

## MANAGING RISKS FOR CORPORATE INTEGRITY:

### HOW TO SURVIVE AN ETHICAL MISCONDUCT DISASTER

*By Brewer Chandler and Ferrell*

*South-Western Educational Pub; 1 edition  
(March 14, 2006)*

*320 páginas*

#### Foco

Conocer la organización

Comunicación

Liderazgo

Prevención de riesgos

Planificación

Revisión Continua

Stakeholders

Empatía

Comunicación

#### Extractos:

“La clave para evitar un EMD es reconocerlos, gestionarlos y prepararse tal como si se tratase de un problema de negocios”

“La desconexión inconsciente entre los individuos y la corporación puede ser el gran problema de las sustentabilidad de la organización”

“Un líder no sólo respeta y escucha a los stakeholders, también provee un estándar ético de conducta para ellos”

“El costo de un desastre ético no sólo puede destruir la rentabilidad de la compañía, sino que también su existencia”

“Si la empresa se está preparando y hace un proceso continuo, sólo se disminuyen las opciones de caer en un desastre ético, pero de ninguna forma pueden eliminarse”

“Su primera acción comunicacional debe ser escuchar”

“La presentación del mensaje es tan importante como su contenido”

“Muéstrale al mundo que es lo que hace una empresa con responsabilidad ética: las acciones valen mas que las palabras”

## **CAP. 1: VISIÓN CONJUNTA**

Existen pocas compañías que se han enfocado en cómo se verían afectados si existe una situación de mala conducta que conlleve a un desastre de la compañía, una EMD<sup>1</sup> (ethical misconduct disaster).

Los riesgos de desastre ético son muy importantes y significantes para la reputación de una empresa, lo importante es reconocer que estos existen y prepararse para enfrentarlos.

Si bien las firmas pueden tener códigos de ética, es importante que estas estén alineadas con lo que comunicar y el actuar de todos los actores en ellas, aún más en altos mandos.

UnEMD afecta negativamente a la organización en términos de reputación, imagen de marca y a todos sus stakeholders. La gran mayoría de estos lapsos provienen de desinformadas decisiones de los empleados que no han sido entrenados en la complejidad y consecuencia de sus decisiones. La clave para evitar un EMD es reconocerlos, gestionarlos y prepararse tal como si se tratase de un problema de negocios.

Un EMD afecta directamente a la confianza entre consumidores e inversionistas. Estos costos han llegado a tener valores totales estimados en más de doscientos billones de dólares.

Actualizar las políticas de la empresa hacia un plan continuo de ética genera una base muy importante para enfrentar un EMD. Entrenar, educar y motivar a los empleados a actuar en consistencia con los requerimientos legales y éticos esperados es el núcleo de planteamiento preventivo de un EMD.

### Gestión de un EMD:

Para identificar y tratar con desastres éticos se debe usar el Método Organizacional RADAR.

- **(R)econocer** y definir los puntos relevantes con respecto los programas éticos.
- **(A)void** (evitar) desarrollando y demostrando líderes proactivos en los tópicos de ética.
- **(D)escubrir** utilizando todos los canales, monitoreando e implementando sistemas de feedback.
- **(A)nsuer** (responder). Atender de acuerdo al plan a cualquier tema que pueda causar un desastre.
- **(R)ecovery** (recuperación). Depende del nivel de desastre de cómo se reestablece la empresa.

## **CAP. 2: LOS DESASTRES PERSONALES DETRÁS DE LOS TITULARES**

Todo escándalo ético tiene muchos damnificado como la pérdida de trabajo, estrés, inestabilidad familiar, etc.

### Caso Enron

La desconexión inconsciente entre los individuos y la corporación puede ser el gran problema de las sustentabilidad de la organización. Cuando todos los sistemas fallan, como fue el caso de Enron, resulta casi imposible ser sustentable por sí mismo. La caída de Enron se produjo por dos fuerzas igualmente destructivas:

1. La contribución de la corrupción.
2. La complacencia ante la corrupción.

En las dos instancias anteriores los empleados creen estar haciendo “las cosas bien”.

Enron es una historia se puede dividir en dos partes:

1. Se resisten a decir la verdad.
2. Se rehúsan a escuchar la verdad.

Del 2000 al 2001 se registró un aumento del 300% en reportes de denuncias de EMD, siendo un 74% de ellas por fraude, lo que indica la expansión como cáncer a causa de la complacencia ante la corrupción (el 26% restante por acoso y problemas personales).

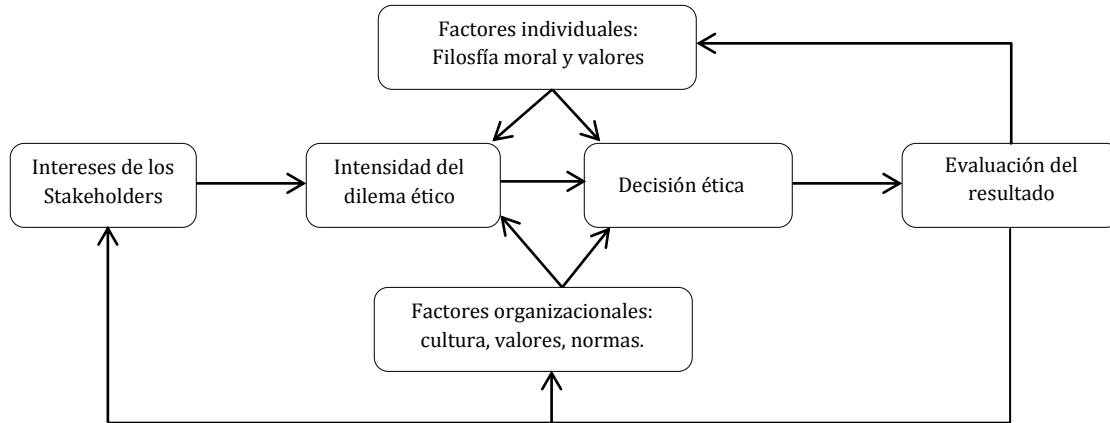
## **CAP. 3: EL ROL DEL LIDERAZGO EN RECONOCER Y EVITAR EL MAL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El liderazgo basado en valores organizacionales es clave para evitar los desastres éticos al interior de la organización, este debe ser llevado desde los altos directivos y fomentar el comportamiento ético permanentemente.

---

<sup>1</sup> Desastre de mala conducta ética.

Cómo se toma la decisión Ética



Un líder debe tener el respeto de los stakeholders y transmitirlo al equipo de trabajo trazando estándares éticos basados en los valores de la compañía. Pues las personas, generalmente, miran el comportamiento de sus líderes cuando se enfrentan a dilemas éticos.

Sólo si la planificación estratégica considera el liderazgo como una fuerza importante en la organización, el liderazgo ético puede llegar a influenciar la cultura ética de la compañía.

**CAP. 4: DESCUBRIENDO Y EVALUANDO EL RIESGO ÉTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Para identificar el riesgo ético es necesario desarrollar sistemas de feedback formal (monitoreo y reportes periódicos) e informal (escuchar conversaciones de pasillo, incentivar las discusiones éticas y crear una cultura transparente).

Es importante descubrir los riesgos a tiempo para poder evaluarlos y tomar las medidas necesarias, la importancia radica en la prevención de desastres que pueden costarle, no sólo la rentabilidad a la firma, sino que su existencia.

| Proceso de Descubrimiento   | Proceso de Evaluación  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfatizar la importancia de la cultura organizacional que fomente el compromiso ético.</li> <li>• Especificar las responsabilidades del directorio y los ejecutivos.</li> <li>• Incluir entrenamiento y difundir la información que sea necesaria.</li> <li>• Establecer la revisión continua de la eficacia del programa ético.</li> <li>• Incluir la valoración de riesgos como parte del programa ético.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el compromiso de los ejecutivos y de los directores.</li> <li>• Establecer un comité que supervise el proceso de evaluación.</li> <li>• Definir el alcance del proceso de evaluación.</li> <li>• Revisar la misión, los valores y el apego a las prioridades éticas.</li> <li>• Recoger y analizar toda la información relevante.</li> <li>• Reportar los resultados a los ejecutivos y directores.</li> </ul> |

Esta metodología está pensada para ser llevada a cabo periódicamente, sin embargo, puede ser útil para enfrentar dilemas éticos y desastres.

**CAP. 5: PLANEANDO, PREVENIR Y SOBREVIVIR A DESASTRES CORPORATIVOS ÉTICOS**

Para prevenir riesgos, es necesaria una planificación permanente. Ahora las empresas están dándole importancia a la planificación ética continua para prevenir desastres por malas conductas éticas (EMDs).

Planificación ética continua: estrategias, sistemas y procedimientos que ayudan a asegurar que los programas éticos de una empresa están en su lugar y que están operando.

Si en la empresa se está preparando y se hace un proceso continuo, solo se disminuyen las opciones de caer en un desastre ético. Si lo anterior no se hace hay más probabilidades de caer, pero de ninguna forma pueden eliminarse los riesgos de caer en un desastre ético, solo minimizarlos.

Después de haber creado el programa con sus políticas y procedimientos, se debe desarrollar un plan para su implementación, el cual debe incluir el estado actual de la compañía usando una Auditoría de Conductas Éticas.

#### Análisis de stakeholders

Deben analizarse las características y necesidades de cada stakeholder de acuerdo a: Poder, Legitimidad y Urgencia.

### **CAP. 6: RESPUESTAS PARA PREVENIR DESASTRES: CULTURA, PROGRAMAS Y ENTRENAMIENTO**

Los cambios recientes en las regulaciones requieren que los ejecutivos de más experiencia (senior) y directores tengan completo conocimiento sobre el contenido y operaciones del programa de ética.

| <b>Marco de trabajo para crear un programa ético efectivo</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer responsabilidades de un líder ético.</li><li>• Evaluar los riesgos para establecer códigos de conducta para el programa.</li><li>• Implementar revisión operacional a través de un oficial ético o comité.</li><li>• Desarrollar un código ético y estándares comprensivos de conducta.</li><li>• Comunicar valores, estándares, cultura y expectativas a los empleados.</li><li>• Establecer un sistema de monitoreo y reportes de malas conductas.</li><li>• Reforzar estándares con premios y castigos como apoyo a la organización cultural.</li><li>• 8) Mejorar continuamente, revisar el programa y monitorear la cultura y conductas de empleados.</li></ul> |

Es importante ayudar a los empleados a reconocer problemas éticos y legales y darles los recursos para dirigir y resolver posibles ambigüedades en la situación. El entrenamiento debe ayudar a los empleados a anticipar los efectos negativos de las malas conductas y fallas en actuar en formas éticas y legales.

El rol principal del entrenamiento es la comunicación, coordinación e integración del comportamiento de los empleados en un sistema consistente con la ética organizacional; promoviendo decisiones y comportamientos consistentes con la misión, valores y objetivos de la organización, creando empleados que tengan conocimiento, habilidades y motivación para el actuar ético, tomando decisiones éticas y obedeciendo a los requerimientos legales y regulatorios.

#### Características de un programa de entrenamiento ético efectivo

- 1) Reconocer la importancia de planificar y entrenar par minimizar el potencial de malas conductas.
- 2) Recolectar material educacional actualizado sobre ética y entrenarse en la información regulatoria .
- 3) Revisar y actualizar las técnicas de entrenamiento, métodos y acercamientos, es importante mantener el entrenamiento en escenarios realistas.
- 4) Considera externalizar algunas tareas de entrenamiento a consultoras o firmas especialistas.

### **CAP. 7: RESPONDIENDO A LA PUBLICIDAD NEGATIVA Y SOBREVIVIENDO EL ESCRUTINIO PÚBLICO**

¿Qué hacer frente a una crisis por mala conducta ética en la compañía? Es siempre necesario tener un plan de contingencia para estos casos. Lo primero es escuchar a las partes involucradas en el escándalo. De esta manera se lograra entender mejor el problema para poder generar mensajes y soluciones que busquen el máximo beneficio para todos. Se debe mostrar una imagen clara y transparente, siendo abiertos a hablar con la prensa, comunicando frases simples que muestren el compromiso para resolver la situación que queden en la retina del público.

El vocero de la compañía pasa a ser el personaje principal durante la crisis, ya que el representa lo que se busca transmitir al publico objetivo y a los medios en general. Se recomienda que use un lenguaje simple, no sea confrontacional, use frases que sean un eslogan en reiteradas ocasiones para explicar ideas complejas, usar un lenguaje no verbal que proyecte tranquilidad y no agresividad.

El mensaje que se emita, tanto es su forma como en su fondo es de vital importancia durante las crisis, se recomienda que sea claro y consistente, se diga siempre la verdad y se explique porqué se omite cierta información, se evite especular y sea empático con las partes afectadas.

### **CAP. 8: RECUPERARSE DE UN DESASTRE POR MALA CONDUCTA ÉTICA**

Ocurrió un gran desastre por mala conducta ética, tu reputación fue dañada, tu compañía enfrenta cargos legales y tus clientes están escépticos ¿Se puede volver a la normalidad?

Una vez ocurrido el problema se está en un estado de oportunidad de aprendizaje respecto a qué se hizo bien, qué se hizo mal y cómo evitar que la situación se repita, esto puede tardar meses e incluso años, lo importante es hacerlo a conciencia y con responsabilidad. Recuperar la confianza de las partes involucradas es vital, la comunicación es la principal herramienta para esto, en general se hace a través de la prensa; va mas allá de enunciar una serie de hechos, para que sea efectiva es necesario definiciones de contexto, para esto se usan los meta-mensajes que son mensajes sobre los mensajes que ayudan a interpretar la intención de la información para así simplificar el entendimiento del mensaje. Con este mismo objetivo se debe ser sumamente cuidados con las palabras y la forma que se a utilizara, eso recibe el nombre de “framing”.

Algunos de los errores mas comunes en el manejo de la recuperación post-crisis son por la demora en la respuesta, la mala elección de las palabras, mala elección del vocero de la compañía o también por generar falsas expectativas en el publico, lo que genera el efecto opuesto al deseado.

En general las medidas para recuperarse son investigar las causas para no repetir las, compensar a los afectados, expresar públicamente cuanto lamenta el incidente y luego reforzar la nueva buena imagen con mensajes positivos de manera sistemática.

### **APÉNDICES**

- **A: PRINCIPALES HALLAZGOS ESTUDIO DE MERCADO OCEG 2005**

Las compañías que han sufrido crisis se ven a sí mismas más fuertes en su relación con el entorno y sus pares; además invierten hasta tres veces más que otras compañías que no han pasado por estas crisis.

Cada vez cobran más fuerza los programas de entrenamiento ético en las organizaciones, sin embargo deben seguir siendo reforzados.

Las compañías valoran más su programa ético si fijan sus objetivos específicamente, además obtienen beneficios adicionales si lo complementan con otras áreas de la compañía.

- **B: CAPITALIZANDO EL VALOR DE LA INTEGRIDAD: UN MODELO INTEGRADO PARA ESTANDARIZAR LA MEDIDA DEL DESEMPEÑO NO-FINANCIERO COMO UN ACTIVO DE INTEGRIDAD CORPORATIVA – LYNN BREWER**

A través de este modelo se permite a las compañías estandarizar y certificar su integridad, lo que repercute en atraer clientes e inversiones, además de motivar a sus empleados. Con esto generan una nueva ventaja competitiva y reducen el riesgo de crisis. Es decir, capitalizan su integridad.

La importancia de la integridad radica en que la economía está construida en la base de la confianza y quizás sea la estandarización de la integridad lo que haga falta para reconstruir la confianza requerida para sostener la economía.

- **C: NOTAS AL PIE**