explicamos algunos conceptos universales que impregnan la ética de negocios tales como integridad, honestidad y justicia. La segunda mitad explora cuestiones éticas que surgen, como el uso inadecuado del tiempo y los recursos de la empresa, el comportamiento abusivo e intimidatorio, las mentiras, los conflictos de interés, el soborno, la inteligencia corporativa, la discriminación, el acoso sexual, el fraude, el mal comportamiento financiero, el tráfico de información confidencial, los derechos de propiedad intelectual y la privacidad del empleado. También analizamos el desafío de las decisiones determinantes que tienen un componente ético que la empresa debe considerar. El surgimiento de corporaciones multinacionales, así como el aumento en los sistemas de competencia vertical, han implicado que algunas prácticas y productos se conviertan en asuntos éticos y legales. Es importante que comprenda que lo que alguna vez fue una actividad legal se puede convertir en una cuestión ética y resultar en prácticas conocidas no éticas o ilegales.

## RECONOCIMIENTO DE LOS TEMAS ÉTICOS (CONCIENCIA ÉTICA)

A pesar de que hemos descrito un número de relaciones y situaciones que pueden generar temas éticos, en la práctica puede ser difícil reconocerlas. La falta de conocimiento o de una conciencia de las cuestiones éticas resulta muy peligroso para cualquier organización. Es complicado reconocer algunos temas porque son áreas grises donde no es fácil navegar. Por ejemplo, ¿cuándo un pequeño regalo se convierte en soborno? Los empleados pueden comprometerse en conductas cuestionables porque intentan alcanzar los objetivos relacionados con las ventas

y las ganancias de la empresa. Es sencillo definir y controlar nuestras convicciones personales o morales. La complejidad del ambiente de trabajo, sin embargo, nos impide estar conscientes de definir y reducir los problemas éticos.

Las decisiones de negocios, como las personales, pueden involucrar un dilema. En un dilema todas las alternativas tienen consecuencias negativas, de modo que se elige la menos perjudicial. Una cuestión ética es sólo una situación que involucra a un grupo, un problema o bien una oportunidad que requiere pensar, discutir o investigar antes de decidir. El mundo de los negocios es dinámico y surgen nuevas cuestiones éticas todo el tiempo. La tabla 3-1 define los temas éticos identificados por los empleados en la Encuesta Nacional de Ética de Negocios (NBES; siglas de National Business Ethics Survey). El mal uso del tiempo de la compañía, el comportamiento abusivo y el hecho de mentir a los empleados son comportamientos que forman parte de la naturaleza humana, pero se presentan debido a la creencia de que promueven los objetivos de la organización. La falsificación de horarios y gastos, la violación de las normas de seguridad y el derroche de los recursos de la empresa son temas que están directamente relacionados con un conflicto ético que puede causar daño a la compañía. La tabla compara el porcentaje de empleados que notaron diferentes tipos de comportamiento poco ético en las dos últimas encuestas nacionales de ética de negocios.

Los empleados podrían mostrar más de una forma de conducta inapropiada; cada tipo de comportamiento poco ético representa el porcentaje de empleados que han sido testigos de un acto en particular. Aunque es imposible enlistar cada asunto ético concebido, cualquier tipo de manipulación o engaño e incluso la falta de transparencia en la toma de decisiones puede dañar a los otros. Por ejemplo, la *colusión* es un acuerdo secreto entre dos o más partes por un propósito engañoso. “Propósito engañoso” es la frase relevante respecto a la ética de negocios en tanto sugiere trampa, tergiversación o estrategia diseñada para llevar a otros a creer algo menos que toda la verdad. La colusión viola la honestidad como un valor de los negocios. Posteriormente examinamos tres valores fundamentales que se usan para identificar los asuntos éticos.

**TABLA 3-1 Tipos observados de comportamiento inapropiado**

Comportamiento	2013 (%)	2011 (%)
Comportamiento abusivo	18	21
Mentir a los empleados	17	20
Conflictos de intereses	12	15
Violación de las políticas de uso de internet de la compañía	12	16
Discriminación	12	15
Salud o violaciones a la seguridad	10	13
Mentir a los grupos de interés externos	10	12
Represalias en contra de alguien que reportó faltas de conducta	10	
Falsificación de horas de trabajo reportadas	10	12
Robo/hurto	9	12
Violaciones de los beneficios de los empleados	9	12
Entrega de productos deficientes	9	10

Fuente: Ethics Resource Center (2014). *National Business Ethics Survey of the U.S. Workforce* (p. 41). Arlington, VA: Ethics Resource Center.

## VALORES FUNDAMENTALES PARA IDENTIFICAR ASUNTOS ÉTICOS

Integridad, honestidad y justicia son valores que se usan ampliamente para evaluar las actividades que podrían convertirse en asuntos éticos. Los asuntos éticos pueden surgir de casi cualquier decisión tomada en la organización. El entendimiento de estos valores fundamentales puede contribuir a identificar y desarrollar discusiones y un diálogo constructivo sobre el comportamiento apropiado. Es igual de importante enfatizar el comportamiento apropiado asociado con esos valores como lo es descubrir el comportamiento poco ético.

### Integridad

La **integridad** es una de las virtudes más importantes y citadas, y se refiere a ser íntegro, responsable e imparcial. Es un valor global relacionado con todas las actividades y no sólo con los negocios. La integridad se refiere tanto a la calidad de los productos como a una comunicación abierta y la transparencia en las relaciones. Aún más, es un valor fundamental para que los directores construyan una ética interna en la organización. En una empresa, la integridad significa una adherencia inflexible a un conjunto de valores. Esto se vincula con la actuación ética; en otras palabras, existen límites esenciales y normativos respecto a lo que significa actuar con integridad. La integridad de una organización descansa en sus valores duraderos y en su renuencia a desviarse de los estándares de comportamiento como los define la empresa y, en general, la industria.

En un nivel mínimo, se espera que las empresas sigan las leyes y las regulaciones. Asimismo, las organizaciones no deben perjudicar deliberadamente a sus clientes, empleados o incluso competidores, por medio de la decepción, la tergiversación o la coerción. Aunque a menudo actúan para su propio beneficio económico, las relaciones en los negocios deben estar basadas en la integridad. El fracaso para cumplir con esta expectativa o para acatar las leyes y estándares, destruye la confianza y hace difícil, si no imposible, continuar con los intercambios de negocios.<sup>3</sup> La integridad complementa a la honestidad, lo cual se convierte en el pegamento que mantiene unidas las relaciones de negocios y permite que todo sea más efectivo y eficiente.

### Honestidad

La **honestidad** se refiere a la sinceridad o fiabilidad. Ser honestos es decir la verdad completa sin esconder nada. Confucio definió a una persona honesta como *junzi*, o alguien que tiene la virtud de hacer el bien, ser más humano (*ren*). *Yi* es otro componente de la honestidad y se relaciona con lo que podemos hacer de acuerdo con nuestras relaciones con los demás. Otro concepto confucionista, *li*, se vincula con la honestidad pero se refiere a la virtud de tener buenos modales y respeto. Finalmente, *zhi* representa lo que una persona sabe que debe decir o hacer cuando se trata de honestidad. La versión confucionista de la “regla de oro” de Kant es tratar a quienes se encuentran en un nivel inferior a nosotros como quisiéramos que nuestros superiores nos traten. Como resultado, las virtudes como el honor familiar y la reputación se vuelven primordiales.

Los asuntos relacionados con la honestidad también surgen porque algunas veces los negocios son vistos como un juego gobernado por sus propias reglas más que como una parte del todo que es la sociedad. El autor Eric Beversluis sugiere que la honestidad es un problema porque las personas a veces razonan partiendo de estas líneas:

1. Las relaciones de negocios son un subconjunto de las relaciones humanas gobernadas por sus propias reglas, que en una sociedad de mercado involucran competencia, maximización de las ganancias y avance personal dentro de la organización.

2. Los negocios pueden entonces considerarse un juego de personas, en algunos aspectos comparable a los deportes de competencia como básquetbol o boxeo.
3. Ordinariamente, la ética guía y la moral no tienen cabida en juegos como el básquetbol o el box (¿qué sucedería si un basquetbolista hiciera a los otros lo que quisiera que le hicieran a él? ¿O si el boxeador decidiera que es malo lastimar a otra persona?).
4. Por lógica entonces, si los negocios son como un juego de básquetbol o box, las reglas éticas ordinarias no aplican.<sup>4</sup>

Este tipo de razonamiento lleva a muchas personas a concluir que cualquier cosa es aceptable en los negocios. De hecho, varios libros han comparado a los negocios con la guerra, por ejemplo, *The Guerrilla Marketing Handbook (Manual de marketing de guerrilla)* y *Sun Tzu: The Art or War for Managers (Sun Tzu: El arte de la guerra para directores)*. El tema común es que en un estado de guerrilla, el elemento sorpresa ataca y entonces se necesitan otras tácticas de guerra para ganar la batalla por los dólares de los consumidores. El entrenador de los New England Patriots (Patriotas de Nueva Inglaterra), Bill Belichick, recurre a las lecciones de *El arte de la guerra* para dar forma a su filosofía como entrenador. Creyendo que los juegos pueden ganarse, incluso antes de que los jugadores entren al campo, Belichick considera que la atención a los detalles y la habilidad para usar las debilidades del oponente en su contra, son cruciales para el éxito.<sup>5</sup> Aunque esta mentalidad de guerra en los negocios quizá vuelva más competitiva a una empresa, también puede fomentar la idea de que en los negocios no se necesita la honestidad. Por ejemplo, las acusaciones de que los Patriotas usaron balones ligeramente desinflados durante el juego para aventajar al contrincante, puede percibirse como una manera deshonesto de ganar. La Liga Nacional de Fútbol intentó suspender a Tom Brady, mariscal de campo de los Patriotas, durante los primeros cuatro juegos de la temporada; penalizó al equipo con un millón de dólares y lo sacó de dos rondas del sorteo.<sup>6</sup>

Muchos argumentan que debido a que las personas no son económicamente autosuficientes, no pueden retirarse de las relaciones de negocios. Por lo tanto, los negocios no sólo deben dejar claro cuáles son las reglas que aplican sino también establecer las que son apropiadas a la naturaleza de sus participantes. Dichas reglas deben contener el valor de la honestidad.

Lo opuesto de la honestidad es la *deshonestidad*, que puede definirse como la falta de integridad, la divulgación incompleta y una renuencia a decir la verdad. Mentir, hacer trampa o robar son acciones que por lo general se asocian con el comportamiento deshonesto. Las causas de la deshonestidad son complejas y se vinculan con las presiones individuales y organizacionales. Muchos empleados mienten para contribuir con el logro de los objetivos. Por ejemplo, se les pide que mientan cuando un cliente va a recibir su compra. La mentira puede definirse como 1) declaraciones falsas que resultan en algún perjuicio; 2) “mentiras blancas” que no causan perjuicio pero sí excusas o beneficio de otros y 3) afirmaciones que tratan de comprometer o entretener sin malicia. Estas definiciones se vuelven más importantes en el resto del capítulo.

## Justicia

La **justicia** es la cualidad de ser justo, equitativo e imparcial. Coincide con los conceptos de justicia, equidad e igualdad. Existen tres elementos fundamentales que motivan a la gente a ser justa: igualdad, reciprocidad y optimización. En los negocios, la **igualdad** se refiere a la distribución de beneficios y recursos. Esta distribución puede aplicarse a los grupos de interés o a toda la sociedad.

La **reciprocidad** es un intercambio entre dar y recibir en las relaciones sociales. Se presenta cuando una acción que tiene efecto sobre otra es correspondida con una acción que tiene aproximadamente el mismo efecto. Es la devolución de favores con valores casi iguales. La reciprocidad, por ejemplo, implica que se compense a los empleados con salarios equivalentes a su esfuerzo. Walmart trató de mostrar reciprocidad ética al incrementar el pago a los trabajadores

que recibían menos de 9 dólares por hora, con planes para crecer a 10 el siguiente año. Se estima que el incremento salarial impactaría a 500 000 de sus trabajadores.<sup>7</sup>

La **optimización** es el intercambio entre equidad (igualdad) y eficiencia (máxima productividad). La discriminación por sexo, raza o religión por lo general se considera injusta porque estas características tienen menos influencia en la habilidad de una persona para realizar un trabajo. La manera opcional de contratar es buscar al empleado más talentoso, competente, educado y capaz. Las ideas de justicia algunas veces son determinadas por intereses creados. Una o las dos partes en la relación podrían ver una acción como injusta o no ética porque los resultados son menos benéficos de lo esperado.

## TEMAS Y DILEMAS ÉTICOS EN LOS NEGOCIOS

Como se mencionó antes, los grupos de interés (internos y externos) y la empresa definen los asuntos éticos. Un **asunto ético** es un problema, una situación o una oportunidad que requiere que una persona, un grupo o la organización seleccionen entre varias acciones que deberán evaluarse como correctas o equivocadas, éticas o no éticas. Un **dilema ético** es un problema, una situación o una oportunidad que requiere que un individuo, un grupo o la organización seleccionen entre varias acciones que tienen resultados negativos. No hay una decisión correcta o ética en un dilema, sólo decisiones que uno o todos los grupos de interés perciben como poco éticas o ilegales.

Un siguiente paso constructivo hacia la identificación y solución de asuntos éticos es clasificar los temas que son relevantes para la mayoría de las organizaciones de negocios. La tabla 3-2 refleja algunos asuntos éticos de presión para los accionistas. Algunos de estos temas se relacionan con las condiciones económicas o el mal comportamiento en las empresas de otros países. Por ejemplo, las irregularidades contables en las empresas chinas causaron preocupación en el SEC, que demandó que los brazos chinos de las cuatro grandes firmas de contadores (KPMG, Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers y Deloitte) entregaran los documentos referentes a las compañías que se encontraban bajo investigación. Las empresas argumentan que la ley china les impidió la entrega de los documentos y acordaron pagar dos millones de dólares para solucionar la disputa.<sup>8</sup> En esta sección, clasificamos los asuntos éticos respecto al mal uso del tiempo y los recursos de la empresa, los comportamientos abusivos o intimidatorios, las mentiras, los conflictos de interés, el soborno, la inteligencia corporativa, la discriminación, el acoso sexual, el fraude, el mal comportamiento financiero, el tráfico de información confidencial, los derechos de propiedad intelectual y la privacidad.

**TABLA 3-2 Asuntos de los accionistas**

1. Valores centrales
2. Participación de los accionistas en la elección de directores
3. Estrategias de compensación equitativa
4. Cumplimiento ético y legal
5. Integridad regulatoria y comunidad
6. Reputación gerencial
7. Bases de datos y ciberseguridad
8. Relaciones en la cadena de abastecimiento y derechos humanos

Fuente: Adaptado de Jaclyn Jaeger (2012, 8 de marzo). "Top Shareholder Issues for 2012 Proxy Season". Compliance Week. Consultado el 24 de febrero de 2015 en: <http://www.complianceweek.com/blogs/the-filing-cabinet/top-shareholder-issues-for-2012-proxy-season#.VOyOwnnTBVI>.

## Mal uso del tiempo y los recursos de la compañía

El tiempo robado puede ser difícil de medir, pero se estima que cuesta a las compañías cientos de billones de dólares anuales. Por lo general se cree que el empleado promedio “roba” 4.25 horas por semana al llegar tarde, irse temprano, tomar largos recesos para comer, tomar demasiados días de incapacidad, socializar en exceso y usar el tiempo en actividades como comprar en línea o ver los deportes mientras se encuentra en el trabajo.<sup>9</sup>

Aunque las empresas tienen puntos de vista y políticas diferentes, el Ethics Resource Center (Centro de Recursos Éticos) ha identificado el mal uso del tiempo y de los recursos como el tipo principal de comportamiento inapropiado que se observa en las organizaciones. Una de las maneras más comunes en las que los empleados malgastan las horas de trabajo y los recursos de las compañías es el uso de las computadoras de la empresa para las cuestiones personales. En la última encuesta, 12% de los participantes dijo que observó a otros violar las políticas de internet de la empresa, mientras que 9% dijo haber visto empleados que robaron cosas de la compañía. Algunas veces los laxos refuerzos de las políticas de la organización da a los empleados la impresión de que son dueños de los recursos de la empresa, incluyendo cómo pasan el tiempo en el trabajo. Este mal uso puede ir desde el uso de equipo sin autorización hasta la disposición de recursos financieros.

Usar los programas de la computadora y los servicios de internet para cuestiones personales es una de las formas más comunes en las que los empleados desperdician los recursos de la compañía. Aunque quizá no sea aceptable para los empleados sentarse en la recepción de la empresa a charlar con sus parientes o sus agentes accionarios, estos mismos empleados entran a la red y hacen lo mismo, probablemente sin que los demás lo noten. Ejemplos comunes del uso de computadoras en el tiempo laboral son el envío de correos electrónicos personales, la realización de compras, la descarga de música, las transacciones bancarias personales, la navegación en internet buscando información sobre deportes o sobre romances de famosos, o bien la visita a las redes sociales como Facebook. Se ha encontrado que el March Madness, el torneo de baloncesto de la National Collegiate Athletic Association (NCAA), es uno de los periodos más significativos durante los cuales los empleados roban tiempo. Muchas empresas bloquean los sitios de internet donde es posible ver los eventos deportivos.

Debido a que el mal uso de los recursos de la empresa es un problema ampliamente difundido muchas firmas, como Coca-Cola, han implementado políticas que delimitan su uso aceptable. Dicha política establece que es aceptable utilizar algunos recursos de la empresa para fines personales en tanto ello no afecte las actividades laborales. Se espera que los empleados usen su propio juicio para determinar en qué momento sus actividades personales pueden restar valor a las responsabilidades laborales.<sup>10</sup> Otro ejemplo es Virgin Group, que adoptó una nueva política que permite a los empleados tomar vacaciones cada vez que lo necesiten, aunque esto queda a su discreción, el director ejecutivo, Richard Branson, cree que los empleados usarán su juicio y no abusarán del sistema para salir del trabajo.<sup>11</sup>

## Comportamiento abusivo o intimidatorio

Un **comportamiento abusivo o intimidatorio** es otro problema ético común en los empleados pero, ¿qué significa “abusivo o intimidatorio”? Estos términos se refieren a muchas cosas (amenazas físicas, acusaciones falsas, ser irritante, decir malas palabras, insultar, gritar, ser rudo, ignorar a alguien y ser poco razonable) con lo que eso implica para cada persona. Es importante comprender que dentro de cada término hay un continuo. Por ejemplo, el comportamiento que una persona define como gritar, para otra puede ser un tono normal al hablar. La falta de civilidad en nuestra sociedad ha sido una preocupación y es tan común en el lugar de trabajo como en cualquier otro. El nivel de productividad de muchas organizaciones se ha visto mermado por el tiempo que se gasta en desenmarañar las relaciones problemáticas.

¿Es un comportamiento abusivo pedir a un empleado que concluya un proyecto en lugar de estar con algún pariente en una situación de crisis? ¿Qué significa hablar groseramente? ¿La grosería se refiere sólo a determinadas palabras o términos que, de hecho, son comunes en el mundo de los negocios de hoy? Si usted usa palabras que le parecen aceptables pero que los demás consideraran groseras, ¿los insulta, los maltrata o les falta al respeto?

En el comportamiento abusivo o la intimidación, es preciso considerar la intención. Si el empleado intenta transmitir un cumplido, entonces es probable que sólo se trate de un error. ¿Qué tal si un director del género masculino pregunta a su subordinada si tiene una cita porque está muy bien vestida? ¿Cuándo el tono de voz se convierte en importante? También hay un problema cultural con el significado de las palabras y la edad. El hecho de que vivamos en un ambiente multicultural y trabajemos con diferentes grupos y nacionalidades se suma a la profundidad de las cuestiones éticas y legales que podrían surgir.

El robo salarial es otra forma en que los empleadores crean un ambiente abusivo. Los empleados reclaman cada vez más que las empresas no les pagan las horas extra. Los reguladores federales y estatales investigan este robo salarial para ver si los empleadores violan las leyes que establecen el salario mínimo y el pago por horas de trabajo adicionales.<sup>12</sup> Por ejemplo, a algunas franquicias de Subway y McDonald's se les ha encontrado culpables por violar las reglas de pago y los horarios de trabajo. Como resultado, se obligó a las franquicias de Subway a reembolsar a los empleados más de 3.8 millones de dólares.<sup>13</sup> Forzar a los empleados a trabajar tiempo extra sin compensación o con un pago menor al que dictan las leyes, crea un ambiente negativo en el que los se sienten intimidados o explotados.

El hostigamiento o la intimidación se asocian con un ambiente laboral hostil en el que se amenaza, acosa, minimiza, insulta o critica a una persona (o un grupo) que se considera el objetivo. El hostigamiento crea lo que se conoce como "ambiente hostil", pero por lo general este concepto se asocia con el acoso sexual. Independientemente de esto, el hostigamiento puede causar un daño psicológico que tiene consecuencias en la salud de los agredidos; por ejemplo, se asocia de manera estrecha con los problemas de sueño. Entre más frecuente es, más alto es el riesgo de padecer estos trastornos. Otros síntomas físicos son depresión, cansancio, aumento de los días de incapacidad y problemas estomacales.<sup>15</sup> Como muestra la tabla 3-3, los abusadores pueden emplear una mezcla de amenazas verbales, no verbales y expresiones manipuladoras e intimidantes que dañan la productividad. Aproximadamente 72% de las personas que hostigan o intimidan en los lugares de trabajo son de un rango mayor que sus víctimas.<sup>16</sup> Si los directores no toman nota de las conductas abusivas, éstas pueden diseminarse. Se ha encontrado que los empleados que han sido hostigados e intimidados, encuentran más aceptable hostigar a los demás.<sup>17</sup>

## TEMA DE DEBATE ASUMA UNA POSTURA

### El hostigamiento (*bullying*) laboral ¿es suficientemente grave para justificar una acción legal?

El hostigamiento laboral es un comportamiento abusivo que se usa para ejercer el poder de una persona sobre otra. Una encuesta muestra que más de la tercera parte de los empleados han sido víctima de algún tipo de hostigamiento en su trabajo. En muchos casos, quienes hostigan son los supervisores de la organización. Mientras que en algunos países existen leyes en contra este fenómeno, en Estados Unidos no las hay.

Muchos piensan que los empleados deberían estar legalmente protegidos contra el hostigamiento laboral porque éste atenta contra su salud. Las víctimas muestran síntomas entre los que se incluyen depresión, ansiedad y baja autoestima. El hostigamiento permea el ambiente laboral, imprime sus efectos desfavorables en todas las personas presentes y genera un lugar de trabajo tóxico. Otras personas, por su parte, consideran que las leyes en contra del hostigamiento podrían limitar la capacidad de los directivos para manejar la organización ya que temerían constantemente que su estilo de liderazgo se perciba como intimidatorio. Los críticos de las leyes argumentan que es difícil definir el hostigamiento o la intimidación, por lo que hay pocos elementos para reforzar leyes en su contra. En cambio, están a favor de métodos internos para combatir estas prácticas abusivas, como la resolución de conflictos, la prevención del maltrato y el entrenamiento de sensibilización.<sup>14</sup>

1. El hostigamiento en las organizaciones puede ser perjudicial para los empleados y por ello requiere acciones legales.
2. Las leyes contra el hostigamiento no son factibles en tanto sea difícil definirlo, y pueden limitar potencialmente las habilidades de los directores para manejar la empresa.

**TABLA 3-3 Acciones asociadas con los acosadores**

1. Difunden rumores para dañar a otros.
2. Bloquean la comunicación de los demás en el lugar de trabajo.
3. Ostentan su estatus o autoridad para aventajar a los otros.
4. Desacreditan las ideas y opiniones de los demás.
5. Usan correos electrónicos para rebajar a otros.
6. No se comunican ni aceptan la comunicación a los demás.
7. Insultar, vociferar y gritar
8. Usan términos discriminatorios de sexo, raza o edad.
9. Usan la mirada o el lenguaje corporal para dañar la reputación de los demás.
10. Se roban el crédito cuando las ideas son de alguien más.

Fuente: Basado en Cathi McMahan (1999, junio). "Are You a Bully?" *Inside Seven*, California Department of Transportation Newsletter, 6.

Actualmente no existe en Estados Unidos una ley que prohíba el hostigamiento laboral. Sin embargo, 27 estados han introducido el Healthy Workplace Bill (proyecto de ley "Lugar de trabajo saludable") para considerar cómo combatir el hostigamiento.<sup>18</sup> Éste es ilegal en muchos países. Existen algunas sugerencias para que los empleadores lo minimicen.

- Crear políticas para que se expidan cartas de advertencia o despido por estos comportamientos.
- Enfatizar el respeto mutuo en el manual del empleado.
- Alentar a los empleados que han sido hostigados o intimidados para que reporten estos comportamientos por medio de una línea telefónica u otros mecanismos.

Además de los tres puntos mencionados, las empresas ahora ayudan a los empleados a entender lo que es el hostigamiento planteando las siguientes preguntas:

- ¿Su supervisor le pide cosas que le es imposible realizar sin capacitación?
- ¿Su supervisor siempre le dice que su trabajo terminado nunca es suficientemente bueno?
- ¿Las reuniones a las que debe ir son convocadas sin su conocimiento?
- ¿Otras personas le han dicho que deje de trabajar, hablar o socializar con ellos?
- ¿Alguien no permite nunca que usted termine su trabajo sin interferir?
- ¿La gente se siente justificada de gritarle a usted frente a los demás y lo ha castigado si grita como respuesta?
- ¿En el equipo de recursos humanos le dicen que el hostigamiento es legal y que deben resolverlo entre ustedes?
- ¿Muchas personas confirman que su tormento es real, pero no hacen nada al respecto?<sup>19</sup>

El hostigamiento también se presenta entre las empresas que compiten de modo intenso. Incluso se ha acusado a firmas muy conocidas como eBay por hostigamiento monopolista. El Departamento de Justicia acusó a eBay de tener un acuerdo secreto con Intuit para evitar la contratación de empleados de las otras empresas; éste consideró que el acuerdo limitaba la competencia y dificultaba las oportunidades de empleo. eBay tuvo que desembolsar 3.75 millones de dólares.<sup>20</sup> En muchos casos, la mencionada conducta inapropiada puede tener consecuencias no sólo económicas y legales, sino que también puede amenazar la reputación, la confianza de los inversionistas y la lealtad de los clientes.

## Mentir

---

Antes, en este mismo capítulo, estudiamos la definición de lo que es **mentir** y cómo se relaciona con la distorsión de la realidad. Mencionamos tres tipos de mentiras, una de las cuales es bromear sin malicia. Las otras dos categorías pueden ser problemáticas para los negocios: mentir por comisión y mentir por omisión. *Mentir por comisión* es generar una percepción o creencia con palabras que intencionalmente engañan al receptor del mensaje. Por ejemplo, mentir acerca de estar en el trabajo, preparar reportes u ocuparnos de los pendientes. Mentir por comisión también conlleva la creación intencional de “ruido” dentro de la comunicación que sabemos que confunde o engaña al receptor. El ruido puede definirse como la explicación técnica que el comunicador sabe que el receptor no entiende. Puede ser el uso intencional de formas de comunicación que dificultan que el receptor escuche el verdadero mensaje. El uso de términos legales u otros relacionados con procesos desconocidos de lo que se hace en un trabajo, vuelven posible este tipo de mentira.

La mentira por comisión puede incluir maneras, procedimientos, contratos y palabras complejas que se deletrean igual pero tienen significados distintos o bien, refutar la verdad con una declaración falsa. Las formas de mentir por comisión pueden ser las afirmaciones en los anuncios. Por ejemplo, decir que un producto es “hecho en casa” cuando se ha producido en una fábrica es mentir. En términos de cocina decir que un producto es “natural” podría significar que los ingredientes no provienen de la industrialización y que no se han mezclado nunca antes de iniciar el proceso de producción. Mucha comida y etiquetas de productos de limpieza usan la palabra “natural” para señalar que sus ingredientes son más saludables y orgánicos y que no fueron genéticamente modificados. En realidad, la palabra “natural” no está regulada y no tiene que significar ninguna de estas cosas mencionadas.

*Mentir por omisión* consiste en no informar a los demás, con intención, sobre las diferencias, los problemas, las advertencias de seguridad o las cosas negativas de algún producto o empresa que, de manera significativa, podrían afectar la información, la intención o el comportamiento. Un ejemplo clásico de mentira por omisión fueron las negativas de los productores tabacaleros para aceptar los efectos negativos del cigarro, resultado de las investigaciones. Cuando la mentira perjudica a otros, puede ser el foco para una demanda. Los fiscales y las demandas civiles a menudo reducen el comportamiento inapropiado a la mentira respecto a un hecho, como el desempeño financiero, que tiene el potencial de dañar a otros. Ticketmaster recibió una demanda por cargar lo que los clientes pensaban eran cobros por gastos de envío de UPS que realmente se volvieron grandes centros de ganancias para Ticketmaster.<sup>21</sup> Manipular los informes financieros para aumentar las ganancias también es una forma de mentir por omisión que puede conducir a fraudes.

El punto en el que una mentira se convierte en una falta de ética en la empresa se basa en el *contexto* de la declaración y en su *intento* por distorsionar la verdad. Una mentira se convierte en una cuestión ilegal si los tribunales determinan que ha dañado a otros. Algunas personas de negocios pueden pensar que es preciso mentir un poco o que la mentira ocasional será sancionada por la organización. El punto es preguntarse en qué momento las mentiras distorsionan la apertura, la transparencia y otros valores asociados con el comportamiento ético.

## Conflictos de interés

---

Un **conflicto de interés** existe cuando una persona debe escoger entre trabajar por sus propios intereses, en beneficio de la organización o en el de algún otro grupo. Las tres agencias principales de calificación de bonos, Moody's, Standard & Poor's, y Fitch Ratings, analizaron los acuerdos financieros y les asignaron letras (como AAA, B, CC) para representar la calidad de los fondos y otras inversiones. Antes de estas fusiones financieras, estas agencias calificadoras tuvieron importantes conflictos de interés. Ganaron tres veces más por los productos de

calificación compleja que por los bonos corporativos. También compitieron entre ellas para calificar los empleos, lo cual contribuye a menores estándares de calificación. Además, las compañías que buscaron las calificaciones fueron las únicas que pagaron a las agencias. Debido a que dicha calificación es altamente competitiva. Las firmas de inversión y los bancos pueden “comprar” de diferentes agencias la mejor calificación. Los conflictos de interés son inevitables.

Para evitar los conflictos de interés, los empleados deben ser capaces de separar sus intereses privados de sus acuerdos de negocios. Las organizaciones también deben evitar conflictos de interés potenciales cuando suministran sus productos. La U.S. General Accounting Office (Oficina General de Cuentas de Estados Unidos) encontró conflictos de interés cuando el gobierno adjudicó contratos de defensa que deberían haber sido licitados. Los conflictos de interés por lo general se relacionan con la contratación de amigos, parientes o militares retirados para aumentar las probabilidades de obtener algún contrato.<sup>22</sup>

## Soborno

El **soborno** es la práctica de ofrecer algo (por lo general, dinero) a fin de obtener alguna ventaja ilícita de alguna autoridad. Regalos, entretenimiento y viajes también pueden ser sobornos. La cuestión clave respecto a si algo puede considerarse como soborno o no es saber si se usa para obtener alguna ventaja en una relación. El soborno puede definirse como un acto ilegal, pero también puede representar un asunto ético de negocios en el que una industria o aun la cultura nacional pueden incluir pagos como una práctica estándar. En relación con la ética del soborno se encuentra el concepto de corrupción activa o **soborno activo**, que significa que la persona que promete o da el soborno comete el delito. El **soborno pasivo** es un delito cometido por el funcionario que recibe el soborno. Sin embargo, no se trata de un delito si la ventaja fue permitida o requerida por las leyes escritas o las regulaciones de las autoridades de otros países, incluida su jurisprudencia.

Los pequeños **pagos de facilitación** realizados para obtener o retener negocios u otras ventajas impropias, no constituyen soborno entre las compañías estadounidenses en algunas situaciones. Dichos pagos por lo general se hacen para inducir a los funcionarios públicos a otorgar licencias o permisos. En el Reino Unido, estos pagos de facilitación son ilegales.<sup>23</sup> Los empleados de Ralph Lauren Corp., dieron a los funcionarios de aduanas argentinos vestidos, perfumes y dinero en efectivo para acelerar la entrada de su mercancía a Argentina. Se pagaron más de 580 000 dólares. Esta cantidad no se consideró un pago de facilitación, sino soborno. Cuando se descubrió, Ralph Lauren informó sobre el hecho y cooperó con la investigación. Como resultado de su disponibilidad, la firma no fue juzgada de acuerdo con la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA, siglas de Foreign Corrupt Practices Act), pero acordó pagar 1.6 millones de dólares para resolver la investigación.<sup>24</sup>

En la mayoría de los países desarrollados, por lo general se reconoce que los empleados no deben aceptar sobornos, pagos personales, regalos o favores especiales de las personas que esperan que esto influya sobre el resultado de alguna decisión. Sin embargo, el soborno es una forma aceptada de hacer negocios en otros países, lo cual crea situaciones desafiantes para los negocios globales. Esta práctica se ha asociado con la caída de muchos directores, legisladores y funcionarios gubernamentales. No se limita a los empleados deshonestos: se ha informado que aproximadamente 53% de los casos de soborno reportados involucra la autorización de los directores.<sup>25</sup>

Cuando un funcionario público acepta un soborno, éste por lo común proviene de una empresa que busca ventaja, quizá obtener el negocio o la posibilidad de evitar la regulación. Sobornar a los legisladores o a los funcionarios públicos es tanto un tema legal como de ética de negocios. Existen leyes antisoborno federales y estatales. El soborno a un funcionario de otro país es un asunto legal en Estados Unidos bajo la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero. Dicha ley señala que es ilegal, para los individuos, empresas o terceras partes que hacen negocio en los mercados estadounidenses, “hacer pagos a los funcionarios públicos extranjeros para

que ayuden a obtener o retener un negocio”.<sup>26</sup> Las compañías han pagado billones de dólares en sanciones al Departamento de Justicia por violar las leyes antisoborno. La ley no aplica sólo a las empresas estadounidenses sino a todas aquellas que hagan transacciones de negocios en ese país. Esto también podría significar que las empresas no necesariamente tienen que cometer el soborno en Estados Unidos para ser responsables. Por ejemplo, Alcoa pagó 384 millones de dólares para resolver las acusaciones de que había sobornado a Bahraini, una fundidora controlada por el Estado.<sup>27</sup>

## Inteligencia corporativa

---

Muchos asuntos relacionados con la inteligencia corporativa han salido a flote en los últimos años. En términos generales, **inteligencia corporativa** (IC) se define como la recolección y el análisis de información de los mercados, la tecnología, los clientes y los competidores, así como las tendencias socioeconómicas y políticas externas. Existen tres tipos distintos de modelos de inteligencia: un sistema de monitoreo pasivo de advertencia temprana, un apoyo sobre el terreno táctico y un apoyo dirigido a la estrategia de la alta dirección.

La IC involucra el descubrimiento de información confidencial a partir de los registros corporativos, documentos legales, normas regulatorias y boletines de prensa, además de toda aquella que sirva para conocer a la compañía o a sus ejecutivos. La inteligencia corporativa puede ser una investigación legítima de la información significativa que se usa en la competencia. Por ejemplo, es legal para una empresa de software monitorear las actividades en línea de su competencia, como los blogs y los posts de Facebook. Si la empresa aprende del monitoreo de las publicaciones de su competidor que es probable que lance un nuevo producto, podría usar su propia inteligencia para lanzarlo primero y ganar la competencia. Esto es aceptable.

La inteligencia corporativa tiene sus propios procedimientos. Por ejemplo, ¿usted podría decir cuál de las siguientes prácticas y estrategias son aceptables?

1. Desarrollar una red de informantes efectiva. Alentar a los integrantes del equipo para que consigan información de la competencia mientras interactúan con gente fuera de la empresa.
2. Cada uno de los vendedores debe hablar con los clientes con los que cree que ya habló la competencia.
3. Cuando se entrevista a los solicitantes de empleo que provienen de la competencia, Recursos Humanos debe solicitar información vital, incluyendo sus cuentas de redes sociales.
4. Tener compradores que hablen con los proveedores para intentar descubrir quién demanda qué y cuándo es necesario.
5. Entrevistar a cada empleado sobre su conocimiento o experiencia y usarlo para obtener información externa de otras empresas en la industria.
6. Cuando usted entrevista a los consultores les pide que compartan ejemplos de su trabajo.
7. Usa los comunicados de prensa que anuncian nuevas contrataciones como un indicador del tipo de talento que las compañías adquieren.
8. Usan los servicios de internet para rastrear todos los cambios que se hacen en el sitio web de la compañía, de esa forma usted se forma una idea de cuáles áreas preocupan a la competencia y hacia dónde podría dirigirse.
9. Usar a un representante o a otra empresa para actuar como si fuera cliente de la competencia y obtener información sobre la estructura de precios, el tiempo de envío y de respuesta y del número de empleados. Pedir referencias y llamar a esas personas.

TABLA 3-4 Formas de robar secretos comerciales corporativos

Método de espionaje corporativo	Definición	Ejemplos
<b>Hackear</b>	Irrumpir en una red de computadoras para robar información	<b>Piratería informática:</b> el atacante ha tenido acceso, en un nivel muy bajo, a la cuenta de un usuario privilegiado  <b>Acceso remoto:</b> entrada remota a un sistema a través de internet.  <b>Hackeo físico:</b> requiere que el pirata entre físicamente y encuentre una computadora desocupada sin asegurar, con la clave de algún empleado.
<b>Ingeniería social</b>	Engañar a alguien para que revele su contraseña o alguna información confidencial corporativa	<b>Espiar sobre el hombro:</b> mirar sobre el hombro de alguien en el momento en que introduce su clave y contraseña.  <b>Adivinar la contraseña:</b> cuando un empleado es capaz de descubrir la contraseña de otro obteniendo información personal sobre él o ella.
<b>Hurgar en la basura</b>	Husmear en la basura para obtener secretos comerciales.	Un empleado obtiene gran cantidad de información de la competencia hurgando en sus basureros
<b>Golpear</b>	Recurrir a la piratería informática inalámbrica para entrar en una red	Un intruso utiliza una radio para acceder a una red inalámbrica y obtener datos sin cifrar
<b>Espionaje telefónico</b>	Usar un dispositivo de grabación digital para monitorear y registrar una línea de fax	Una persona registra un mensaje desde una línea de fax y crea una copia exacta del mensaje al reproducir la grabación.

Todos estos escenarios son legales y los departamentos de inteligencia corporativa y las empresas los usan con frecuencia.

Sin embargo, y como pasa en otras áreas de los negocios, es posible abusar de la inteligencia corporativa si no se toman las medidas adecuadas para mantener los métodos en el terreno legal y ético. Las computadoras, las redes en áreas locales (LAN) e internet han hecho del robo de secretos comerciales una tarea muy fácil. La propiedad de información como las fórmulas secretas, los esquemas de manufactura, las fusiones o los planes de adquisición y las estrategias de mercadotecnia, tienen todas un enorme valor.<sup>28</sup> El robo de secretos comerciales corporativos ha ido a la alza entre las compañías de tecnología como Samsung. Se estima que el espionaje corporativo cuesta a la economía mundial 445 000 millones de dólares anualmente, aproximadamente 1% del ingreso global.<sup>29</sup> Si se descubriera, el espionaje corporativo podría conducir a severas multas y sentencias de cárcel. La falta de seguridad y de una capacitación, permite a las personas usar una gran variedad de técnicas para tener acceso a la información vital para la empresa. Algunas técnicas para obtener valiosa información corporativa se incluyen en la tabla 3-4.

## Discriminación

Aunque los prejuicios raciales y sexuales de alguien pertenecen al dominio de la ética individual, la discriminación racial y sexual en el lugar de trabajo genera temas éticos dentro del mundo de los negocios. La **discriminación** basada en la raza, el color, la religión, el sexo, el estado



# Ética en los negocios:

casos y toma de decisiones

11a. edición



Visite nuestro sitio en <http://latinoamerica.cengage.com>

ISBN-13: 978-607-526-281-9  
ISBN-10: 607-526-281-4



9 786075 262819