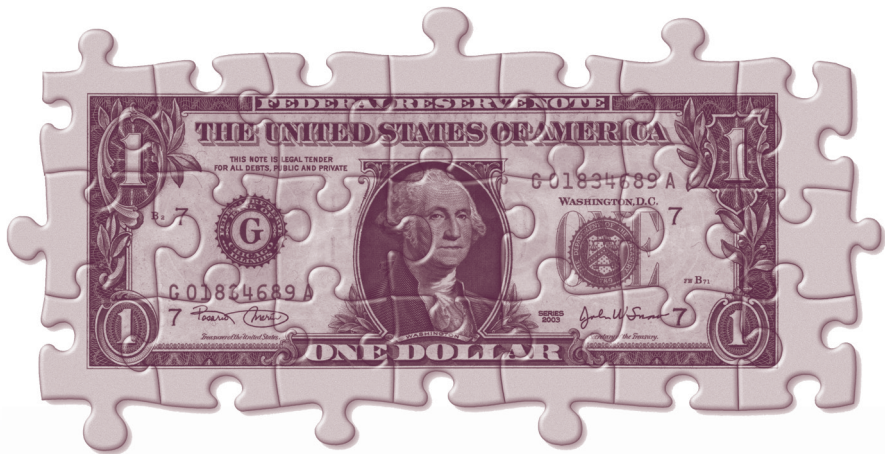


Programa de ética y cumplimiento de normas por un dólar por día:

De qué manera las pequeñas
empresas pueden tener
programas efectivos

*Joseph E. Murphy, Profesional de Ética y
Cumplimiento de Normas Certificado (CCEP)*



SOCIETY OF CORPORATE
COMPLIANCE AND ETHICS

6500 Barrie Road, Suite 250, Minneapolis, MN 55435, United States
+1 952 933 4977 ó 888 277 4977 | www.corporatecompliance.org

Introducción

Roy Snell, Director General (CEO), Sociedad de Ética y Cumplimiento de Normas Corporativas, Asociación de Cumplimiento de Normas del Cuidado Médico (Health Care Compliance Association)

Durante muchos años, he escuchado quejas de quienes se resisten a implementar programas de cumplimiento de normas. Debo admitir que no estoy seguro de comprender cómo uno puede oponerse a hacer el esfuerzo de respetar la ley y mantener una cultura ética. Como sucede en muchos asuntos controversiales en los que una persona tiene una postura débil o posee conocimientos limitados del tema, esa persona tiende a exagerar y hacer afirmaciones o suposiciones vagas. En este caso, quienes se resisten a los programas de cumplimiento de normas reclaman que éstos son costosos.

Naturalmente, si uno quisiera, podría gastar cualquier monto de dinero en el cumplimiento de normas y asegurar que sus esfuerzos son costosos. De hecho, se han creado programas de cumplimiento de normas costosos. No obstante, la idea de que cualquier empresa que desea tener un programa de cumplimiento de normas debe gastar mucho dinero carece de valor. No es preciso afirmar que algunas empresas (las pequeñas y medianas empresas) son muy pequeñas para implementar un programa de cumplimiento de normas. Cualquier persona que cuente con un poco de experiencia empresarial y sea honesto sabe que todas las operaciones comerciales pueden administrarse con eficacia o sin eficacia. El cumplimiento de normas no es la excepción. Si sabe lo que está haciendo, puede implementar un programa de cumplimiento de normas efectivo con una pequeña inversión.

Quienes no saben lo que hacen tienden a exagerar o a suponer que hay que hacer cosas extravagantes y fuera de serie para ser eficaces. Pero quienes saben lo que hacen tienden a hacer las cosas con eficacia. Nunca conocí a un profesional de cumplimiento de normas que sabe lo que hace que se quejara de que las empresas pequeñas no pueden afrontar los gastos de hacer algo. He visto que algunos "asesores" sin experiencia ayudan a las empresas a gastar demasiado dinero en el cumplimiento de normas porque, al no saber lo que hacen, recomiendan llevar a cabo largos y anticuados procesos burocráticos. He visto a personas gastar millones en un programa de cumplimiento

de normas y, por invertir tal suma de dinero con tanta imprudencia, yo no daría ni una moneda por sus esfuerzos. Fui testigo de una empresa que pagó millones de dólares en asesoramiento por redactar aproximadamente cuarenta carpetas de tres anillos repletas de políticas y procedimientos. Probablemente, fue uno de los despilfarros en programas de cumplimiento de normas nunca igualado. La empresa creyó que había hecho algo, la consultora hizo dinero y, a la larga, el documento se puso amarillento. El cumplimiento de normas no se trata de políticas volcadas en páginas y páginas de papel (o en megabits de capacidad informática) ni en otros pasos burocráticos que agotan recursos y hacen perder el tiempo. Los programas de cumplimiento de normas consisten en emplear herramientas de cumplimiento de normas de manera inteligente y conjunta para prevenir, detectar y solucionar problemas de manera efectiva.

Hemos dejado pasar mucho tiempo hasta responder a la falsa acusación de que, para que un programa de cumplimiento de normas sea efectivo, uno tiene que desembolsar una gran cantidad de dinero indiscriminadamente a un conjunto de consultores y redactores de políticas. Joe Murphy me mostró hace poco un documento que redactó: *Programa de ética y cumplimiento de normas por un dólar por día (A Compliance & Ethics Program on a Dollar a Day)*. Hice un recuento de nuestras frustraciones colectivas sobre las falsas acusaciones y le pedí que nos dejara publicarlo en un folleto. Sugerí que "empapeláramos el mundo con ese documento". Obviamente, decidimos asegurarnos de que no sea costoso, por lo cual acordamos ofrecerlo de manera gratuita a toda la gente. De hecho, lo estamos distribuyendo gratis por medios electrónicos para todos los que desean obtenerlo. Esas personas, a su vez, pueden utilizarlo y hacerlo circular cada vez que lo deseen (sólo tienen que conservar el nombre de Joe y de la SCCE en el documento). Hay una salvedad obvia. El documento va dirigido a pequeñas empresas. No insinuamos que las grandes empresas en industrias de alto riesgo pueden implementar programas de cumplimiento de normas por un dólar al día. Sin embargo, quienes operan programas de cumplimiento de normas en empresas más grandes seguramente pueden obtener mayor rentabilidad si estudian las estrategias eficaces y efectivas de Joe. Cualquier programa puede hacerse más efectivo y rentable. Por lo tanto, todos pueden beneficiarse gracias a la perspectiva de Joe acerca de los esfuerzos rentables de cumplimiento de normas.

Programa de ética y cumplimiento de normas por un dólar por día: De qué manera las pequeñas empresas pueden tener programas efectivos

Joseph E. Murphy, Profesional de Ética y Cumplimiento de Normas Certificado (CCEP)

Usted es dueño o administrador de una empresa que no se encuentra en la lista de Fortune 500, pero tampoco se trata de un negocio que dirige en el living de su casa. Ha escuchado que los organismos gubernamentales de cumplimiento de la ley esperan que las empresas cuenten con programas de ética y cumplimiento de normas o tal vez ha visto informes sobre líderes de la industria que crean estos programas y desea saber de qué se trata. ¿Por qué debería pensar en tener un "programa de ética y cumplimiento de normas"? ¿Qué beneficios le traerá a su empresa? ¿Puede afrontar ese gasto?

En las grandes empresas y en otras organizaciones de la actualidad, existe un sólido movimiento hacia el desarrollo de métodos para evitar que se violen las leyes y se lleven a cabo conductas no éticas. Entre las empresas de la lista Fortune 500, existen programas formales y sustanciales. Estas empresas cuentan con personal dedicado y presupuestos significativos para llevar a cabo esta actividad. Han adoptado códigos de conducta considerables, han implementado programas informáticos de capacitación en línea, han contratado importantes estudios contables y jurídicos para que contribuyan con esta tarea. ¿Esto es algo que su empresa debería considerar?

¿Qué es un programa de ética y cumplimiento de normas?

Tal vez piense que un programa de ética y cumplimiento de normas es una especie de estructura legal exótica inventada por los grandes estudios contables y jurídicos o un conjunto de reglas jurídicas detalladas que el gobierno quiere que las empresas respeten. Pero, en realidad, los programas que funcionan tratan sobre dos aspectos: un compromiso de la gerencia para hacer lo correcto y pasos de gestión efectiva para lograrlo. Se trata de asegurarse de que todos los que trabajan para la empresa sepan qué hacer y considerar que la empresa actúa con seriedad legal y éticamente. Los mismos tipos de herramientas de gestión que hacen que una empresa sea exitosa también deben emplearse para garantizar que la empresa actúa correctamente desde el punto de vista legal y ético.

¿Cuáles son los motivos por los que querría usted un programa de ética y cumplimiento de normas?

Las empresas tienen importantes motivos para hacer este esfuerzo. El primer referente son las llamadas Pautas federales de sentencia. Conforme a estas normas, que los jueces federales utilizan para dictar sentencias, una empresa acusada de un delito federal se enfrentará con multas extraordinariamente elevadas. Pero si una empresa realiza autoinformes, colabora con el gobierno y cuenta con un programa de ética y cumplimiento de normas efectivo, recibe una considerable reducción de la multa: un 95% menos. Esto ha llamado la atención de muchos, pero existen varios aspectos más que resultan muy interesantes en esta área.

Obviamente, el mejor motivo para tener un programa de ética y cumplimiento de normas es prevenir una violación en primera instancia. Las empresas se han visto golpeadas por enormes multas, los empresarios que quebrantan la ley han tenido que enfrentar largas penas en prisión. Los costos asociados con el litigio y el impacto de una reputación dañada no necesitan explicación. Un beneficio especialmente importante es que, incluso ante una violación, las autoridades judiciales han manifestado que tendrán en cuenta un programa de autocontrol exhaustivo al determinar de qué manera

manejar cualquier caso posible contra una empresa. Se puede evitar que su empresa sea procesada o, al menos, puede recibir un trato más indulgente. También puede evitar que le prohíban mantener negocios gubernamentales (que lo inhabiliten). En algunas áreas de la legislación, un programa puede, incluso, impedir que sea responsable ante una demanda (por ejemplo, por ciertos tipos de acoso sexual); también puede emplearse ante reclamos por daños punitivos.

Si su empresa es lo suficientemente grande como para operar a nivel internacional, los organismos de cumplimiento de normas que se encuentran fuera de los Estados Unidos también pretenden que las empresas adopten programas de ética y cumplimiento de normas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD), una organización de tratado de los 32 países democráticos de mayor desarrollo económico, se ha unido con otras seis naciones en un compromiso por combatir el cohecho en el exterior. Estos 38 países, incluido los Estados Unidos, se han comprometido a fomentar los programas de ética y cumplimiento de normas y han emitido un documento guía sobre los pasos a seguir para adoptar dichos programas. Independientemente de si se produce una violación en los Estados Unidos o en otro país, una empresa deberá tener una buena historia para contar a las autoridades judiciales acerca de sus esfuerzos por respetar las leyes y actuar conforme a la ética.

Un programa que crea capacidades de gestión y una estructura de gestión comercial no sólo puede impedir que su empresa se convierta en criminal, sino que puede impedir que usted sea víctima de los derroches, el fraude y los abusos cometidos por otras personas. La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (Association of Certified Fraud Examiners) ha determinado que una empresa típica pierde entre un 5% y un 6% de sus ingresos anuales en fraudes. Un buen programa puede reducir ese costoso riesgo.

Los beneficios no son sólo defensivos. Las empresas estables que cuentan con un alto nivel de liquidez están buscando cada vez más mantener relaciones comerciales con terceros confiables. Una empresa más pequeña con la sofisticación de implementar un programa de ética y cumplimiento de normas es un socio comercial mucho más seguro

y conveniente para estas grandes empresas. Si usted es un empresario inteligente, puede emplear sus iniciativas de ética y cumplimiento de normas como una forma de relacionarse con empresas más grandes y abrir puertas que, de lo contrario, le resultarían inaccesibles. Y una reflexión adicional: ¿Desea vender su negocio y jubilarse siendo rico algún día? Es posible que el comprador le solicite el programa de ética y cumplimiento de normas de su empresa como parte regular del proceso de diligencia debida previo a la adquisición. Las empresas estables ya implementaron programas de ética y cumplimiento de normas y quieren saber que no estarán en problemas al pretender comprar su empresa.

¿Los programas de ética y cumplimiento de normas son un área exclusiva de unos pocos privilegiados?

Afortunadamente, en este caso el más grande no es necesariamente el mejor. El grado de formalidad que se requiere para un programa efectivo depende de factores tales como el tamaño de la empresa. Es por eso que las empresas más pequeñas pueden, de hecho, tener ventaja respecto de las entidades más grandes. Mientras que la empresa que se encuentra en primer lugar en la lista de Fortune 500 no puede conocer a cada uno de sus empleados, el jefe de una empresa pequeña puede estar en contacto con sus empleados y tal vez le resulte más sencillo transmitir el mensaje de que la integridad es importante. Con un verdadero compromiso desde los cargos superiores y con el asesoramiento correcto, una empresa más pequeña puede tener un programa efectivo que, además de poder recibir tanto mérito como los de empresas más grandes, pueden influir verdaderamente en la capacidad de eludir problemas legales y éticos, e incluso mejorar el rendimiento comercial de la empresa. Esto se debe a que el único ingrediente más importante es uno que no cuesta nada: Ser una empresa seria y comprometerse con los negocios éticos. Esto conduce a una medida de precaución importante: sólo se debe avanzar con un programa de ética y cumplimiento de normas si uno habla de hacer lo correcto en serio. Tener un programa que es una farsa es peor que no tener ningún programa.

¿Por dónde debe empezar?

La guía más importante para los programas de ética y cumplimiento de normas comienza en uno de los últimos lugares a los que uno pensaría recurrir: las normas que utilizan los jueces federales al sentenciar a los delincuentes. En el caso de las empresas culpables de un delito, estas normas, las Pautas federales de sentencia, indican a un juez cuán severas serán las multas. Pero estas pautas también ofrecen un gran alivio a las empresas que tienen programas de ética y cumplimiento de normas efectivos, que denuncian las violaciones y que colaboran con el gobierno. Para ser "efectivo", el programa de cumplimiento de normas debe ser "diligente" y cumplir con siete normas mínimas. A diferencia de mucho de lo que uno puede encontrar en las normas gubernamentales, estas normas de las Pautas de sentencia son, en su mayoría, una buena guía porque están orientadas a la gestión. La lista se asemeja mucho a lo que emplearía un gerente con experiencia para administrar cualquier proyecto comercial. Además, su impacto no se limita a la sentencia; estas mismas normas influyen en otros aspectos del sistema jurídico.

Aunque las Pautas de sentencia constituyen el modelo principal, no es el único. Otra norma destacada presentada por la OECD, una organización de tratado que incluye a los Estados Unidos, es la Orientación sobre las buenas prácticas. Mientras que el documento de la OECD se centra en evitar el cohecho en el exterior, también enumera pasos prácticos que, en su mayoría, podrían funcionar para cualquier programa. Además, recurrimos a él y a las experiencias de otras empresas, al analizar cómo establecer un programa con un presupuesto de una empresa pequeña.

¿Necesita de expertos de alto costo para tener un programa efectivo?

Aunque algunos puedan no estar de acuerdo, consideramos que la respuesta es "no". No obstante, en algunas ocasiones es importante obtener ayuda. Por ejemplo, ante la primera señal de que tal vez se estén violando las leyes en su empresa, se recomienda obtener asesoramiento legal experimentado. Además, recuerde que las ideas de esta nota se ofrecen como puntos de partida. Esta nota no pretende

sustituir al asesoramiento legal formal. Si necesita asesoramiento legal, deberá consultar a un asesor legal competente.

Consideramos que una empresa puede tener un excelente programa de ética y cumplimiento de normas sin gastos en efectivo importantes. Sólo tiene que comprar un par de elementos para empezar. Le sugerimos que la persona que ponga a cargo de su programa de ética y cumplimiento de normas considere seriamente participar en la Sociedad de Ética y Cumplimiento de Normas Corporativas (SCCE). El costo anual es de \$295 y los beneficios de formar parte de una organización de ética y cumplimiento de normas profesional son muy importantes. Pero incluso sin membresía, su profesional de ética y cumplimiento de normas debe aprovechar al máximo todos los recursos gratuitos disponibles a través del sitio web de la SCCE, www.corporatecompliance.org. También deberá comprar otros elementos, como una resma de papel blanco (costo: \$5,89), una libreta de apuntes (costo: \$0.85). No contamos como gastos los insumos que ya tiene para la empresa, como computadora, teléfono, lapiceras, etc. No son artículos que compraría exclusivamente para un programa de ética y cumplimiento de normas.

Los gastos en efectivo incurridos en la implementación de un programa de ética y cumplimiento de normas pueden ser insignificantes, pero el esfuerzo no lo es. El ingrediente clave no es el dinero sino la diligencia. Tiene que ser serio y llevar a cabo el programa.

PASOS HACIA UN PROGRAMA DE ÉTICA Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS DILIGENTE

He aquí los elementos básicos de ética y cumplimiento de normas extraídos de las Guías de sentencia, la Orientación sobre las buenas prácticas de la OECD y las prácticas de la empresa, con ideas de cómo cumplir con ellos de manera efectiva y sin grandes gastos. Debajo de cada punto, se ofrecen numerosos ejemplos de lo que se puede hacer. Cada ejemplo cuenta con numerosas opciones, pero para alcanzar los estándares mínimos y tener un programa que funcione, asegúrese de haber abarcado cada uno de los temas.

Puntos de partida.

1. Ingrese al sitio web de la Sociedad de Ética y Cumplimiento de Normas Corporativas, www.corporatecompliance.org. Allí encontrará gran cantidad de recursos disponibles sin costo alguno. Costo: \$0.
2. Únase a la red social de la SCCE en <http://community.corporatecompliance.org/>. También es gratis y le da la oportunidad de compartir recursos, ideas e inquietudes con profesionales de todo el mundo. Costo: \$0.
3. Establezca contactos comerciales con otras empresas, grandes y pequeñas. Una de las grandes características del campo de la ética y el cumplimiento de normas es que compartir se considera parte de la profesión. Independientemente de si se trata de un negocio afín, un proveedor o un cliente, pueden tener su propio profesional de ética y cumplimiento de normas y también materiales útiles que pueden compartir con usted. Puede comunicarse con los profesionales de ética y cumplimiento de normas de las grandes empresas con las cuales mantiene relaciones comerciales (o a las cuales desea impresionar) para solicitar copias de los materiales. No dude en preguntar a los demás, pero asegúrese de que cada cosa que reciba sirva realmente para su empresa. Costo: \$0.
4. Utilice los grupos en los que ya participa como miembro. Pueden ser asociaciones industriales de comercio, cámaras de comercio locales, o grupos como el Rotary. Estos grupos brindan oportunidades de mantener contacto por asuntos sobre ética y cumplimiento de normas y también un foro en el cual oradores externos pueden dar información gratis que resulte útil para su programa. Costo: \$0.
5. Lleve un registro de todo lo que haga como parte de su programa. Guárdelo en su computadora (no es necesario que utilice papel para imprimirlo). (Asegúrese de realizar una copia de seguridad de la información de la computadora; si todavía no lo ha hecho, comience a hacerlo hoy mismo, no sólo a los fines del programa de ética y cumplimiento de normas sino porque su negocio podría estar en riesgo). Costo: \$0.

A. *Evaluación de riesgos. Sepa qué riesgos de ética y cumplimiento de normas enfrenta su empresa y trátelos según su grado de peligrosidad.*

1. Lea sus publicaciones comerciales y empresariales. Si ya lee *The Wall Street Journal*, lea algunos de sus informes sobre problemas de cumplimiento de normas y violaciones por los que están atravesando otras empresas. ¿Alguna otra empresa tiene problemas en un campo que también afecta a su negocio? ¿Alguna persona de su industria está siendo investigada? Aprenda de sus errores y asegúrese de incluir esta área en su programa de ética y cumplimiento de normas. Si no está suscrito a ninguna publicación comercial ni a *The Wall Street Journal*, de vez en cuando, pase por la biblioteca y léalos allí. Lleve un registro escrito de que lo hace. Costo: \$0.
2. Consulte los códigos de conducta en línea de empresas con negocios similares. Estos códigos generalmente tratan muchos de los riesgos que ellos y usted enfrentan. Incluya esto en su evaluación de riesgos. Costo: \$0.
3. Si participa en una asociación comercial, pida la presencia de oradores externos, como abogados, para que traten con el grupo posibles problemas de ética y cumplimiento de normas. También puede hacer esto con más regularidad en grupos con el Rotary, en el que los miembros deben coordinar la presencia de oradores externos. Agregue esto en su evaluación de riesgos. Costo: \$0.
4. Haga que su asociación comercial lleve a cabo reuniones o debates sobre evaluación de riesgos de ética y cumplimiento de normas y utilice esta información en sus propias evaluaciones. Costo: \$0.
5. Repase un listado de áreas de riesgo jurídico y piense en cuáles podrían afectar su negocio. ¿Cuáles ya han puesto en problemas a otras empresas en su industria? Documente cada cosa que haga como resultado de estos aportes sobre riesgo; de esta manera, se verá que no ignora los riesgos que podrían aplicarse a su caso. Costo: \$0.
6. Si constituye un comité interno de ética y cumplimiento de normas, incluya, como parte habitual del orden del día, un debate acerca de los riesgos que enfrenta la empresa. Asegúrese de realizar actas sobre estas discusiones. Costo: \$0.

B. Elabore normas y procedimientos para prevenir violaciones.

1. Las "Normas" generalmente incluyen códigos de conducta. Ingrese a Internet y consulte qué dicen otras empresas en sus códigos de conducta. Las empresas de las principales bolsas de valores, actualmente publican sus códigos de conducta en Internet; por lo tanto, dispondrá de gran cantidad de información gratis. Costo: \$0.
2. Redacte una declaración del compromiso de su empresa hacia la ley y el accionar correcto. Siéntese, escríbala en su computadora portátil, luego hágala circular entre otras personas de su empresa para que le den su opinión. Luego revísela según las sugerencias útiles que haya recibido y, si tiene sitio web, publíquela allí. De lo contrario, envíela por correo electrónico a todos sus empleados. Costo: \$0.
3. Consiga una carpeta de hojas sueltas. Busque una de las que han estado guardadas en un estante durante 5 años o más sin abrir. Tire lo que tenga dentro y colóquelo el rótulo: "Programa de ética y cumplimiento de normas de [su empresa]". Incluya en la carpeta toda información que pruebe que usted cuenta con un programa. Costo: \$5,89 en papel (ya se contabilizó anteriormente). También puede crear una nueva carpeta en su computadora y hacer lo mismo por medios electrónicos, sin costo alguno.
4. Redacte un código de conducta para su empresa. Puede acceder a muchos de ellos por Internet. Las leyes de derechos de autor exigen que, si desea copiar exactamente el texto de una empresa, debe obtener el permiso de ésta; si sólo copia ideas, no necesita permiso alguno. En el área de la ética y el cumplimiento de normas, generalmente la gente está dispuesta a compartir lo que ha hecho, por lo que no tiene que resultarle difícil obtener un permiso para copiar el texto en puntos específicos que desee emplear. Si su empresa tiene un sistema de correo electrónico o si todos tienen computadora, distribuya copias de su código de conducta electrónicamente a los empleados sin costo alguno. Si desea hacer copias impresas,

tendrá un costo. Si tiene un código de 20 páginas, imprimir 100 copias podría costarle \$23,56 por cada documento.

Tenga cuidado con su código; al igual que con otros documentos del programa, si es muy cuidadoso, puede hacerlo de manera segura. Tal vez debería pagar a un abogado para que lo revise una vez terminado. Es riesgoso escribir algo incorrecto. Por ejemplo, es posible que desee asegurarse de que el código no se interpretará como un contrato de empleo. Además, si tiene empleados sindicalizados, consulte a su abogado si el código se puede aplicar a ellos y de qué manera. Pero sea precavido al tratar con abogados. Si el abogado dice que tiene que averiguarlo, cambie de abogado. Sólo utilice los servicios de un abogado que ya sepa qué es un código de conducta y que no espere que usted le pagará por averiguarlo.

5. Es inteligente comenzar un programa con la resolución de una junta directiva (o junta equivalente). Si tiene un abogado en la empresa, puede obtenerla gratis. De lo contrario, puede partir de otras resoluciones que ya tenga y declarar que la empresa se compromete a cumplir con la ley, y por lo tanto, resuelve instituir un programa formal para garantizar el cumplimiento de la ley y las prácticas comerciales éticas. En la misma resolución, elija a su profesional a cargo de ética y cumplimiento de normas (chief ethics and compliance officer, "CECO", un término que usaremos de aquí en adelante). Otra fuente para crear resoluciones pueden ser las empresas importantes. Costo: \$0.
6. Considere ir más allá del mero cumplimiento legal y establecer una política para llevar a cabo actividades comerciales éticamente, con integridad, aplicando las mejores prácticas, etc. Explique por qué eso es bueno para el negocio. Costo: \$0.
7. También son importantes los procedimientos o "controles" para garantizar que todo sea legal y ético. Para gastos significativos, asegúrese de que siempre se requieran dos

firmas. Esto ayuda a prevenir el fraude y la conducta ilegal.
Costo: \$0.

8. Otro control es exigir que todos se tomen al menos un período de vacaciones de vez en cuando, en el que no acudan a la oficina. De hecho, la ley le exige dar licencia a sus empleados (por lo cual esto no tiene realmente un costo). Pero los investigadores de fraudes le dirán que es difícil que un empleado corrupto oculte un fraude o una conducta ilegal a menos que se encuentre en la empresa en todo momento. Entonces, asegúrese de que todos, especialmente los empleados confiables, de mayor antigüedad, se tomen un período de licencia durante el que se mantengan completamente fuera de la oficina. Costo: \$0.
9. Independientemente de quién más es responsable de llevar su contabilidad y administrar su dinero, de vez en cuando, es necesario que verifique todo usted mismo, sin previo aviso, sin que haya otra persona presente. Esta también es una forma de control y otro paso preventivo clave contra el desfalco y demás conductas ilegales. Costo: \$0.

C. El programa de ética y cumplimiento de normas debe ser administrado por un profesional principal de ética y cumplimiento de normas que cuente con la supervisión y el fuerte respaldo de un nivel jerárquico alto.

1. Designe como CECO a un gerente general en quien confíe y a quien los empleados respeten. Para la mayoría de las empresas pequeñas y medianas, ésta es necesariamente sólo una de las responsabilidades de esa persona, pero debe figurar en la descripción del puesto que ocupe dicha persona. Costo: \$0.
2. Si tiene una junta directiva que se reúne, el CECO debe realizar informes regulares sobre el programa. Además, el CECO debe estar presente en las reuniones de gerentes. Realice actas de ello. Costo: \$0.
3. Descargue gratis el *Código de Ética para Profesionales de Ética y Cumplimiento de Normas (Code of Professional Ethics*

for Compliance and Ethics Professionals) de la SCCE en www.corporatecompliance.org/CodeEthics y haga que su empresa acepte que el código se aplicará para su CECO. Costo: \$0.

4. Su CECO deberá dar una presentación de capacitación ante el directorio o ante la autoridad máxima de su empresa, en la que explicará qué es un programa de ética y cumplimiento de normas y analizará los riesgos jurídicos y éticos que enfrenta la empresa. Costo: \$0.
5. Si su junta directiva está formada por directores externos, contrate a un CECO de otra empresa para que participe en su junta. Esto brindará a la junta una experiencia en ética y cumplimiento de normas de gran utilidad. Esta persona puede reemplazar a otro miembro de la junta; por lo tanto, si usted paga a los miembros de la junta, no tendrá ningún costo adicional. Costo: \$0.
6. En su próxima reunión de gerentes generales, hable con ellos acerca del programa. Pídales que en la próxima reunión informen acerca de lo que han hecho para fomentar el programa en sus tiendas. Dígales que se toma este asunto en serio. Alguien deberá tomar notas de esto y guardarlo en la carpeta o el archivo del programa de ética y cumplimiento de normas. Costo: \$0.
7. Si su empresa tiene varias ubicaciones, confiera a una persona de cada ubicación responsabilidades de ética y cumplimiento de normas y solicite la entrega de informes de progreso al CECO. Costo: \$0.
8. Asegúrese de que su CECO y las personas que realicen tareas relacionadas con el programa de ética y cumplimiento de normas tengan verdadera influencia. Déles prioridad de acceso a la junta y al director general (CEO). Encomiéndeles tareas en público. Costo: \$0.
9. En el caso de los riesgos más peligrosos que enfrenta su empresa, puede designar a un gerente como persona

asignada para cada uno de esos riesgos, pero que deberá trabajar junto al CECO. Esto ayuda a garantizar que se trate cada uno de los temas candentes. Costo: \$0.

10. Busque cada oportunidad que se le presente para demostrar su compromiso personal hacia el programa de ética y cumplimiento de normas. Las palabras son buenas, pero las acciones son mucho mejor. Por ejemplo, sea el primero en inscribirse y asistir a las capacitaciones de ética y cumplimiento de normas. Costo: \$0.
 11. Debe tener una copia del código de conducta de la empresa abierta en su escritorio y usarla. Costo: \$0.
- D. Sea cuidadoso con los ascensos y la contratación de personal para puestos de responsabilidad. No contrate a personas que considera, con motivos, que infringirían las leyes en puestos en los que tengan la posibilidad de hacerlo.*

1. Consulte las referencias antes de contratar a una persona (hágalo por correo electrónico si desea evitar costos telefónicos). Si esa persona tiene un pasado cuestionable, documente los motivos por los que considera que será aceptable a pesar de sus antecedentes y también siga los consejos del CECO en este asunto. Tenga cuidado de no emplear esta medida de control como excusa para discriminar a grupos protegidos. Por ejemplo, los antecedentes de arresto deben quedar fuera de los límites. Costo: \$0.
2. Si mantiene relaciones comerciales con el gobierno, consulte en Internet un listado de las empresas a las que se les ha prohibido hacerlo. Controle que los candidatos y los terceros que podrían trabajar para usted no se encuentren en esa lista. Costo: \$0.
3. Antes de ascender a un empleado, consúltelo con su CECO. Costo: \$0.
4. Realice una búsqueda en Internet sobre las personas que contrata para puestos de gerencia y otros puestos delicados. Documente que lo hizo. Costo: \$0.

5. No otorgue autoridad plena y sin restricciones a jefes locales o encargados de unidades comerciales. El poder local sin control es una de las fuentes principales de falta de ética comercial. Recuerde la expresión: "confíe, pero controle". Costo: \$0.

E. Sistemas para abordar el riesgo de negociar con terceros.

1. Realice búsquedas en Internet antes de retener agentes, consultores y demás socios comerciales. Verifique con otras personas que puedan conocerlos. Sepa con quién está negociando. (Esto le ocasionará costos si *no* lo hace). Costo: \$0.
2. Envíe copias del código de conducta por correo electrónico a terceros con los que mantiene relaciones comerciales. Costo: \$0.
3. En los contratos con terceros, incluya que espera que obedezcan la ley y que actúen éticamente en las negociaciones que realizan con usted y para usted. Probablemente pueda obtener un texto útil para esto en la red social de SCCE o, en caso contrario, de empresas similares a la suya. Costo: \$0.
4. Envíe un mensaje de correo electrónico a los proveedores y terceros que lo representan para informarles sobre su política de obsequios y conflictos y el compromiso de hacer lo correcto. Además, incluya información sobre cómo comunicarse con el CECO u otro sistema de información de ética y cumplimiento de normas. Costo: \$0.
5. Exija que los contratistas o agentes que trabajan para usted y que ocupan un puesto en el que pueden ocasionar problemas a su empresa tengan sus propios programas de ética y cumplimiento de normas. (Es posible que deba hacerlo si es un contratista del gobierno de los Estados Unidos que realiza un determinado nivel de negocios con el gobierno). Ofrézcales ver lo que usted ha hecho. Costo: \$0.
6. En los contratos con terceros, exija que se le informe toda instancia de conductas ilegales o no éticas que puedan ocurrir en los trabajos que realicen para su empresa. Costo: \$0.

7. Cuando realice negocios con terceros en otros países, consulte con la embajada de esos países acerca de ellos. Puede hacer esto mientras se encuentra en el lugar en busca de negocios. Costo: \$30 por un viaje en taxi.
 8. Puede conversar con pares y, como mínimo, consultar en Google sobre posibles socios comerciales. Costo: \$0.
- F. *Uno de los pasos más obvios pero que a menudo se realiza muy poco es comunicar las normas del código y los requisitos de la ley a las personas que trabajan para usted.*
1. Comience concentrándose en su propio código de conducta. Consúltelo con frecuencia. Ofrézcalo a otras personas. Costo: \$0.
 2. Haga que su asociación comercial o asociación local de negocios consiga abogados o voceros del gobierno para hablar sobre el cumplimiento de normas en diferentes áreas de la ley. Si hace esto correctamente, puede conseguir una capacitación básica para los empleados más importantes como parte de las cuotas de membresía que ya está pagando. Asegúrese de que sus empleados tomen nota y firmen para que quede un registro de que recibieron capacitación. Costo: \$0.
 3. Pida permiso para grabar en video la sesión de capacitación sobre cumplimiento de normas de la asociación. Para grabar la presentación, utilice una cámara propia, o pida prestada alguna a un familiar o empleado. Esto le brindará una herramienta para capacitar a los empleados que no pudieron asistir. Guarde el video y las hojas firmadas con los registros del programa de ética y cumplimiento de normas. Costo: \$0.
 4. En reuniones de personal y otras reuniones que realice en la empresa, aborde un tema de ética y cumplimiento de normas que abarque un área de riesgo. Incluso este tipo de eventos informales cuentan. Costo: \$0.
 5. Asegúrese de que sus empleados firmen por cada capacitación sobre cumplimiento de normas que realice para tener un registro. Podría hacerlo mediante su sistema informático para ahorrar el costo del papel. Costo: \$0.

6. Muchas veces, las agencias gubernamentales ofrecen pautas gratis en Internet. Estas incluyen la EEOC (por ejemplo, para la Ley para Estadounidenses con Discapacidades), la La Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC) (por ejemplo, para las normas de ventas por correo) y el Departamento de Justicia (por ejemplo, para la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa/docs/lay-persons-guide.pdf). Puede enviarlas por correo electrónico a los empleados correspondientes. Costo: \$0.
7. Controle el resto de la capacitación que realiza. Si ya está capacitando empleados sobre las áreas de su empresa, incorpore la capacitación correspondiente sobre cumplimiento de normas. Por ejemplo, la persona que realice la capacitación de ventas también debe informar a los empleados los conceptos básicos sobre fijación de precios. Si el personal está capacitado en ventas telefónicas, incluya las pautas de la FTC en la capacitación. Si emplea un capacitador externo, exíjale que incluya esto en la capacitación. Si realiza la capacitación por cuenta propia, puede comenzar con los materiales del gobierno. Costo: \$0.
8. Consiga que su asociación comercial desarrolle materiales de capacitación sobre cumplimiento de normas. Si la asociación es lo suficientemente grande, es posible que no tenga que pagar ningún costo. Si tiene un costo, será mucho menor que hacerlo solo. Costo: \$0.
9. Carteles y notificaciones: algunos de estos ya son exigidos y proporcionados por el gobierno. Puede realizar su propio cartel o notificación para el programa de ética y cumplimiento de normas. Puede empezar escribiendo el nombre de la empresa, el nombre, correo electrónico y número de teléfono de su CECO y una declaración en la que se indique que su política es obedecer la ley y realizar actividades comerciales con integridad. Asegúrese de indicar que no tomará represalias contra ninguna persona que informe problemas de ética y de cumplimiento de normas de buena fe. Podría agregar diferentes mensajes sobre la política y el cumplimiento de normas de vez en cuando.

Para obtener estos mensajes puede usar materiales gratuitos del gobierno o recurrir a oradores de cumplimiento de normas de su asociación comercial. Muchos abogados también envían boletines gratuitos para clientes que pueden utilizarse fácilmente para este propósito. Costo: \$0. (Ya compró el papel).

10. Si tiene un boletín de la empresa, agregue una columna sobre ética y cumplimiento de normas. (Advertencia: Si copia artículos de otras publicaciones, debe solicitar autorización primero). Costo: \$0.
 11. Si su empresa tiene un sitio de Internet, puede agregar materiales sobre las reglas del juego o proporcionar enlaces a recursos en los que se expliquen las leyes. Por ejemplo, puede usar enlaces a pautas emitidas por el gobierno. El código de conducta sin duda debe estar ahí y debe incluir su propia declaración personal acerca de estar comprometido a cumplir la ley y el accionar correcto. Costo: \$0.
 12. Si lee alguna publicación comercial, probablemente encuentre historias de otras empresas que tienen problemas y de las medidas del gobierno para el cumplimiento de la ley. Utilice esto como oportunidades de aprendizaje y envíe correos electrónicos a los empleados con un resumen del mensaje de los casos relevantes. Costo: \$0.
 13. En la biblioteca local, o mediante un préstamo bibliotecario, puede obtener libros y pautas que expliquen cada área de riesgo clave en términos sencillos. En ellos también puede encontrar otros recursos de capacitación y comunicaciones disponibles. Costo: \$0.
- G. *Un programa de ética y cumplimiento de normas efectivo debe incluir mucho más que sólo papel y sermones. Debe tener métodos para poder saber si están ocurriendo violaciones y si el programa funciona.*
1. Obtenga información personalmente sobre lo que sucede en la empresa. De todos modos, esto es algo que todo gerente inteligente debe hacer. Camine y converse con sus empleados; acompañe a las personas de ventas; visite un

- equipo de trabajo. Costo: \$0 (de hecho, es probable que pierda dinero si aún no lo está haciendo).
2. Cuando camine y realice preguntas, incluya una lista de control de ética y cumplimiento de normas, por ejemplo, ¿hay alguna imagen sexualmente ofensiva? ¿Algún cable suelto con el que las personas se pueden tropezar? ¿Hay algún fluido aceitoso negro misterioso en las latas que se encuentran en el lugar? Esto forma parte de una auditoría de ética y cumplimiento de normas que incluye el acoso sexual, la seguridad en el lugar de trabajo y el cumplimiento con las normas ambientales. Al igual que con todo lo que hace, documéntelo y realice un seguimiento de todos los problemas. El solo hecho de que haga esto también enviará un mensaje importante y memorable para todos los empleados. Costo de un bloc de notas (ya estaba incluido arriba): \$0,85.
 3. Si ya tiene contadores o auditores, insista en que obtengan información o se capaciten sobre las áreas de ética y cumplimiento de normas. Proporcióneles el sitio web de la SCCE. Pídale que estén atentos a los problemas de ética y cumplimiento de normas en todas las tareas que realizan para usted. Nuevamente, documente que usted les pidió que lo hagan. (Ni siquiera piense en pagar un profesional externo para obtener esta formación profesional porque ya deberían tenerla). Costo: \$0.
 4. Si tiene un abogado en la empresa, incluya a las revisiones de ética y cumplimiento de normas en la descripción de su trabajo. Asegúrese de que esta persona conozca o aprenda sobre el área de ética y cumplimiento de normas. Costo: \$0.
 5. Cuando alguien deja la empresa, pídale al CECO que entreviste a la persona para preguntarle si existieron inquietudes de ética y cumplimiento de normas que la persona vio y no informó. En caso afirmativo, asegúrese de realizar un seguimiento sobre las mismas. Costo: \$0.

6. Si tiene empleados esparcidos en diferentes lugares, podría realizar una encuesta simple acerca de sus opiniones sobre el compromiso de la empresa con la ética y el cumplimiento de normas y de si observan algún problema. Podría hacerla por correo electrónico, aunque los empleados pueden preferir un sistema de respuesta anónimo. En ese caso, puede darles la opción de imprimir las preguntas y enviar las respuestas por correo de forma anónima. Costo: \$0.
7. Brinde a los empleados, agentes y demás personas con las que lleva a cabo actividades comerciales un modo de informar inquietudes y obtener asesoramiento. Algunas empresas afirman que tienen una “política de puertas abiertas”. Éste es un método gratis que no recomendamos porque a menudo no resulta eficaz. Por el contrario, puede utilizar una caja de sugerencias o inquietudes anónimas para este propósito. Costo: \$2,00 por un baúl o puede utilizar una de caja cartón gratis. Sólo asegúrese de controlarla y luego responder.
8. Sin embargo, se recomienda que las personas puedan presentar las inquietudes de forma anónima y también buscar asesoramiento fácilmente. Puede proporcionar el número del CECO; sólo asegúrese de no tener el identificador de llamadas activado en la línea. Permita que las personas se comuniquen de manera anónima. Costo: \$0.
9. Si tiene un sitio web interno también puede recibir inquietudes y preguntas a través del sitio web. Costo: \$0.
10. Puede conversar con su abogado externo para poner su número a disposición. Esta persona puede realizar esto con la condición de que si surge algún problema, usted la contratará para ocuparse de eso. Asegúrese de que su abogado sepa cómo manejar dichas llamadas (existen problemas éticos graves al respecto). Nuevamente, bríndeles la dirección de la SCCE pero recuerde dejar en claro que no pagará ningún honorario profesional para que obtengan información actualizada respecto del área de ética y

cumplimiento de normas; ésta es una formación profesional que ya deberían tener. Costo: \$0 (pero los costos se pueden generar si el abogado recibe llamadas importantes).

11. Promocione el sistema de información que establezca. Incluya el número en el código, en el tablero de anuncios o en los carteles que utilice, en un directorio de la empresa o en todo lugar de la empresa donde tenga números de teléfono. Costo: \$0.
12. Tener un sistema de información es una de las partes más delicadas del programa de ética y cumplimiento de normas. Asegúrese de realizar un seguimiento de todas las llamadas, proporcione una respuesta a las personas que llaman y proteja a las personas que lo hacen contra las represalias. Ésta es un área en la que se recomienda consultar con un asesor ante la primera señal de problemas. Costo de seguimiento y respuestas sobre asuntos no delicados: \$0.
13. Para aquellos que informen conductas indebidas, haga que el CECO controle periódicamente la situación de la persona para evitar represalias. Si tiene empleados en el área de recursos humanos, asegúrese de que puedan reconocer las represalias e informar acerca de esto al CECO. Costo: \$0.
14. Los programas deben evaluarse continuamente. Una forma de manejar esto es mediante las evaluaciones de pares. Al trabajar con empresas que son similares en tamaño y riesgos, haga que los equipos de profesionales de ética y cumplimiento de normas de las empresas revisen los programas de todas ellas y le den su opinión. Cada empresa ayuda a evaluar a las demás y todas ganan al ver las mejores prácticas de las otras. Costo: \$0.

H. Tiene que tomar las normas de ética y cumplimiento de normas con seriedad y eso significa aplicar medidas disciplinarias con aquellos que las quebrantan. Las medidas disciplinarias deben ser constantes e incluir a aquellos que deberían haber detectado las violaciones pero no lo hicieron.

1. Si las personas no cumplen las normas, tiene que ser estricto. Es buen negocio. Costo: \$0.
 2. Si los gerentes o los empleados evitan la capacitación de ética y cumplimiento de normas, utilice las medidas disciplinarias para hacer que ese punto sea obligatorio. El hecho de no asistir a la capacitación significa que no recibirán ninguna bonificación, ningún ascenso y ningún otro beneficio que tiene en su empresa. Costo: \$0.
 3. Realice un informe sobre un conjunto de pautas para la aplicación de medidas disciplinarias. Una norma básica: cuanto mayor sea el cargo de un gerente, más estrictas serán las normas y más duras las penalizaciones. Como base para la aplicación de medidas disciplinarias, incluya la falta de adopción de medidas para evitar y detectar conductas indebidas por parte de los gerentes. Puede obtener pautas disciplinarias de otras empresas. Costo: \$0.
 4. Pida a su CECO que apruebe los casos de aplicación de medidas disciplinarias. Costo: \$0.
- I. *Una de las pruebas más claras de la efectividad de un programa es si el sistema de incentivos, los objetivos y las valoraciones de una empresa respaldan o debilitan el programa de ética y cumplimiento de normas.*
1. Haga que el programa de ética y cumplimiento de normas forme parte de su modo de incentivar y medir el desempeño de las personas. Si no lo hace, es posible que los empleados no tomen su compromiso con seriedad. SCCE tiene un Libro blanco sobre este tema disponible en su sitio web sin costo alguno, Murphy, "Building Incentives in Your Compliance & Ethics Program" (Cómo crear incentivos en su programa de ética y cumplimiento de normas) (SCCE; enero de 2009), www.corporatecompliance.org/IncentivesPDF. Costo: \$0.
 2. Hacer que la ética y el cumplimiento de normas formen parte del sistema de valoración es una de las técnicas de cumplimiento de normas más rentables. Si tiene un formulario de valoración, sólo debe agregar este elemento. Costo: \$0.

3. Cuando evalúe los informes directos, pregúntele a cada uno qué hizo para mejorar la ética y el cumplimiento de normas en su unidad. Escriba eso en la evaluación. Establezca objetivos de ética y cumplimiento de normas para el próximo año. En el Libro blanco de la SCCE podrá encontrar ejemplos para hacerlo. Costo: \$0.
 4. Cuando alguien demuestra liderazgo en la ética y el cumplimiento de normas, haga que su CECO le escriba a esa persona una carta de distinción. Esto se puede hacer por cosas tan simples como ser la primera persona en completar una capacitación de ética y cumplimiento de normas en particular. Este reconocimiento envía una señal de que es realmente importante hacer lo correcto y que se tiene en cuenta. Costo: \$0.
 5. Si brinda estacionamiento a los empleados, reserve el mejor lugar del estacionamiento a la persona que demuestra liderazgo en la ética y el cumplimiento de normas. Costo: \$0.
- J. *Si detecta alguna debilidad en el programa de ética y cumplimiento de normas o si ocurre alguna violación, debe responder de forma apropiada.*
1. Si encuentra un problema, debe arreglarlo. Establezca un proceso que seguirá en caso de que suceda esto. Por ejemplo, puede escribir en una hoja de emergencia el número particular de su abogado y los números particulares de las personas clave que deberán participar en el caso de una crisis. Comparta esto con su CECO y otros líderes clave en la empresa. Costo: \$0.
 2. Realice presentaciones en la asociación comercial o cámara de comercio a las que pertenece mediante estudios jurídicos y otros expertos sobre cómo realizar investigaciones internas y envíe a las personas de su empresa que realizarán dichas investigaciones. Costo: \$0.
 3. Si las auditorías y las revisiones demuestran debilidad en el programa de ética y cumplimiento de normas, mejórelas. Por ejemplo, si los empleados no saben que tienen que completar

- un determinado formulario de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (Environmental Protection Agency, EPA), asegúrese de que lo sepan. Costo: \$0.
4. Analice las fallas de ética y cumplimiento de normas en las reuniones de la gerencia general y analice de qué manera se puede evitar que vuelvan a ocurrir. Realice un seguimiento para asegurarse de que se solucionen los problemas y documente el proceso. Costo: \$0.
 5. Disponga de un abogado experimentado que esté familiarizado con usted y su empresa y que también haya realizado al menos alguna capacitación básica sobre ética y cumplimiento de normas. Puede establecer esta relación sin la necesidad de realizar un contrato con el abogado, con la condición de que lo llamará si surge algún problema. Costo: \$0.
 6. Si aparece un problema, debe hacer que se investigue. Ahí es donde interviene su abogado; ya sea el que se encuentra en la empresa o un abogado externo. Y si es un problema legal potencialmente grave, se recomienda consultar con el asesor externo. Costo para estar preparado: \$0.
- K. Además de la lista de pasos mínimos, las Pautas de sentencia indican que un programa debe estar como mínimo en condiciones de “práctica de industria”.*
1. Converse con su grupo comercial o asociación local de negocios sobre qué hacen otras empresas para evitar las violaciones. Documentélo. Si hay buenas ideas, úselas. Si las ideas no son para usted, apunte los motivos por los que lo que usted hace es suficiente. Costo: \$0.
 2. La red social de la SCCE le brinda una forma gratuita y en línea para conectarse, realizar preguntas y hacer un seguimiento del desempeño en el campo de la ética y el cumplimiento de normas: <http://community.corporatecompliance.org>. Lleve un registro de esto. Costo: \$0.

3. Puede ingresar a Internet en cualquier momento e investigar lo que están haciendo las otras empresas en sus programas de ética y cumplimiento de normas. Si observa una buena idea que podría resultarle útil, úsela. Costo: \$0.
4. Puede formar su propio grupo de prácticas de ética y cumplimiento de normas en su comunidad. Estos son foros en los que los negocios de la misma industria o de la misma zona geográfica se reúnen e intercambian ideas, recursos y experiencias. Se pueden reunir una vez en las instalaciones de cada uno, entonces no tendrá ningún costo. (Incluso podría encontrar clientes nuevos al hacer esto). Costo: \$0.

Gastos opcionales

Se ofrece esta lista de pasos económicos y gratuitos, lo que demuestra que no es necesario gastar dinero en la ética y el cumplimiento de normas, sino que se trata del compromiso de la gerencia. Podría, si desea hacerlo, tener un programa creíble de acuerdo a esto. No obstante, el hecho de que pueda hacerlo sin gastar tanto dinero no significa que es la mejor forma, o la más eficiente, de proceder. Entonces, aquí brindamos más ideas y recursos para el programa. Una pequeña empresa no tiene que gastar dinero en la misma medida que una grande pero debe estar dispuesta a gastar cantidades suficientes para que resulte eficiente. Además, recuerde que no es necesario que su empresa afronte estos pequeños gastos sola. Puede descubrir que es importante aunar recursos con empresas similares. De este modo, un determinado libro podría ser muy útil pero puede compartirlo fácilmente con sus pares y dividir el costo. En un grupo de empresas, una de ellas podría optar por hacer que su CECO adhiera a la SCCE pero que luego comparta la experiencia con las demás.

1. Murphy, *501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program (501 ideas para su programa de ética y cumplimiento de normas)* (SCCE; 2008). Este libro que fue escrito por el autor contiene muchas ideas sobre los elementos de un programa de ética y cumplimiento de normas. \$50 para miembros de SCCE; \$60 para los que no son miembros.

2. Membresía de SCCE, \$295 por año. Esto le brinda un mayor acceso a los recursos de la SCCE y descuentos en compras que realice en la SCCE (www.corporatecompliance.org). La membresía también puede ser un método positivo y productivo para conectarse con posibles clientes estables. Incluimos la lista de membresía de la SCCE como una opción pero según nuestro recuento de gastos enumerados anteriormente una empresa podría pagar una membresía de la SCCE y aún así estar dentro del cálculo de un dólar por día.
3. Kaplan & Murphy, *Compliance Programs and the Corporate Sentencing Guidelines (Programas de cumplimiento de normas y pautas de sentencia corporativa)* (Thomson/West; 1993 y complementos anuales) Esto contiene muchos ejemplos y herramientas que puede utilizar en su programa. \$408.
4. Revisiones del programa. Puede pagar a un experto externo para que revise el programa y le brinde asesoramiento. Asegúrese de conseguir a alguien que conozca el campo de la ética y el cumplimiento de normas y negocie un precio fijo.
5. Líneas de ayuda. Si desea tomar un enfoque más precavido que tener un sistema interno, tendrá un costo mayor pero hay contratistas que atenderán las llamadas por usted. Esto es útil particularmente si tiene empleados en diferentes ubicaciones, especialmente fuera de los Estados Unidos.

¿Los programas pueden ser serios si no gasta mucho dinero?

Algunas personas pueden ser escépticas acerca de la posibilidad de tener un programa efectivo de ética y cumplimiento de normas sin invertir grandes cantidades de recursos en la tarea. Pero, los buenos e inteligentes métodos de gerencia son, de hecho, la clave para el cumplimiento de las normas y ética. Las señales desde los cargos superiores, lo que la gerencia realmente hace en situaciones difíciles, son más importantes que las producciones muy logradas. El hecho de que el jefe superior pregunte personalmente a los subordinados sobre la ética y el cumplimiento de normas envía un mensaje poderoso.

Si observa la lista verá que no se trata solamente de dinero; no obstante, la longitud de la lista puede llevarlo a formular una pregunta totalmente diferente: ¿de dónde obtendrá el tiempo? En primer lugar, recuerde que necesita a un miembro de la gerencia para que asuma el rol de profesional a cargo de ética y cumplimiento de normas; típicamente en empresas pequeñas y medianas este puesto es de media jornada. Pero la función debe ser una parte central del trabajo de esa persona. Con respecto al tiempo, notará que la lista tiene once temas. Todos tenemos nuestras propias formas de realizar las tareas, de modo que si está comprometido con la tarea puede crear su propio plan para resolver esto. Un enfoque simple es resolver uno por mes hasta que sienta que el proyecto se emprendió satisfactoriamente. Otro, si cuenta con una cantidad suficiente de personal en la gerencia, podría asignar uno o dos temas a diferentes gerentes de la empresa y luego, hacerlos responsables de lograr los resultados. Puede aplicar el mismo método que haya utilizado exitosamente para poder realizar otros proyectos en la empresa a esta tarea.

¿Las grandes empresas multimillonarias pueden arreglárselas con un dólar por día? No, para empresas más grandes se puede esperar bastante más porque debido a su mejor posición en el mercado, tienen mayores responsabilidades. Por ejemplo, una empresa grande podría designar a un miembro de la gerencia como CECO. Pero el punto sigue siendo el mismo, que el factor más importante de toda empresa no son simplemente los recursos, sino el compromiso. Es verdad que en empresas más grandes, la disposición de los recursos necesarios ciertamente será un signo de compromiso. Pero los recursos no serán efectivos sin ese alto nivel de compromiso. No obstante, si existe un compromiso de la gerencia general para hacer lo correcto, entonces siempre habrá una forma de lograrlo.

También debe reconocer que existen riesgos y que puede haber ocasiones en las que necesite un buen asesoramiento legal. Si parece haber una violación de la ley, los riesgos pueden ser graves. Desde ya, esto es aún más grave sin un programa; el programa no crea las violaciones y el costo de responder al problema no es un costo del programa. También debe prestar atención a lo que escribe. Los abogados pueden operar confidencialmente utilizando el privilegio

abogado-cliente; es probable que no pueda proteger lo que escribe por su cuenta. Desafortunadamente, incluso las buenas intenciones pueden causarle problemas. Por ejemplo, si las investigaciones se manejan incorrectamente, pueden surgir cargos de difamación, despido injustificado, invasión a la privacidad y cosas por el estilo. Si existen señales de problemas, obtenga asesoramiento legal externo de inmediato.

¿Una empresa pequeña puede tener un programa de ética y cumplimiento de normas de un dólar por día o menos? Sí, los costos de un programa de ética y cumplimiento de normas pueden ser mínimos si se compromete a hacerlo. En realidad, no existe excusa alguna para que las empresas ignoren la ley y la importancia de la conducta ética. Un programa de ética y cumplimiento de normas no es costoso para empresas pequeñas y medianas. Pero los costos de las violaciones pueden ser agobiantes para la empresa, en especial si no tiene un programa y si se ignoran o no se saben manejar las señales de advertencias de los problemas.

Joe Murphy es Director de Política Pública, Sociedad de Ética y Cumplimiento de Normas Corporativas y autor de 501 Ideas for Your Compliance and Ethics Program (501 ideas para su programa de ética y cumplimiento de normas) (SCCE: 2008). Se puede comunicar con él a través de la dirección de correo electrónico, Jemurphy@voicenet.com; o al número 856 429-5355. Joe tiene un interés financiero en los libros que ha escrito y con los que ha colaborado. Todos ellos están incluidos en los “Gastos opcionales” descritos anteriormente.

Joe fue cofundador de Integrity Interactive que comenzó con cuatro empleados, ha sido miembro de Rotary y estuvo en la junta de la asociación comercial en Haddonfield, NJ, donde las empresas “familiares” están literalmente a cargo de mamás y papás (y de otros miembros de la familia).

Misión de la SCCE

La misión de la SCCE es promover estándares de cumplimiento de normas y práctica ética en todas las organizaciones y brindar los recursos necesarios para los profesionales del cumplimiento de normas y otras personas que comparten estos principios.

Sociedad de Ética y Cumplimiento de Normas Corporativas

6500 Barrie Road, Suite 250,
Minneapolis, MN 55435, United States

+1 952 933 4977 ó 888 277 4977 (teléfono) • +1 952 988 0146 (fax)

helpteam@corporatecompliance.org

www.corporatecompliance.org