

ROSENFELD, A. LÓPEZ, C. C. y MOJICA, M. C., (2020), Conducta organizacional responsable, *Red Sociales, Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, Vol. 07, N° 07, p. 93-108.

CONDUCTA ORGANIZACIONAL RESPONSABLE

Adriana Rosenfeld

División Derecho, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Luján

arosenfeld@proiap.org

Cristina Celia López

Fundación el otro

clopezeltro@gmail.com

Marcelo Claudio Mojica

División Derecho, Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Luján

marcelocmojica@gmail.com

RESUMEN

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, proporcionen bienes y servicios sostenibles y ejerzan influencia en sus cadenas de valor.

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

Palabras clave: Organización - Gestión - Conducta responsable - Sostenibilidad - ODS.

RESPONSIBLE ORGANIZATIONAL CONDUCT

ABSTRACT

Organizations are currently expected to conduct themselves in an ethical and transparent manner, respect the interests of and respond to their stakeholders, respect human and labor rights and seek the well-being of their workers, preserve the environment,

promote inclusive growth, equitable development and diversity, provide sustainable goods and services and influence their value chains.

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

Key words: Organization - Management - Responsible conduct - Sustainability - SDG.

INTRODUCCIÓN

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

El interrogante que se les plantea a las organizaciones¹ es ¿cómo integrar un enfoque de sostenibilidad tendiente a dar respuesta a las transformaciones que actualmente esperan las partes interesadas? Sólo es posible atender apropiadamente este desafío a través de una genuina incorporación de los factores ambientales, sociales y de gobierno en su estrategia, operación y divulgación de información no financiera.

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

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.

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 y la rendición de cuentas, conlleva a reforzar la licencia social para operar y a la sostenibilidad a largo plazo.

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

En opinión de los autores, para llevar a la práctica una cultura de integridad resulta conveniente que la organización disponga de procesos que velen permanentemente por el cumplimiento de sus obligaciones, los llamados programas de compliance². 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 un buen estilo de liderazgo, son claves para influenciar el comportamiento de las personas que trabajan en una organización.

Entendemos que llevar a la práctica una gestión de la conducta organizacional responsable, incluye el abordaje de riesgos que van más allá del compliance, tales como los vinculados con la posible existencia de ciertos desvíos en los comportamientos de las personas que forman parte de las 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.

En nuestra opinión el punto de partida para llevar a la práctica una gestión de la conducta organizacional responsable es la comprensión de que quienes son susceptibles de protagonizar comportamientos indebidos son personas, por lo tanto, es importante

² Compliance: Cumplir con todos los requisitos que una organización debe cumplir y con todos los requisitos que una organización elige cumplir.

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.

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

- Definir un código de ética para que no haya lugar a dudas sobre los valores 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.

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

la práctica aquellas acciones que resulten necesarias para mejorar el desempeño en materia de conducta organizacional responsable.

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.

1. GOBERNANZA ORGANIZACIONAL

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 (Charlie, Hurth, Prabhu, 2018).

El buen gobierno organizacional implica que la toma de decisiones dentro de la organización se base 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.

En síntesis, consideramos 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 Sostenible (ODS).

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 (Big Innovation Centre, 2016).

Dado que 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, será el responsable de reorientar su propósito hacia la creación de un futuro más sostenible y equitativo, alineando los objetivos organizacionales con un enfoque basado en los ODS (Ramani y Saltman, 2019). Esto requiere mirar más allá de los resultados a corto plazo y actualizar las declaraciones de misión y valores, inspirándose en los ODS.

El desarrollo de actividades claramente alineadas con el propósito 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 de la identidad de la organización.

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 c en el desempeño de las personas.

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 (THE UN GLOBAL COMPACT, 2019).

2. GESTIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL RESPONSABLE

2.1. 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.

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

2.2. 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.

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 (IRAM, 2016, Referencial IRAM 16).

El involucramiento con las partes interesadas debería ser interactivo con el fin de ofrecer oportunidades para que las opiniones de las partes interesadas sean escuchadas. Su característica fundamental es que la comunicación se desarrolle en las dos direcciones: de la 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 gestión de la conducta organizacional responsable.

2.3. 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” (IRAM-ISO 19600/3.16). 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 gestión de la conducta organizacional responsable.

2.4. 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 en el modelo de gestión propuesto.

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

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.

2.5. Establecer políticas organizacionales

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

2.6. Definir objetivos y planificar acciones

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

Esta planificación implica la identificación de aquellas acciones consideradas como pertinentes para abordar la exposición de la 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 (PACTO GLOBAL Red Panamá; Sumarse, 2019). También implica la identificación de oportunidades de mejora y la definición de acciones asociadas a las mismas en los procesos de la gestión de la conducta organizacional.

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

Cabe destacar que la organización es responsable por los conocimientos, las habilidades o las aptitudes que permiten a un individuo contar con la competencia necesaria para cumplir con los compromisos asumidos por la 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 gestión de la conducta organizacional responsable en los procesos operativos.

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.

2.7. Implementar procesos de control

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

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.

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

Recordemos que dentro de las conductas indebidas el concepto de comportamiento fraudulento abarca la corrupción, el fraude financiero y la apropiación indebida de activos (ISO DIS 37002 / 3.8). Dentro del concepto de corrupción se distingue entre los actos de soborno, de cohecho -soborno a funcionarios públicos- y de extorsión (TRANSPARENCY INTERNATIONAL, 2020). La mejor forma de hacerle frente desde las 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.

Entre los mecanismos internacionalmente reconocidos como eficientes para abordar los riesgos de conductas inapropiadas se encuentran: el ejercicio de la debida diligencia; la realización de controles financieros y no financieros, como así también controles anti-soborno a socios de negocios; la formalización de compromisos anti-soborno; la definición de un marco referente a regalos y beneficios; el establecimiento de mecanismos de atención de denuncias de conductas inapropiadas, quejas y reclamaciones; el manejo de contingencias; la prevención y gestión de hechos inesperados (IRAM-ISO 37001:2019 / 8).

2.8. Evaluar el desempeño

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

El monitoreo, más allá de ser una modalidad aplicable a una fase del círculo PHVA³, contribuye particularmente a disuadir tanto a empleados como a socios comerciales respecto de conductas inapropiadas.

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

3. CONSIDERACIONES PARTICULARES

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 la prevención, detección y respuesta al soborno, incluyendo el whistleblowing⁴.

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

³ Círculo Deming, PHVA: Planificar (establecer objetivos y procesos para obtener resultados según requisitos del cliente y políticas organizacionales), Hacer (Implementar sus procesos), Verificar (Seguimiento a procesos, productos respecto a políticas, objetivos y requisitos) y Actuar (tomar acciones para mejorar continuamente). Cubillos Rodríguez, M. C., y D.Rozo Rodríguez (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99.

⁴ Término no traducido a nivel internacional. Se entiende que significa: denuncia de conductas inapropiadas por parte de un denunciante que tiene motivos razonables para creer que la información comunicada es verdadera en el momento de la denuncia (ISO DIS 37002 / 3.10)

Las normas de sistema de gestión ISO⁵ 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 gestión de la conducta organizacional responsable.

La Norma Internacional ISO 37001:2016 Sistemas de gestión antisoborno - Requisitos con orientación para su uso, especifica una serie de medidas que ayudan a las 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.

⁵ International Organization for Standardization, <https://www.iso.org>. Organización Internacional de Normalización que desarrolla normas voluntarias internacionales

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.

4. CONCLUSIONES

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

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

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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.

IRAM (2016), Referencial IRAM 16 - Referencial para la gestión de la identificación e involucramiento con las partes interesadas, Buenos Aires.

IRAM (2017), IRAM - ISO 19600:2017 - Sistemas de gestión de compliance - Directrices, Buenos Aires.

IRAM (2018), Referencial IRAM 11 - Referencial para la gestión de la calidad ocupacional, Buenos Aires.

ISO (2010), ISO 26000:2010 - Guidance on social responsibility, Ginebra.

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

ISO (2017), ISO 20400:2017 - Sustainable procurement - Guidance, Ginebra.

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

ISO (2020), ISO / DIS 37002 Whistleblowing management systems – Guidelines, Ginebra.

ISO (2020), ISO / DIS 37301 Compliance management systems - Requirements with guidance for use.

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

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

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

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

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