



Gestión de la Conducta Organizacional Responsable

Cristina Celia López
Adriana Rosenfeld

El propósito de este documento es guiar a las organizaciones en cómo integrar, en sus modelos de creación de valor, un enfoque de sostenibilidad tendiente a dar respuesta a las transformaciones que actualmente esperan sus partes interesadas en relación a cuestiones éticas.

Cristina Celia López
Adriana Rosenfeld

Acerca de las autoras

Cristina Celia López es Contadora Pública/UBA, Coach organizacional, Experta ISO 26000:2010 y Auditora de sistemas sociales, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.

Representante de las organizaciones de la sociedad civil en el Comité Estratégico de Responsabilidad Social y el Comité Estratégico Ambiental del Instituto Argentino de Normalización/IRAM, el Punto Nacional de Contacto Argentino de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, el World Bank Civil Society Forum, el Foro de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, y el ISO 26000 Stakeholders Global Network.

Miembro de los Comités Espejo encargados del seguimiento de los desarrollos normativos internacionales: ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social; ISO 20400:2017 Compras sostenibles; ISO 45001:2018 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo; y actualmente del ISO/TC 309 Gobernanza de las organizaciones.

Presidente del Working Group encargado del proceso de revisión del Estándar de Producción Bonsucro que contiene los principios y criterios para lograr una producción sostenible de caña de azúcar y sus productos derivados, con respecto a las dimensiones económica, social y ambiental.

Adriana Rosenfeld es Computadora Científica/UBA, Licenciada en Información Ambiental/ Universidad Nacional de Luján, Experta ISO 26000:2010, Formadora de Formadores en RSE/ REDUNIRSE.

En la Universidad Nacional de Luján es profesora adjunta ordinaria del Departamento de Ciencias Sociales, Coordinadora de la Licenciatura en Información Ambiental e integra equipos interdisciplinarios de investigación, extensión y vinculación tecnológica.

Es docente de grado y posgrado en diferentes universidades en las temáticas ambientales y de responsabilidad social y autora de libros y artículos en publicaciones especializadas.

En el marco del desarrollo de la ISO 26000:2010-Guía de responsabilidad social se desempeñó como colíder del equipo internacional encargado del diseño y la implementación de la política comunicacional y como integrante del Comité Espejo Argentino.

En relación a la temática de sustentabilidad, co-lidera el grupo específico para la Comisión Panamericana de Normas Técnicas y participa como experta en los procesos de estudio de normas ISO en el Comité Técnico 309 – Gobernanza de las organizaciones.



Cristina Celia López
Adriana Rosenfeld

Índice

Introducción	6
Gobernanza de la organización	
Generalidades	10
Determinar el propósito de la organización	11
Alinear la cultura de la organización con el propósito	12
Incorporar el propósito a la estrategia de la organización.....	13
Gestión de la conducta organizacional	
Comprender el contexto de la organización.....	14
Involucrar a las partes interesadas.....	15
Cumplir con las "obligaciones de compliance"	17
Gestionar los riesgos y oportunidades.....	18
Liderar la gestión.....	19
Establecer políticas.....	19
Asignar responsabilidades	20
Establecer objetivos y planificar acciones	21
Asignar recursos	22
Gestionar las competencias de las personas.....	22
Proveer información para la toma de conciencia.....	23
Establecer procesos de comunicación.....	23
Gestionar la documentación.....	24
Implementar procesos de control.....	24
Generalidades.....	24
Debida diligencia.....	26
Controles financieros.....	27
Controles no financieros	27
Controles anti-soborno a socios de negocios	28
Compromisos anti-soborno	28
Regalos y beneficios.....	28
Denuncia de conductas inapropiadas.....	28
Mecanismos de denuncias.....	29
Manejo de contingencias.....	30
Prevención y gestión de hechos inesperados	31
Evaluar el desempeño	31

Epílogo	33
Conclusión	34
Anexos	
ANEXO I - ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social.....	35
ANEXO II - Objetivos de desarrollo sostenible	38
ANEXO III - Glosario	40
ANEXO IV - Bibliografía	47

Introducción

Las transformaciones económicas, tecnológicas, demográficas y climáticas que están teniendo lugar en el contexto mundial actual, obligan a las organizaciones a hacer frente a los múltiples desafíos que plantea un escenario complejo e interconectado que cambia a una gran velocidad a nivel global y en el que las cuestiones sociales toman cada vez más preponderancia.

Aún en el caso particular de las empresas con mejores prácticas de negocio, existe el riesgo de perder su posicionamiento en el mercado debido a la complejidad que conlleva su adaptación a la actual dinámica de constante transformación.

Es por ello que se considera que las organizaciones¹ exitosas serán aquellas que se involucren significativamente con sus partes interesadas y satisfagan las expectativas de éstas.

En este sentido, la existencia de un propósito organizacional sostenido por una gestión de la conducta organizacional responsable (GECOR), es el punto de partida para una adecuada adaptación.

A los fines de este documento se entiende por GECOR, a un enfoque de conducción que atienda más allá del cumplimiento de los marcos normativos obligatorios. Actualmente se espera que las organizaciones se conduzcan de manera ética y transparente, respeten los intereses de y respondan a sus partes interesadas, respeten los derechos humanos y laborales y procuren el bienestar de sus trabajadores, preserven el ambiente, promuevan el crecimiento inclusivo, el desarrollo equitativo y la diversidad, y proporcionen bienes y servicios sostenibles. En especial, el respeto de los derechos humanos es tema de gran preocupación debido a riesgos tales como prácticas laborales injustas, condiciones de trabajo inseguras, trabajo infantil, trabajo esclavo y tráfico de personas en las cadenas de suministro.

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

¹ Se entiende por organización a una persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones y responsabilidades, autoridades y relaciones para el logro de sus objetivos. El concepto de organización incluye, entre otros, trabajador independiente, empresa, institución pública, organización de la sociedad civil.

En línea con: ISO/IEC Directives, Part 1 – Consolidated ISO Supplement – Procedures specific to ISO Annex L (normative) Proposals for management system standards - L.9 High level structure, identical core text and common terms and core definitions for use in management systems standards - 2019-04-30.



Actualmente se espera que las organizaciones se conduzcan de manera ética y transparente, respeten los intereses de y respondan a sus partes interesadas, respeten los derechos humanos y laborales y procuren el bienestar de sus trabajadores, preserven el ambiente, promuevan el crecimiento inclusivo, el desarrollo equitativo y la diversidad, y proporcionen bienes y servicios sostenibles.



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

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

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

Para llevar a la práctica una cultura de integridad, resulta conveniente que la organización disponga de procesos que velen permanentemente por el cumplimiento de sus obligaciones, los llamados programas de compliance. Los mismos resultan efectivos a largo plazo sólo si se han incorporado tanto a la cultura de la organización, como en el comportamiento y en la actitud de las personas que trabajan en ella y si se han integrado a todos los procesos de gestión de la organización, como por ejemplo a finanzas, riesgos, calidad, ambiente y salud y seguridad, entre otros. La existencia de valores organizacionales claros y el liderazgo, son claves para influenciar el comportamiento de las personas que trabajan en una organización.

Aunque una gestión adecuada de compliance, no sólo evita o minimiza incumplimientos legales, dado que también contribuye a reducir riesgos y al comportamiento socialmente responsable de la organización, es sólo una dimensión de la GECOR.

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

Dentro del concepto de comportamiento fraudulento se incluyen: la corrupción, el fraude financiero y la apropiación indebida de activos. Dentro del concepto de corrupción se distingue entre los actos de soborno, de cohecho -soborno a funcionarios públicos- y de extorsión.

El soborno es un asunto que impacta tanto a las organizaciones como a la sociedad en general y la mejor forma de hacerle frente desde las organizaciones, es a través de una gestión efectiva de la vulnerabilidad organizacional. Para ello, deberían definirse y ejecutarse controles adecuados para mitigar la posibilidad de que ese desvío se produzca.

En términos generales se entiende que la corrupción es la obtención de un beneficio deshonesto producto del abuso de una posición de confianza.

La corrupción es la acción y efecto de dar o recibir algo de valor para que alguien haga (o deje de hacer) algo, burlando una regla formal o implícita acerca de lo que se debe hacer, en beneficio del que da ese algo de valor o de un tercero. Todos los actos de corrupción están vinculados a la existencia de las llamadas "ventajas indebidas", en las que el corruptor se vale de una ventaja que posee como persona (favores, dinero, influencia, omisiones, etc.), para poder acceder a un beneficio a través de una acción o inacción de otra persona.

La corrupción es un grave problema social, político, legal, económico y ético que afecta y debe preocupar tanto a instituciones públicas como a empresas privadas. En el ámbito privado no siempre se la reconoce como tal o bien hay una cierta indiferencia en relación a sus consecuencias, por lo que no se le dedican los esfuerzos necesarios para contrarrestarla, sin dimensionar que ese tipo de conducta contribuye a destruir los principios por los que se rige la sociedad de la cual es parte.

El punto de partida para llevar a la práctica una GECOR es la comprensión de que quienes son susceptibles de protagonizar comportamientos indebidos son personas, por lo tanto, es importante comprender al ser humano como tal y conocer los motivos y circunstancias que lo pueden llevar a cometerlos.

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

Para minimizar los riesgos motivacionales y abordar los posibles desvíos de comportamiento, resulta necesario definir claramente el estándar de comportamiento organizacional esperado, implementar mecanismos para llevarlo a la práctica y establecer un sistema de control. En la práctica esto significa, por ejemplo:

- Definir un código de ética para que no haya lugar a dudas sobre los valores organizacionales a seguir
- Impartir una formación en valores que permita la creación de conciencia sobre los impactos derivados de no respetarlos
- Diseñar y sostener un sistema de control eficiente y eficaz
- Poner a disposición canales de denuncia confiables y transparentes

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



La adopción de este modelo conlleva por una parte la redefinición del concepto de éxito organizacional en función del propósito y con enfoque de partes interesadas y por otra, a la creación de valor atendiendo los grandes desafíos globales planteados en la Agenda 2030.

La forma más efectiva de llevar a la práctica un modelo de GECOR es:

- Adoptando una modalidad de pensamiento holístico e integrado
- Comprendiendo el contexto en el que opera la organización y la red relacional en la que desarrolla sus actividades
- Asumiendo el liderazgo organizacional
- Identificando los riesgos derivados de posibles conductas personales inapropiadas o perjudiciales (los desvíos conductuales) y definiendo objetivos específicos para abordarlos
- Asegurando que las personas tienen la formación necesaria para garantizar una conducta responsable
- Integrando la GECOR en los procesos de negocio
- Evaluando el desempeño en función de los objetivos establecidos y llevando a la práctica aquellas acciones que resulten necesarias para mejorar el desempeño en materia de GECOR

La adopción de este modelo conlleva por una parte la redefinición del concepto de éxito organizacional en función del propósito y con enfoque de partes interesadas y por otra, a la creación de valor atendiendo los grandes desafíos globales planteados en la Agenda 2030.

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

Esperamos contribuir con este aporte a la mejora en la efectividad de la gestión de la conducta organizacional responsable, como dimensión fundamental de la sustentabilidad.

Las Autoras

Abril 2020

Gobernanza de la organización

Generalidades

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

El sistema incluye: establecer el propósito, misión, visión, valores organizacionales y cultura para dar dirección a la organización; equilibrar la asignación de los recursos para lograr ese propósito; ejercer supervisión para garantizar el cumplimiento de los resultados previstos; involucrar a las partes interesadas de la organización y rendir cuentas. Es posible que este sistema ya exista total o parcialmente y que deba adaptarse o mejorarse para que la gobernanza de la organización resulte eficiente, efectiva y consistente con la conceptualización actual de la sustentabilidad.

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

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



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



El propósito organizacional es la razón de existir de la organización, guía sus objetivos de desempeño y proporciona un contexto claro para la toma de decisiones, teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas y su viabilidad en el tiempo.

Llevar a la práctica un buen gobierno organizacional involucra:

- El reconocimiento del propósito organizacional
- La determinación de un modelo de valor y de una estrategia
- La supervisión del desempeño organizacional
- El involucramiento y la rendición de cuentas a las partes interesadas
- El liderazgo ético y efectivo
- El reconocimiento del valor de los datos para la toma de decisiones
- La identificación y el abordaje de los riesgos organizacionales
- El ejercicio de la responsabilidad social
- La contribución a la sustentabilidad

Para la sostenibilidad de una organización es esencial establecer un sistema de gobernanza que promueva el propósito organizacional y contribuya la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹ (ODS). El órgano de gobierno de la organización es el encargado de tomar las decisiones clave, construir una cultura basada en el propósito, respaldar objetivos y metas estratégicos y liderar este proceso de transformación hacia un modelo de creación de valor más sostenible e inclusivo.

Determinar el propósito de la organización

El propósito organizacional es la razón de existir de la organización, guía sus objetivos de desempeño y proporciona un contexto claro para la toma de decisiones, teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas y su viabilidad en el tiempo.

Para reorientar su propósito hacia la creación de un futuro más sostenible y equitativo, un primer paso es alinear los objetivos organizacionales con un enfoque basado en los ODS. Esto requiere mirar más allá de los resultados a corto plazo y actualizar las declaraciones de misión y valores, inspirándose en los ODS.

El desarrollo de actividades claramente alineadas con el propósito organizacional aporta a las partes interesadas tanto certeza acerca de las intenciones y del comportamiento de la organización en relación con ellas, como una mayor comprensión de la identidad de la organización.

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

¹ Ver ANEXO II - Objetivos de Desarrollo Sostenible

Alinear la cultura de la organización con el propósito

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

Las organizaciones pueden tener distintos tipos de culturas. Aquellas que se caracterizan por un entorno de trabajo amigable en las cuales los empleados trabajan en equipo, participan y construyen consensos; otras en las que predomina lo formal y un entorno de trabajo estructurado; aquellas basadas fundamentalmente en los resultados con grupos de trabajo altamente competitivos y orientados al logro de objetivos externos; o aquellas en las cuales la innovación es fundamental y se caracterizan por un entorno de trabajo creativo y que promueve la iniciativa personal.

En el primer caso, la gestión de los equipos tiene como objetivo promover una cooperación efectiva y fluida. Hay una gran atención a las relaciones interpersonales y el desarrollo personal de los empleados es clave.

En el segundo caso, la gestión tiene como objetivo la ejecución de tareas de acuerdo con pautas estrictas.

Para el tercer tipo, es importante que los empleados conozcan la posición y reputación de la organización en el contexto en el que opera. La gestión tiene como objetivo principal inspirar a todas las personas que trabajan en la organización a mantener contactos positivos con las relaciones externas.

El último caso refiere a una gestión prospectiva, con visión de futuro y un enfoque de innovación. La gestión tiene un rol fundamental en la implementación de cambios basados en procesos de mejora y flexibilidad.

Entender cuál es el modelo cultural de la organización, permitirá planificar modalidades de intervención más efectivas que faciliten el abordaje del cambio hacia una renovada cultura organizacional alineada con y que conduzca al logro de su propósito. Medir periódicamente la internalización de la cultura organizacional permite a las organizaciones establecer planes de acción adecuados para evitar consecuencias indeseadas.



La cultura organizacional es uno de los factores de mayor influencia en el desempeño de las personas.



La estrategia de la organización consiste en el conjunto de acciones y comportamientos que necesita materializar para alcanzar sus objetivos.

Incorporar el propósito a la estrategia de la organización

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

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

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

Gestión de la conducta organizacional

Comprender el contexto de la organización

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

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

A partir de la consideración de los contextos social, económico y ambiental pueden resultar asuntos externos relevantes para una organización: el marco normativo aplicable, los aspectos tecnológicos, el entorno político, la situación financiera y la competencia, tanto a nivel local, nacional, regional como internacional.

Por otra parte, pueden resultar asuntos internos relevantes su/s modelo/s de creación de valor, estrategia/s, estructura/s, políticas, procedimientos, procesos y grado de incorporación de la sustentabilidad en las actividades y operaciones.

A los efectos de determinar la relevancia de los asuntos, algunos de los factores que pueden ser considerados son: grado de autonomía, sector, localización, tamaño, entorno cultural, capacidades.

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

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



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

Es recomendable documentar la identificación de las cuestiones externas e internas que impactan o pueden impactar positiva o negativamente la capacidad de la organización para lograr sus objetivos.

Involucrar a las partes interesadas

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

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

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

El respeto de las expectativas, opiniones o intereses de las partes interesadas conlleva que las organizaciones deban prepararse para considerarlas y responderlas en forma oportuna y pertinente. La aplicación de una metodología específica, como la propuesta en el Referencial IRAM 16 Gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas¹, ayuda al logro de resultados efectivos en este aspecto.

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



Toda organización desenvuelve sus actividades en contextos sociales, ambientales, económicos y políticos específicos cambiantes, los que están animados por un conjunto diverso y heterogéneo de actores sociales, también llamados grupos de interés o partes interesadas, portadores de derechos, obligaciones y expectativas, que se reflejan en intereses específicos.

¹ Disponible en: http://aplicaciones.iram.org.ar/userfiles/files/Referencial_Partес_%20Interesadas.pdf

Según la Norma ISO 26000:2010, para “identificar a las partes interesadas, una organización debería hacerse las preguntas siguientes:

- *¿Con quién tiene obligaciones legales la organización?*
- *¿Quién podría verse afectado positiva o negativamente por las decisiones o actividades de la organización?*
- *¿Quién es más probable que exprese sus inquietudes acerca de las decisiones y actividades de la organización?*
- *¿Quién estuvo involucrado en el pasado cuando fue preciso atender inquietudes similares?*
- *¿Quién puede ayudar a la organización a tratar impactos específicos?*
- *¿Quién puede afectar la capacidad de la organización para cumplir con sus responsabilidades?*
- *¿Quién quedaría desfavorecido si se le excluyera del involucramiento?*
- *¿Quién se ve afectado en la cadena de valor?”²*

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

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

Es recomendable documentar la identificación y priorización de las partes interesadas relevantes que impactan o pueden impactar positiva o negativamente la capacidad de la organización para lograr sus objetivos, como así también de sus expectativas.



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

² Fuente: ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social

Cumplir con las “obligaciones de compliance”

A toda organización le resultan aplicables una serie de requisitos legales que debe cumplir y otros que decide voluntariamente cumplir. A este conjunto de requisitos se lo denomina “obligaciones de compliance”. El logro del cumplimiento de todas estas obligaciones dependerá en gran parte de la cultura de la organización y, más allá de las competencias, del comportamiento de las personas que trabajan bajo su control. En este sentido es fundamental el compromiso activo de la dirección y el ejercicio de un liderazgo sostenido.

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

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

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

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

Es recomendable documentar la identificación de las obligaciones de compliance.



A toda organización le resultan aplicables una serie de requisitos legales que debe cumplir y otros que decide voluntariamente cumplir. A este conjunto de requisitos se lo denomina “obligaciones de compliance”.

Gestionar los riesgos y oportunidades

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

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

Identificar, analizar y evaluar los factores de riesgo en función de la metodología determinada, es el punto de partida para el diseño de estrategias y la planificación de acciones tendientes a minimizarlos o prevenirlos. La velocidad de cambio de los contextos sociales, ambientales, políticos, legales, tecnológicos y económicos en los que operan las organizaciones es un desafío importante para la gestión de riesgos. En general resulta beneficioso que el análisis considere diferentes categorías de riesgo tales como: riesgo país, riesgo sectorial, riesgo de socios de negocios, riesgo de las actividades.

La gestión del riesgo, como parte de la gobernanza organizacional, debería abordarse de manera transversal a todas las actividades asociadas con la organización, incluyendo las relacionadas con sus partes interesadas.

Cada organización gestiona sus riesgos en función de su "apetito del riesgo", es decir de acuerdo a la "capacidad de tolerancia al riesgo" que está dispuesta a aceptar, más allá de la cual sería necesaria una acción para evitar que se afecte el logro de sus objetivos. Una gestión del riesgo iterativa contribuye al logro de los objetivos de la organización y a la toma de decisiones informadas. La gestión de riesgo incluye la identificación, análisis, evaluación, priorización y mitigación de los mismos.

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



Las organizaciones se encuentran expuestas a factores externos e internos (decisiones, actividades e interacciones) que inciden o pueden incidir tanto positiva como negativamente en el logro de sus objetivos.

Es recomendable documentar tanto la identificación, el análisis, la evaluación y priorización de los riesgos, como las acciones de mitigación relacionadas.



Liderar la gestión

Existen distintos estilos de liderazgo, pero todos ellos refieren a la capacidad de influir en otras personas para alcanzar, con su apoyo y ayuda, un objetivo o proyecto compartido. Un líder es considerado un referente para otras personas, tiene la capacidad de inspirar y motivar; de formar y desarrollar las capacidades individuales; de convencer a los individuos para que colaboren en un proyecto común y de impulsar comportamientos responsables.

Además de estas características, hay dos aspectos significativos relacionados con el ejercicio del liderazgo en el contexto organizacional: el compromiso y la rendición de cuentas.

Compromiso: implica que los líderes máximos tienen un convencimiento real del valor del propósito de la organización y asumen todas las responsabilidades relacionadas con la puesta en práctica de las acciones que resulten necesarias para mejorar el desempeño. Que el compromiso por parte de los líderes de la organización esté impregnado en toda la organización, resulta crítico para una GECOR.

Rendición de cuentas: el principio de rendición de cuentas³ propone que una organización debería aceptar un escrutinio adecuado referido al impacto de sus decisiones y actividades sobre la sociedad y el ambiente y, además, aceptar el deber de responder a ese escrutinio. Los líderes máximos de la organización pueden optar por delegar diversas tareas relacionadas con la gobernanza, el único aspecto de la gobernanza que no puede ser delegado es la responsabilidad última por la rendición de cuentas.

Los líderes máximos de la organización deben asegurarse que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes, se asignen teniendo en cuenta el contexto en el que la organización opera y se comuniquen de manera clara y comprensible a todos los niveles dentro de la organización.

Establecer políticas

En términos generales, una política expresa formalmente las intenciones y dirección de la organización en relación a un tema. En el marco de la conducta organizacional responsable, se trata

³ Fuente: ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social, 4.2. Rendición de cuentas



Existen distintos estilos de liderazgo, pero todos ellos refieren a la capacidad de influir en otras personas para alcanzar, con su apoyo y ayuda, un objetivo o proyecto compartido.

del conjunto de principios, enunciados como compromiso del máximo órgano de gobierno organizacional, que establece las intenciones de la organización hacia la GECOR. Dicha política posibilita que la organización establezca objetivos y lleve a cabo las acciones necesarias para lograr los resultados previstos en materia de GECOR.

Entre los elementos a incluir en una adecuada política orientada a la GECOR pueden mencionarse:

- Prohibición específica de malas prácticas de GECOR
- Compromiso con el cumplimiento de las obligaciones de compliance
- Acceso al planteamiento de inquietudes de las partes interesadas sin temor a represalias

La misma, que puede estar integrada por uno o varios documentos, debería:

- Resultar alineada con el propósito de la organización
- Constituirse en el marco de referencia para el establecimiento de objetivos de GECOR
- Explicar las consecuencias de no cumplir con la política de GECOR
- Comunicarse a las partes interesadas pertinentes

Es esperable que, en el marco de una GECOR, se defina un código de conducta, un código de ética o un código de integridad que incluya la asignación de responsabilidades correspondiente.

Asignar responsabilidades

La asignación de roles a las personas dentro de una organización, determina no sólo la posición que cada una de ellas ocupa en la estructura de la misma, sino también el impacto de su participación en la consecución del propósito organizacional.

Los líderes máximos son los responsables de que la GECOR se implemente y les corresponde transmitir y ayudar a promover una cultura de integridad.

Es fundamental la asignación de responsabilidades y autoridades para todos y cada uno de los roles pertinentes, por ejemplo, responsables de compliance, antisoborno, canal de quejas, y que las mismas se reflejen tanto en la estructura organizacional como en las descripciones de puesto pertinentes. Dicha definición de roles y asignación de responsabilidades debería tomar en cuenta el contexto en el que la organización opera y estar en línea con la estrategia organizacional.

Es recomendable documentar la asignación de roles y responsabilidades en todos los niveles de la organización.



La asignación de roles a las personas dentro de una organización, determina no sólo la posición que cada una de ellas ocupa en la estructura de la misma, sino también el impacto de su participación en la consecución del propósito organizacional.



La planificación de la GECOR implica la identificación de aquellas acciones consideradas como pertinentes para abordar la exposición de la organización a riesgos tales como: comportamiento poco ético, comportamiento fraudulento, incumplimiento de la ley, incumplimiento del código de conducta, negligencia grave, incumplimiento de políticas de la organización, daño o riesgo de daño a los derechos humanos, al ambiente, a la salud o a la seguridad pública, acciones de discriminación, bullying y/o acoso.

Para una efectiva GECOR la asignación de responsabilidades debería comunicarse de manera clara y comprensible a todos los niveles dentro de la organización.

Establecer objetivos y planificar acciones

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

La planificación de la GECOR implica la identificación de aquellas acciones consideradas como pertinentes para abordar la exposición de la organización a riesgos tales como: comportamiento poco ético, comportamiento fraudulento, incumplimiento de la ley, incumplimiento del código de conducta, negligencia grave, incumplimiento de políticas de la organización, daño o riesgo de daño a los derechos humanos, al ambiente, a la salud o a la seguridad pública, acciones de discriminación, bullying y/o acoso. También implica la identificación de oportunidades de mejora y la definición de acciones asociadas a las mismas en los procesos de la GECOR. Una planificación eficiente de la GECOR requiere de la inclusión de una instancia de evaluación de la efectividad de cada una de estas acciones.

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

El siguiente paso consiste en presupuestar todos los recursos que resultan necesarios para llevar a la práctica las acciones necesarias para establecer, implementar y mantener una GECOR.

Es recomendable documentar la planificación de acciones definida.

Asignar recursos

Implementar y mantener una efectiva GECOR conlleva una adecuada identificación de las personas y de los recursos necesarios y su correspondiente asignación. Los recursos deberían proporcionarse de manera oportuna y eficiente.

Las personas y los recursos necesarios –incluidos, pero no limitados, a la infraestructura, los sistemas de información, la tecnología, los recursos financieros y otros recursos específicos en función de las actividades, productos y servicios de la organización- variarán según las circunstancias y el contexto de la organización a lo largo del tiempo y/o los riesgos específicos. Es por ello que la identificación de las personas y recursos debería reevaluarse regularmente.

Gestionar las competencias de las personas

Los conocimientos, la comprensión, las habilidades o las aptitudes permiten a un individuo obtener la competencia necesaria en relación al desempeño esperado respecto de la GECOR. Que una organización cuente con las competencias necesarias, requiere de una precisa determinación de aquellas competencias que deben poseer las personas involucradas. Es por ello que cada una de las descripciones de aquellos puestos donde resulta pertinente, deberían incluir las competencias en materia de GECOR requeridas por el mismo.

Entendiendo que las personas pueden ser competentes en función de su educación, formación, experiencia o una combinación de éstas, la organización debería evaluar las competencias de las personas que realizan tareas relacionadas con la GECOR, identificar las necesidades de desarrollo de competencias y abordar las brechas identificadas. Para un adecuado abordaje de estas brechas, resulta recomendable definir e implementar un plan de desarrollo de competencias.

Algunos ejemplos no tradicionales de modalidades de formación que pueden resultar eficientes en el marco de la GECOR son: micro videos, mensajes en pantallas y pop-ups, mensajes en TV durante la hora del almuerzo, capacitaciones de 5 minutos, celebración del día de la conducta responsable, entre otros.

Dada la relevancia de las competencias de las personas en materia de GECOR para que la misma resulte efectiva, no sólo deberían abordarse durante la relación laboral, sino que también deberían considerarse durante el proceso de reclutamiento.



Las personas y los recursos necesarios –incluidos, pero no limitados, a la infraestructura, los sistemas de información, la tecnología, los recursos financieros y otros recursos específicos en función de las actividades, productos y servicios de la organización- variarán según las circunstancias y el contexto de la organización a lo largo del tiempo y/o los riesgos específicos.



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

Es recomendable documentar la gestión de competencias en materia de GECOR dado que la misma es útil para abordar las necesidades de competencia identificadas, dar seguimiento al progreso en el cierre de las brechas identificadas y permitir la comunicación de la información pertinente a las partes interesadas.

Proveer información para la toma de conciencia

La organización es responsable de la adecuada concientización en relación a la GECOR, a fin de mejorar el conocimiento y fomentar una conducta organizacional responsable que apoye los compromisos asumidos por la organización. Esto incluye hacer que los empleados y otras personas que trabajan bajo el control de la organización tomen conciencia de los valores de la organización, y de la manera en que éstos pueden contribuir al logro de la estrategia de la misma.

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

Para ello la organización podría, por ejemplo, implementar programas de inducción que enfatizen la cultura organizacional, los valores y la/s política/s relacionadas con la GECOR.

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

Es importante tener en cuenta que, si bien existen procesos de toma de conciencia genéricos aplicables a todo el personal y a ciertos socios comerciales, en algunos casos la organización debería considerar la pertinencia de incrementar la frecuencia y/o la profundidad de los mismos, atendiendo a los riesgos asociados.

Establecer procesos de comunicación

La organización debería establecer procesos de comunicación pertinentes para la GECOR. Resulta recomendable que estos procesos identifiquen la información a comunicar, el momento o las circunstancias en las que es necesario comunicarla, las personas a quienes comunicar y la manera de comunicar.

Estos procesos de comunicación deberían permitir suministrar y obtener información pertinente relacionada con la conducta organizacional responsable y sobre su desempeño. La información a comunicar debería ser completa, comprensible, receptiva, precisa, equilibrada, oportuna y accesible.

La comunicación es un proceso permanente y de doble vía tanto hacia fuera como hacia adentro de la organización.

Tanto la comunicación interna dentro de los diferentes niveles y funciones de la organización entre ellos, como la comunicación externa son esenciales para la eficacia de la GECOR.

Es recomendable definir e implementar un plan de comunicación y conservar la información documentada de la gestión de las comunicaciones.

Gestionar la documentación

Desarrollar y mantener información documentada permitirá contribuir a la operación eficaz de la GECOR y a su adecuada comprensión por parte de las personas que trabajan bajo el control de la organización y de otras partes interesadas.

La información documentada recomendada en los apartados anteriores puede presentarse en distintos formatos: electrónico, papel, carteles, fotos, etc. En todos los casos el formato debería resultar útil, legible, de fácil comprensión y accesible a quienes necesitan la información contenida en ellos. Si los procesos de la GECOR están alineados con los de el/los sistemas de gestión de la organización, podría combinarse la información documentada de la GECOR con la información documentada de esos sistemas de gestión.

Es recomendable mantener un control sobre la información documentada, de modo que las versiones vigentes de la misma estén disponibles en todos los lugares pertinentes para el funcionamiento eficaz de la GECOR.

Implementar procesos de control

Generalidades

La organización debería llevar a cabo las acciones necesarias para que sus operaciones y procesos asociados a la GECOR se desarrollen de manera controlada a fin de cumplir los compromisos en materia de conducta organizacional responsable.



La organización debería establecer procesos de comunicación pertinentes para la GECOR. Resulta recomendable que estos procesos identifiquen la información a comunicar, el momento o las circunstancias en las que es necesario comunicarla, las personas a quienes comunicarla y la manera de comunicarla.

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

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

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

El establecimiento de controles operacionales debería incluir:

- Los métodos de control
- Los criterios de operación
- Los procesos que definan cómo se van a planificar, realizar y controlar las operaciones
- La documentación relacionada con los procesos en forma de instrucciones, señalética, formularios, vídeos
- La aplicación de opciones tecnológicas
- Las disposiciones para la medición, el seguimiento y la evaluación para la determinación de si se cumplen los criterios operacionales



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

Este apartado se focaliza en la descripción de aquellos mecanismos internacionalmente reconocidos como eficientes para abordar los riesgos de conductas inapropiadas.

A continuación, se presentan orientaciones relacionadas con los siguientes controles operacionales:

- *Debida diligencia*
- *Controles financieros*
- *Controles no financieros*
- *Controles anti-soborno a socios de negocios*
- *Compromisos anti-soborno*
- *Regalos y beneficios*
- *Denuncia de conductas inapropiadas*
- *Mecanismos de denuncias/quejas/reclamaciones*
- *Manejo de contingencias*
- *Prevención y gestión de hechos inesperados*

Debida diligencia

La debida diligencia es un proceso que permite evaluar en profundidad la naturaleza y alcance del riesgo específico de conductas inapropiadas. Sirve para ayudar a las organizaciones a la toma de decisiones en relación con transacciones, proyectos, actividades, socios de negocios y personal.

Este proceso consiste en determinar en primer lugar distintas categorías de transacciones, proyectos o actividades; de relaciones actuales o planificadas con socios comerciales; y de personal, en determinados puestos de trabajo de la organización.

Una vez determinadas estas categorías se podrán identificar cuáles de las mismas conllevan más que un riesgo bajo de conducta inapropiada. Por ejemplo, a través de algún tipo de indagación razonable y proporcionada sobre socios comerciales.

Resulta recomendable establecer un programa de debida diligencia en materia de conducta organizacional responsable que le permita a la organización asignar recursos tendientes a la toma de decisiones comerciales basadas en la atención del riesgo de conductas inapropiadas. Un adecuado programa de debida diligencia debería recopilar información de múltiples fuentes y evaluarla en función de su confiabilidad.

Si bien los procesos de debida diligencia pueden variar en su alcance y profundidad, por lo general incluirán investigaciones de escritorio que implican una revisión de la información disponible públicamente relacionada con un proveedor, y/o de documentación proporcionada por el propio proveedor (como respuestas a cuestionarios o documentos solicitados). En escenarios de alto riesgo, la debida diligencia puede extenderse a visitas al / a los establecimiento/s, a revisión de



La debida diligencia es un proceso que permite evaluar en profundidad la naturaleza y alcance del riesgo específico de conductas inapropiadas. Sirve para ayudar a las organizaciones a la toma de decisiones en relación con transacciones, proyectos, actividades, socios de negocios y personal.

sistemas y procesos (registros de capacitación en salud y seguridad, registros de quejas e informes de incidentes), o a auditorías in situ.

Controles financieros

Los controles financieros se refieren a los procesos de gestión de transacciones financieras y su correspondiente registro, el cual debería ser preciso, completo y oportuno.

Algunos ejemplos de controles financieros que podrían reducir el riesgo de conductas inapropiadas son: definición de funciones de registro de facturas a pagar, aprobación de los pagos a realizar y firma a cargo de diferentes personas; niveles jerárquicos apropiados para la aprobación de pagos; pagos realizados con al menos dos firmas; requisitos para que quien reciba los fondos sea la misma persona/entidad que factura; bancarización y minimización de uso de dinero en efectivo; realización de auditorías financieras periódicas.



Controles no financieros

Los controles no financieros se refieren a que los procesos de gestión relacionados con áreas no financieras (compras, operaciones, ventas, comercial, personal, etc.) se gestionen atendiendo los riesgos de conductas inapropiadas.

Algunos ejemplos de controles no financieros que podrían reducir el riesgo de conductas inapropiadas son: precalificación de contratistas, subcontratistas, proveedores y consultores, que considere la probabilidad de participación de los mismos en hechos de soborno; evaluación de la necesidad y la legitimidad de los servicios suministrados por un socio de negocios; análisis de si los montos de compras y contratación son acordes al producto comprado o servicio contratado; establecimiento de comisiones razonables; requerimiento de evidencias que demuestren que los servicios han sido suministrados; adjudicación de contratos a través de procesos justos y transparentes de licitación competitiva con al menos tres competidores; al menos, dos personas para evaluar las ofertas y aprobar la adjudicación de un contrato.

Controles anti-soborno a socios de negocios

Una organización tiene control sobre otra organización si controla directa o indirectamente la gestión de la misma. Un socio de negocios es aquella parte externa con la que la organización tiene una relación comercial o planifica tenerla.

Los controles anti-soborno de organizaciones controladas se refieren al requerimiento de que las mismas pongan en práctica controles anti-soborno razonables y proporcionales a los riesgos de soborno que enfrentan.

También es recomendable establecer controles anti-soborno a ser requeridos, en la medida de lo posible, a aquellos socios de negocios no controlados para los que se identificó más que un riesgo bajo de soborno.

Compromisos anti-soborno

Para aquellos socios de negocios para los que se identificó más que un riesgo bajo de soborno también resulta recomendable solicitarles, en la medida de lo posible, su compromiso hacia la prevención del soborno.

Regalos y beneficios

La oferta, el suministro o la aceptación de regalos, alojamiento, comidas, viajes, traslados, donaciones (políticas o de beneficencia) y otros beneficios tales como el pago de entretenimientos, artículos promocionales, patrocinio, membresías o favores personales; pueden ser percibidos como soborno aún en el caso de que el donante o el receptor no tuviesen la intención de que sirvieran para ese propósito.

Por ello es recomendable que la organización establezca y comunique políticas al respecto e implemente procedimientos diseñados para prevenir todos aquellos actos que podrían ser percibidos como soborno. Los niveles de rigurosidad de los criterios relacionados con estas políticas, pueden variar desde la tolerancia cero a la fijación de condiciones específicas de admisión (valores máximos, frecuencia, oportunidad, etc.).



Denuncia de conductas inapropiadas

Como se mencionó anteriormente, ciertos desvíos en los comportamientos de las personas que forman parte de las organizaciones pueden relacionarse con: comportamiento poco ético, comportamiento fraudulento, incumplimiento de la ley, incumplimiento del código de conducta, negligencia grave,



Una denuncia sobre acciones inapropiadas presentada por una persona o una organización en la creencia que dicha información es verdadera, se la denomina *whistleblowing*.

incumplimiento de políticas de la organización, daño o riesgo de daño a los derechos humanos, al ambiente, a la salud o a la seguridad pública, acciones de discriminación, bullying y/o acoso, entre otros.

Ciertas acciones u omisiones, referidas a estos desvíos en los comportamientos de las personas, pueden causar daño. Estas acciones inapropiadas o el perjuicio ocasionado por las mismas, pueden haber sucedido en el pasado o estar sucediendo actualmente o podrían ocurrir en el futuro.

Es recomendable que la organización establezca mecanismos para que estas acciones inapropiadas puedan ser denunciadas.

Este apartado se focaliza en la descripción de mecanismos internacionalmente reconocidos como eficientes para abordar el planteamiento de quejas, reclamaciones o denuncias y facilitar su abordaje, respuesta y de corresponder reparación, de manera extrajudicial.

Para garantizar su eficacia, estos mecanismos de reclamación, deben ser: legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, transparentes, compatibles con derechos, una fuente de aprendizaje continuo y basarse en la participación y el diálogo con las partes interesadas.

En relación con las partes interesadas se espera, por ejemplo, que esos mecanismos sean conocidos, atiendan posibles dificultades para acceder a ellos por parte de los destinatarios, susciten confianza, informen sobre la evolución del proceso y den adecuada respuesta.⁴

Una denuncia sobre acciones inapropiadas presentada por una persona o una organización en la creencia que dicha información es verdadera, se la denomina *whistleblowing*. Una denuncia puede plantearse de manera verbal, en persona, por escrito o en formato electrónico o digital. Las denuncias deberían poder presentarse tanto de manera abierta como anónima pero siempre garantizando la confidencialidad y la seguridad del denunciante.

Mecanismos de denuncias

Los mecanismos o canales de denuncias o inquietudes/quejas/reclamaciones, son una herramienta importante de gestión de riesgos para las organizaciones. Pueden constituirse en un sistema de alerta temprana, proporcionando información importante para procesos de debida diligencia, permitiendo a la

⁴ Fuente: Informe del Representante Especial del Secretario General para la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, John Ruggie. Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"

organización tomar medidas rápidas y abordar problemas antes de que se potencien. A través de estos mecanismos se pueden presentar quejas o inquietudes, por ejemplo, sobre soborno, compliance, derechos humanos y otros asuntos.

Los canales de denuncia pueden ser internos u operados por un proveedor de servicios de denuncias externo; en cualquiera de los casos es recomendable que los mismos sean visibles, accesibles y seguros.

Las modalidades más comunes de recepción de denuncias de conductas inapropiadas a través de los canales son: conversaciones personales, uso de líneas de denuncia telefónicas internas o externas, vía web, correo electrónico, aplicaciones digitales o móviles, correo postal o buzón interno.

Es recomendable que las partes interesadas conozcan tanto el canal de denuncia como el proceso derivado de la denuncia, por ejemplo, lo que puede esperarse en términos de retroalimentación, tiempo de respuesta, seguimiento de resultados, etc.

En relación a este proceso, es recomendable que las decisiones relativas a una denuncia recibida no dependan de una sola persona, sino que sean tratadas de forma justa, libre de sesgos e imparcial por un equipo formado por responsables de distintas áreas de la organización. La respuesta podría tomar la forma de una disculpa, de cambios en las políticas o procesos, de iniciativas de apoyo para un grupo particular y / o compensación financiera, entre otras.

Cabe destacar que el establecimiento de mecanismos de denuncias es parte de la conducta organizacional responsable y entre otros aspectos, puede contribuir tanto a reducir el riesgo de volatilidad social, litigios o daños a la reputación, como a respaldar la licencia social de una organización para operar y ayudar a crear un entorno estable, seguro y sostenible en el que operar.

Manejo de contingencias

Las organizaciones se enfrentan a contingencias y desafíos inesperados tales como, cambios no planificados o situaciones de crisis. Se trate de riesgos repentinos producto de una crisis, o riesgos no identificados previamente, podrían representar una amenaza significativa para la organización.

Si bien algunos de estos desafíos inesperados que enfrentan las organizaciones son difícilmente predecibles o evitables, muchos otros si lo son o al menos pueden mitigarse a través de una buena gobernanza y la puesta en práctica de procedimientos para la prevención, gestión y/o remediación de los mismos.



Los mecanismos o canales de denuncias o inquietudes/quejas/reclamaciones, son una herramienta importante de gestión de riesgos para las organizaciones. Pueden constituirse en un sistema de alerta temprana, proporcionando información importante para procesos de debida diligencia, permitiendo a la organización tomar medidas rápidas y abordar problemas antes de que se potencien.



La organización debería monitorear su desempeño en relación a la conducta organizacional responsable para evaluar la efectividad de la GECOR.

Cuando existe un propósito organizacional integrado, sostenido por una conducta organizacional responsable, el mismo se constituye en un bastión para la toma de decisiones en tiempos de crisis.

Prevención y gestión de hechos inesperados

Es recomendable el diseño de un plan general de manejo de contingencias, un mecanismo para clasificar los incidentes, un protocolo de manejo e intercambio de información y la realización de ejercicios de simulación para ponerlos a prueba a intervalos regulares.

Ante la ocurrencia de un hecho inesperado, resulta fundamental una adecuada comprensión del mismo desde el inicio, el asegurar la recolección y el resguardo de evidencias, la identificación de las personas involucradas y cualquier posible conflicto de intereses relacionado con las mismas, y que el órgano de gobierno organizacional se mantenga informado.

Superada la primera etapa de respuesta al hecho inesperado, la organización debería abocarse a la realización de un análisis de los hechos y a la identificación de la causa raíz, para luego informar los resultados de dicha investigación y llevar a la práctica tanto los cambios necesarios para evitar su recurrencia como las acciones de remediación pertinentes.

Como consecuencia de este proceso pueden derivarse cambios en la cultura organizacional, modificaciones en las estructuras de gobierno y mayor grado de valoración de la GECOR y de la gestión de riesgos. La remediación, de corresponder, será diferente en función del daño (por acción u omisión) causado o en el que se haya contribuido.

Evaluar el desempeño

La organización debería monitorear su desempeño en relación a la conducta organizacional responsable para evaluar la efectividad de la GECOR.

El monitoreo también contribuye a disuadir tanto a empleados como a socios comerciales respecto de conductas inapropiadas relacionadas con: comportamiento poco ético, comportamiento fraudulento, incumplimiento de la ley, incumplimiento del código de conducta, negligencia grave, incumplimiento de políticas de la organización, daño o riesgo de daño a los derechos humanos, al ambiente, a la salud o a la seguridad pública, acciones de discriminación, bullying y/o acoso, entre otros.

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

El monitoreo puede llevarse a la práctica a través de medios simples para evaluar la comprensión de los problemas relacionados con la conducta organizacional responsable, tales como ejercicios de autoevaluación, encuestas internas y los ejercicios de recopilación de información.

Es recomendable que la organización defina indicadores para monitorear su desempeño en la GECOR.

Algunos ejemplos de posibles indicadores son:

- % de mandos altos y medios de la organización formados en relación a la GECOR en el último año
- % de trabajadores de la organización formados en relación a la conducta organizacional responsable en el último año
- % de socios de negocios sensibilizados en relación con la conducta organizacional responsable en el último año
- Número de denuncias de conductas inapropiadas recibidas en el último año
- Número de denuncias de conductas inapropiadas pendientes de resolución



Epílogo

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

Un sistema de gestión consiste en definir la estructura de gestión, la planificación, los procesos, los recursos y la información necesarios para lograr los objetivos establecidos por una organización en relación con temas tales como la calidad del producto o servicio, la eficiencia operativa, el desempeño ambiental, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, el compliance y para prevenir, detectar y responder al soborno, incluyendo el whistleblowing.

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

Las normas de sistema de gestión ISO ayudan a las organizaciones a mejorar su desempeño al especificar pasos repetibles que las organizaciones pueden implementar para alcanzar sus objetivos, para crear una cultura organizacional que incluya la mejora continua.

A continuación, se mencionan aquellas normas de sistemas de gestión que se consideran directamente relacionadas con la GECOR:

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

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

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

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

Ellas son:

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

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

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

Por último, se entiende que también pueden resultar de utilidad los siguientes documentos normativos:

Referencial IRAM 16 Gestión de la identificación y el involucramiento con las partes interesadas

Referencial IRAM 11 Gestión de la calidad ocupacional

Conclusión

El utilizar esta guía de orientaciones ayuda a cualquier tipo de organización, independientemente de su sector, tamaño o localización, a comprender el marco de la gestión de la conducta organizacional responsable y cuáles son sus especificidades.

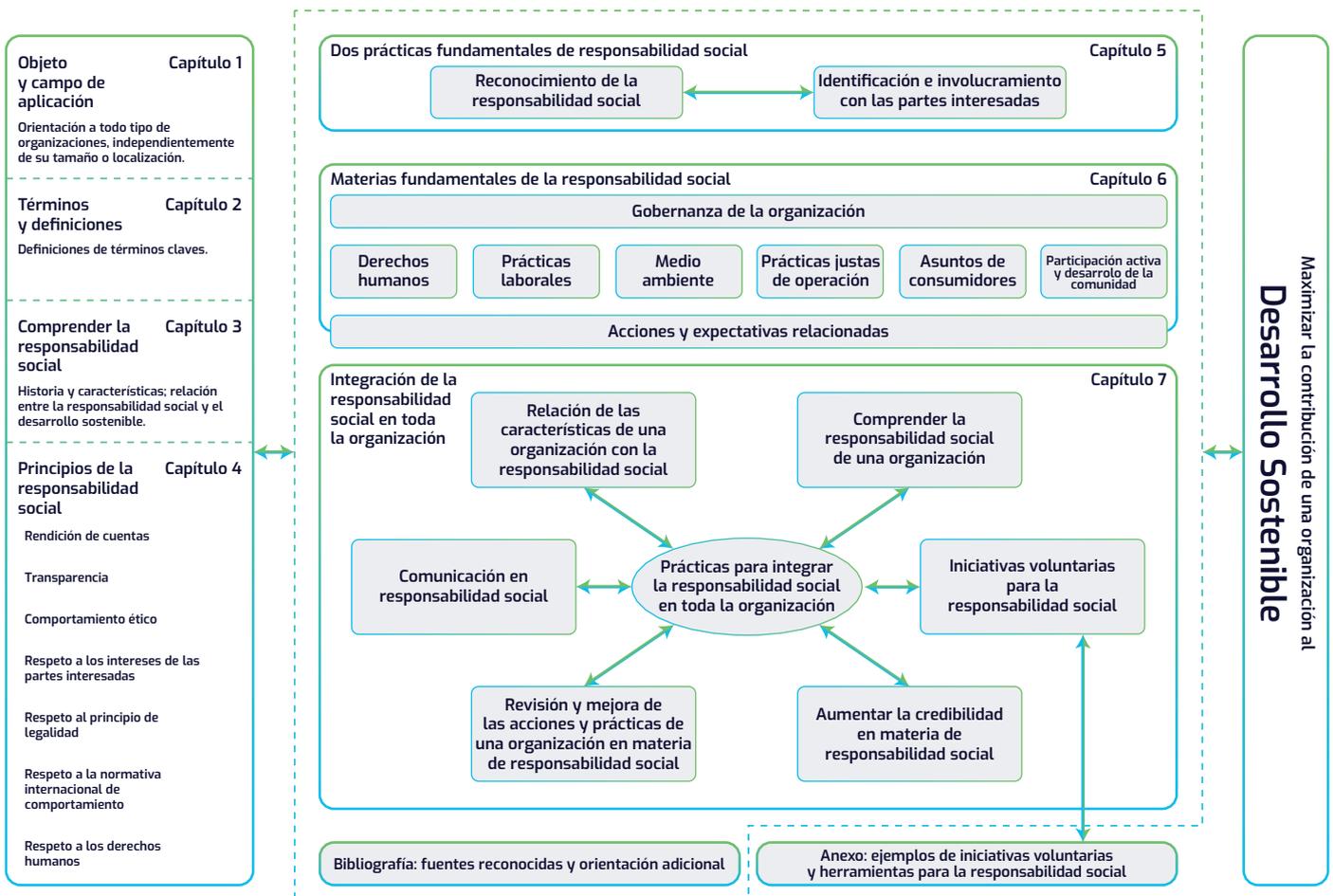
Adicionalmente, ayuda al logro de una implementación integrada de diferentes normas voluntarias internacionales que establecen requisitos o recomendaciones relacionados con diferentes disciplinas de gestión afines con la conducta organizacional responsable.

Una primera lectura podría revelar que la organización ya ha avanzado en integrar un enfoque de sostenibilidad y cuenta con algunos elementos de la GECOR o elementos que podrían adecuarse fácilmente para mejorarla.

En cualquiera de los casos, contar con el apoyo y la participación del órgano de gobierno de la organización es clave para la implementación exitosa de una GECOR, dado que sólo a través de su ejercicio de liderazgo podrá sostener un proceso de transformación hacia un modelo de creación de valor más sostenible e inclusivo, construir una cultura basada en el propósito y respaldar los objetivos y metas estratégicos referidos a la conducta organizacional responsable.

ANEXO I - ISO 26000:2010

Guía de responsabilidad social



La figura proporciona una visión general de la Norma ISO 26000 y pretende ayudar a las organizaciones a comprender cómo utilizar esta Norma. Los siguientes puntos proporcionan orientación en el uso de esta Norma:

–Tras tomar en consideración las características de la responsabilidad social y su relación con el desarrollo sostenible, se recomienda a la organización que revise los principios de la responsabilidad social descritos en el capítulo 4. Al poner en práctica la responsabilidad social, las organizaciones deberían respetar y abordar dichos principios, conjuntamente con los principios específicos de cada materia fundamental.

– Antes de analizar las materias fundamentales y los asuntos de responsabilidad social, así como cada una de las acciones y expectativas relacionadas, la organización debería tomar en consideración dos prácticas fundamentales en el ámbito de la responsabilidad social: el reconocimiento de su responsabilidad social dentro de su esfera de influencia y la identificación y el involucramiento con sus partes interesadas.

– Una vez se hayan comprendido los principios y se hayan identificado las materias fundamentales y los asuntos pertinentes y significativos de responsabilidad social, una organización debería intentar integrar la responsabilidad social en todas sus decisiones y actividades, empleando la orientación proporcionada en el capítulo 7. Esto implica prácticas como: convertir la responsabilidad social en una parte esencial de sus políticas, de su cultura organizacional y de sus estrategias y operaciones; generar competencias internas en materia de responsabilidad social; desarrollar la comunicación interna y externa relativa a la responsabilidad social y revisar periódicamente estas acciones y prácticas relacionadas con la responsabilidad social.

– Se puede obtener más orientación sobre las materias fundamentales y las prácticas de integración de la responsabilidad social, a través de fuentes y de varias iniciativas y herramientas voluntarias (algunos ejemplos globales de éstas figuran en el anexo A).

Al abordar y poner en práctica la responsabilidad social, la meta primordial de una organización es maximizar su contribución al desarrollo sostenible.¹

Los siete principios generales que se definen en la norma son:

Rendición de cuentas: Las organizaciones deberían rendir cuenta por sus impactos en la sociedad, la economía y el ambiente. Ello implica que deberían aceptar un escrutinio adecuado y dar respuesta al mismo. El grado de respuesta ante aquellos afectados por sus decisiones y actividades, así como ante la sociedad en general, varía de manera acorde con la naturaleza del impacto y las circunstancias.

Transparencia: Las organizaciones deberían ser transparentes en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el ambiente. Ello implica que revelen de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el ambiente. Esta información debería estar fácilmente disponible y ser directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto o podrían verse afectados de manera significativa por la organización. Debería ser oportuna y basada en hechos y presentarse de manera clara y objetiva, para permitir que las partes interesadas evalúen con exactitud el impacto que las decisiones y actividades de la organización producen sobre sus respectivos intereses.

Comportamiento ético: Las organizaciones deberían tener un comportamiento ético, basado en los valores de la honestidad, equidad e integridad. Estos valores implican la preocupación por las personas, animales y ambiente, y un compromiso de tratar el impacto de sus actividades y decisiones en los intereses de las partes interesadas.

Respeto a los intereses de las partes interesadas: Las organizaciones deberían respetar, considerar y responder a los intereses de sus partes interesadas. Para ello resulta indispensable que identifiquen a sus partes interesadas; reconozcan y muestren el debido respeto, tanto por los derechos legales de sus partes interesadas como por sus intereses y respondan a las inquietudes que éstas manifiesten.

¹ Fuente: ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social.

Respeto al principio de legalidad: Las organizaciones deberían respetar el marco normativo obligatorio aplicable en todas las jurisdicciones en las que opera. Esto implica que deberían dar los pasos necesarios para conocer las leyes y regulaciones aplicables, para informar a aquellos dentro de la organización de su obligación de observar e implementar esas medidas y asegurarse que las actividades de sus relaciones cumplen con su respectivo marco normativo obligatorio aplicable.

Respeto a la normativa internacional de comportamiento: En situaciones en las que el marco normativo obligatorio aplicable no proporcione las salvaguardas ambientales o sociales adecuadas, una organización debería esforzarse por respetar, como mínimo, la normativa internacional de comportamiento.

Respeto a los derechos humanos: Los derechos humanos son inalienables. Las organizaciones deberían reconocerlos y respetarlos.²

Las siete materias fundamentales en la responsabilidad social son:

Gobernanza de la organización: procesos y estructuras de toma de decisiones;

Derechos humanos: debida diligencia, situaciones de riesgo para los derechos humanos, evitar la complicidad, resolución de reclamaciones, discriminación y grupos vulnerables, derechos civiles y políticos, derechos económicos, sociales y culturales, principios y derechos fundamentales en el trabajo;

Prácticas laborales: trabajo y relaciones de trabajo, condiciones de trabajo y protección social, diálogo social, salud y seguridad ocupacional, desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo;

El ambiente: prevención de la contaminación, uso sostenible de los recursos, mitigación y adaptación al cambio climático, protección del ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales;

Prácticas justas de operación: anticorrupción, participación política responsable, competencia justa, promover la responsabilidad social en la cadena de valor, respeto de los derechos de propiedad;

Asuntos de consumidores: Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial, prácticas justas de contratación, protección de la salud y la seguridad de los consumidores, consumo sostenible, servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, protección y privacidad de los datos de los consumidores, acceso a servicios esenciales, educación y toma de conciencia;

Participación activa y desarrollo de la comunidad: participación activa de la comunidad, educación y cultura, creación de empleo y desarrollo de habilidades, desarrollo y acceso a la tecnología, creación de riqueza e ingresos, salud, inversión social.³

² Fuente: Guía de Buenas Prácticas para la identificación y el desarrollo de acciones de involucramiento con las partes interesadas. Cristina Lopez & Adriana Rosenfeld. Fundación el otro. 2015

³ Fuente: ISO 20400:2017 Compras sostenibles. Directrices. 4.3

ANEXO II - Objetivos de Desarrollo Sostenible

En el marco de la Asamblea General de las Naciones Unidas de 2015, 193 estados miembros de la ONU adoptaron por unanimidad la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, una agenda de desarrollo global que incluye un programa de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a ser alcanzados para 2030.

Al apoyar la Agenda 2030, que es universal y transformadora, la comunidad internacional ratificó su compromiso con el desarrollo sostenible, velando por un crecimiento económico sostenido e integrador, por la inclusión social y por la protección del ambiente, en un marco de paz y cooperación.

Se trata de un plan de acción dirigido a los países, al sistema de las Naciones Unidas y a todas las demás partes intervinientes, que es la culminación de más de cuarenta años de diálogo y debate multilateral sobre cómo responder a los desafíos ambientales, sociales y económicos a los que se enfrenta la comunidad internacional.



1 Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.



2 Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.



3 Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.



4 Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.



5 Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.



6 Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.



7 Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.

- 8**  Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- 9**  Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- 10**  Reducir la desigualdad en y entre los países.
- 11**  Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- 12**  Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- 13**  Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos*.
- 14**  Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- 15**  Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de forma sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.
- 16**  Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- 17**  Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

* Reconociendo que la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático.

ANEXO III - Glosario

Término	Definición	Fuente
Cadena de suministro	Secuencia de actividades o partes que proporcionan productos o servicios a la organización.	ISO 26000:2010 (modificada)
Cadena de valor	<p>Secuencia completa de actividades o partes que proporcionan o reciben valor en forma de productos o servicios.</p> <p>NOTA 1: Entre las partes que proporcionan valor se encuentran los proveedores, trabajadores subcontratados, contratistas y otros.</p> <p>NOTA 2: Entre las partes que reciben valor se encuentran los clientes, consumidores, miembros y otros usuarios.</p>	ISO 26000:2010
Competencia	Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos.	ISO 37001:2016
Compliance	Cumplimiento de todos los requisitos que una organización debe cumplir obligatoriamente, así como aquellos que elige voluntariamente cumplir.	ISO DIS 37000 (modificada)
Comportamiento ético	Comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento.	ISO 26000:2010
Compras sostenibles	<p>Compras que tienen el mayor impacto positivo ambiental, social y económico posible durante todo el ciclo de vida.</p> <p>NOTA 1: Las compras sostenibles involucran los aspectos de sostenibilidad relacionados con bienes o servicios y con los proveedores a lo largo de las cadenas de suministro.</p> <p>NOTA 2: Las compras sostenibles contribuyen al logro de los objetivos y metas de sostenibilidad de la organización y al desarrollo sostenible en general.</p>	ISO 20400:2018

Término	Definición	Fuente
Conflicto de intereses	Situación donde los intereses de negocios, financieros, familiares, políticos o personales podrían interferir con el juicio de valor del personal en el desempeño de sus obligaciones hacia la organización.	ISO 37001:2016
Debida diligencia	Proceso proactivo a través del cual las organizaciones identifican, evalúan, previenen, mitigan y rinden cuentas sobre cómo abordan los impactos negativos reales y potenciales, como una parte integral de la toma de decisiones y de la gestión del riesgo.	ISO DIS 37000
Desarrollo sostenible	<p>Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.</p> <p>NOTA: El desarrollo sostenible se refiere a la integración de las metas de una calidad de vida elevada, la salud y la prosperidad con justicia social y al mantenimiento de la capacidad de la tierra para conservar la vida en toda su diversidad. Estas metas sociales, económicas y ambientales son interdependientes y se refuerzan mutuamente. El desarrollo sostenible puede considerarse como una vía para expresar las más amplias expectativas de la sociedad en su conjunto.</p>	ISO 26000:2010
Desempeño	<p>Resultado medible</p> <p>NOTA 1: El desempeño puede relacionarse con hallazgos cuantitativos o cualitativos.</p> <p>NOTA 2: El desempeño se puede relacionar con la gestión de actividades, procesos, productos (incluidos servicios), sistemas u organizaciones.</p>	ISO 37001:2016
Eficacia	Grado en el cual se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.	ISO 37001:2016
Empleado	<p>Individuo que mantiene una relación reconocida como "relación de empleo" en la legislación o práctica nacionales.</p> <p>NOTA: Empleado es un término más restringido que "trabajador".</p>	ISO 26000:2010

Término	Definición	Fuente
Esfera de influencia	<p>Ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones.</p> <p>NOTA 1: La capacidad de influir no implica, en sí misma, que exista la responsabilidad de ejercer influencia.</p>	ISO 26000:2010 (modificada)
Estrategia	Plan para lograr un objetivo a largo plazo o global	ISO 9001:2015
Gerente ejecutivo	<p>Persona que tiene autoridad delegada por el órgano de gobierno para la implementación de las estrategias y políticas con el fin de cumplir con el propósito de la organización.</p> <p>NOTA 1: Por ejemplo: directores ejecutivos (CEO), jefes de organizaciones gubernamentales, directores financieros (CFO), Directores de operaciones (COO), directores de información (CIO) y funciones similares.</p> <p>NOTA 2: Las normas de gestión, pueden referirse a los gerentes ejecutivos como "la alta dirección".</p>	ISO DIS 37000 (modificada)
Gobernanza de la organización	<p>Sistema mediante el cual una organización es dirigida, supervisada y rinde cuentas por el logro de su propósito definido.</p> <p>NOTA 1: Este es un sistema basado en personas.</p>	ISO DIS 37000
Impacto de una organización	Cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, la economía o el ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las decisiones y actividades pasadas y presentes de una organización.	ISO 26000:2010 (modificada)
Indicador	Representación medible de la condición o estado de las operaciones, la gestión o las condiciones.	ISO 20400:2018

Término	Definición	Fuente
Información documentada	<p>Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio en el que la contiene.</p> <p>NOTA 1: La información documentada puede estar en cualquier formato y medio, y puede provenir de cualquier fuente.</p> <p>NOTA 2: La información documentada puede hacer referencia a:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>El sistema de gestión, incluidos los procesos relacionados;</i> – <i>La información generada para que la organización opere (documentación);</i> – <i>La evidencia de los resultados alcanzados (registros).</i> 	ISO 37001:2016
Involucramiento con las partes interesadas	Actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas, con el objetivo de proporcionar una base fundamentada para las decisiones de la organización.	ISO 26000:2010
Mejora continua	Actividad recurrente para mejorar el desempeño.	ISO 37001:2016
Objetivo	<p>Resultado a lograr.</p> <p>NOTA 1: Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo.</p>	ISO 37001:2016 (modificada)
Organización	<p>Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.</p> <p>NOTA 1: El concepto de organización incluye, entre otros, un trabajador independiente, compañía, corporación, firma, empresa, autoridad, sociedad, asociación, organización o institución benéfica, o una parte o combinación de estas, ya sea que estén constituidas o no, y que sean públicas o privadas.</p>	ISO 20400:2018
Órgano de gobierno	Persona o grupo de personas que tienen la responsabilidad última por toda la organización.	ISO DIS 37000 (modificada)

Término	Definición	Fuente
Parte interesada	<p>Persona u organización que puede afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad.</p> <p>NOTA 1: Una parte interesada puede ser interna o externa a la organización.</p>	ISO 37001:2016
Personal	Directores, funcionarios, empleados, empleados o trabajadores temporales y voluntarios de la organización.	ISO 37001:2016 (modificada)
Política	Intenciones y dirección de una organización como las expresa formalmente su órgano de gobierno.	
Principio	Verdad fundamental, proposición o suposición que sirve de base para un conjunto de creencias o comportamientos o para una cadena de razonamientos.	ISO DIS 37000
Registro	Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas.	ISO 9001:2015 (modificada)
Rendición de cuentas	Obligación hacia otro en relación con el cumplimiento de una responsabilidad.	ISO DIS 37000
Responsabilidad social	<p>Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; – Tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; – Cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y – Esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. <p>NOTA 1: Las actividades incluyen productos, servicios y procesos.</p> <p>NOTA 2: Las relaciones se refieren a las actividades de una organización dentro de su esfera de influencia.</p>	ISO 26000:2010

Término	Definición	Fuente
Riesgo	<p>Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.</p> <p>NOTA 1: Un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo, y puede crear o resultar en oportunidades y amenazas.</p> <p>NOTA 2: Los objetivos pueden tener diferentes aspectos y categorías, y pueden ser aplicados en distintos niveles.</p> <p>NOTA 3: El riesgo se expresa generalmente en términos de fuentes de riesgo, eventos potenciales y sus consecuencias y su probabilidad.</p>	ISO 31000:2018
Seguimiento	<p>Determinación del estado de un sistema, un proceso o una actividad.</p> <p>NOTA 1: Para determinar el estado puede ser necesario verificar, supervisar u observar en forma crítica.</p>	ISO 37001:2016
Soborno	<p>Oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona.</p> <p>NOTA 1: Lo anterior es una definición genérica. El significado del término "soborno" es el definido por las leyes antisoborno aplicables a la organización y por el sistema de gestión antisoborno diseñado por la organización.</p>	ISO 37001:2016

Término	Definición	Fuente
Socio de negocios	<p>Parte externa con la que la organización, tiene, o planifica establecer, algún tipo de relación comercial.</p> <p>NOTA 1: Socio de negocios incluye pero no se limita a los clientes, consumidores, "alianza empresarial", socios de alianzas empresariales, miembros de un consorcio, proveedores externos, contratistas, consultores, subcontratistas, proveedores, vendedores, asesores, agentes, distribuidores, representantes, intermediarios e inversores. Esta definición es deliberadamente amplia y debería interpretarse de acuerdo con el perfil de riesgo de soborno de la organización, para que se aplique a los socios de negocios que razonablemente se entienda que pueden exponer a la organización a riesgos de soborno.</p>	ISO 37001:2016 (modificada)
Sostenibilidad	<p>Estado del sistema global, incluidos los aspectos ambientales, sociales y económicos, en el que las necesidades del presente se satisfacen sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.</p> <p>NOTA 1: Los aspectos ambientales, sociales y económicos interactúan, son interdependientes y se conocen a menudo como las tres dimensiones de la sostenibilidad.</p> <p>NOTA 2: La sostenibilidad es la meta del desarrollo sostenible.</p>	ISO 20400:2018
Trabajador	Persona que desempeña un trabajo, ya sea un empleado o alguien que trabaja por cuenta propia.	ISO 26000:2010
Whistleblowing	Denuncia sobre acciones inapropiadas presentada por una persona o una organización en la creencia que dicha información es verdadera.	

ANEXO IV - Bibliografía

THE UN GLOBAL COMPACT; Linklaters LLP. (2019): "Guide for General Counsel on Corporate Sustainability". The United Nation Global Compact, USA.

CHARLIE, Ebert; HURTH, Victoria; PRABHU, Jaideep. (2018): "The what, the why and the how of purpose - A guide for leaders". Chartered Management Institute, Reino Unido.

RAMANI, Veena; SALTMAN, Hanna. (2019): "Running the Risk - how corporate boards can oversee environmental social and governance issues". CERES, USA.

GOVERNMENT OF INDIA / Ministry of Corporate Affairs. (2018): "National Guidelines on Responsible Business Conduct". India.

THE UN GLOBAL COMPACT. (2020): "SDG Ambition - Scaling business impact for the decade of action". United Nations Global Compact, USA.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. (2020): "Corruption perception index". Transparency International, Alemania.

PwC. (2013): "Measuring and managing total impact: A new language for business decisions". PwC, Reino Unido.

Big Innovation Centre. (2016): "The Purposeful Company - Interim Report". Big Innovation Centre, Reino Unido.

PACTO GLOBAL Red Panamá; Sumarse. (2019): "Guía para ceo sobre derechos humanos y gestión ética para la competitividad". PACTO GLOBAL Red Panamá. Panamá.

Financial Management (FM); Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2016): "Rethinking the business model". CIMA, Reino Unido.

KPMG SA; INCAE Business School. (2019): "Una mirada al tema de corrupción y fraudes en las empresas de América Latina". KPMG SA, Costa Rica.

Chartered Global Management Accountant (CGMA). (2016): "Rethinking the Business Model, The Association of International Certified Professional Accountants". CIMA, Reino Unido.

ARGANDOÑA, Antonio; MOREL BERENDSON, Ricardo. (2009): "La lucha contra la corrupción: una perspectiva empresarial". En Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo N° 4. Universidad de Navarra IESE Business School.

ALEJOS, Claudia Lucía. (2015): "Transparencia: fuente de confianza en la empresa". En Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo N° 27. Universidad de Navarra IESE Business School.

RECIO, Marta Remacha (2016): "Liderazgo responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC". En Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo N° 30. Universidad de Navarra IESE Business School.

REMACHA, Marta (2016): "Compliance, ética y RSC". En Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo N° 31. Universidad de Navarra IESE Business School.

MARIN GARCÍA, Sergio (2018): "La responsabilidad social en la cultura corporativa". En Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo Nº 38. Universidad de Navarra IESE Business School.

BOCKEN, Nancy; SHORT, Samuel; RANA, Padmakshi; EVANS, Steve. (2013): "A value-mapping tool for sustainable business modelling". En CORPORATE GOVERNANCE VOL. 13 NO. 5 2013, pp. 482-497. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1472-0701.

ISO / TS 17033:2019 Declaraciones éticas e información de apoyo - Principios y requisitos.

ISO 22301:2019 Security and resilience - Business continuity management systems.

ISO 31000:2018 Gestión del riesgo – Directrices.

ISO 45001:2018 Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo - Requisitos con orientación para su uso.

ISO 20400:2017 Compras sostenibles. Directrices.

ISO 37001:2016 Sistemas de gestión anti soborno - Requisitos con orientación para su uso.

ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos.

ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso.

ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social.

ISO / DIS 37000 Guidance for the governance of organizations.

ISO / DIS 37002 Whistleblowing management systems – Guidelines.

ISO / DIS 37301 Compliance management systems - Requirements with guidance for use.

IRAM, 2018, Referencial IRAM 11 Referencial para la gestión de la calidad ocupacional.

IRAM, 2016, Referencial IRAM 16 Referencial para la gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas.

INITIATIVE FOR RESPONSIBLE MINING ASSURANCE. (2018): "Estándar para la minería responsable de IRMA" - IRMA - STD – 001.