

# Buen Negocio

## Ética en el Trabajo

Tercera Edición

Consejos y preguntas  
sobre estándares  
de conducta personal  
en el trabajo

# **Buen negocio**

**Ética en el trabajo**

**Tercera edición**

**Consejos y preguntas  
sobre estándares  
de conducta personal  
en el trabajo**

Copyright © Quakers and Business 2019

Charitable Incorporated Organisation (Inglaterra y País de Gales)  
1157008

Tercera edición publicada en 2019



Este trabajo está publicado según licencia *Creative Commons* Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> o envíe una carta a *Creative Commons*, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA

Publicado por:  
Quakers and Business ([qandb.org](http://qandb.org))  
c/o Friends House  
173 Euston Road  
London NW1 2BJ  
Inglaterra

ISBN 978-0-9539706-5-0  
Version 3.00.14

# Agradecimientos

Los principales autores son miembros de Quakers and Business, un grupo de cuáqueros interesados en los negocios; sin embargo quisiéramos agradecer las numerosas contribuciones y el apoyo recibido por parte de la conferencia sobre Negocios y Ética dirigido por el Woodbrooke Quaker Study Centre, Birmingham (Inglaterra), en junio del 2000, y de muchas otras personas en el Reino Unido, en los Estados Unidos y el Canadá.

## Introducción

Desde el siglo XVIII, en el Reino Unido, los negocios que pertenecían y eran dirigidos por cuáqueros se ganaron una reputación de confianza, integridad, comercio justo, cuidado de los trabajadores y el mejoramiento de la comunidad local y la sociedad en general. Con la confianza basada en la calidad de los bienes y servicios, y un enfoque honesto y directo de los precios, muchas de estas empresas tuvieron gran éxito y, aunque ya no se encuentran bajo el control de las familias de sus fundadores, tales empresas siguen representando marcas conocidas. El comercio de estas empresas se consideraba justo porque respetaba los derechos de los trabajadores y minimizaba el daño medio ambiental.

Si bien las condiciones de trabajo son mejores que en los siglos XVIII y XIX, el mundo del trabajo y los negocios sigue siendo imperfecto.

Hoy en día, muchas personas están muy consternadas por las prácticas comerciales poco éticas que ven a su alrededor, y por ello estas personas creen que el comercio, en sí mismo, no es ético. Algunos consideran que no es correcto el obtener ganancias. Aquellos que están en los negocios — incluyendo nosotros mismos — sabemos que para que un negocio sea sostenible, éste debe ser rentable. Pero también sabemos que, lo que una empresa hace para obtener beneficios, afecta a las personas, a las comunidades y al medio ambiente, para bien o para mal.

El propósito de este libro es proporcionar una guía e inspiración para dirigir una mejor empresa, con ética y para el beneficio de todos los grupos de interés.

Los cuáqueros utilizan una guía titulada Consejos y preguntas como desafío e inspiración en sus vidas personales. El presente libro utiliza el mismo formato.

Los consejos y las preguntas ofrecidas no son reglas o requisitos; más bien representan ideales a los que se aspiran, y estándares de excelencia que nos guían. Vivir de acuerdo con estos estándares no siempre es el camino más fácil, pero tiene un beneficio tanto práctico como ético. Las empresas conocidas por su conducta ética disfrutan de los beneficios como una buena reputación, lealtad de sus clientes y una fuerza laboral más comprometida.

Usted está invitado a utilizar estos consejos y preguntas junto con nuestros métodos de toma de decisiones, para desafiar e inspirar en su trabajo y negocio.

# Contenido

Métodos cuáquer para la toma de decisiones.....	1
Testimonios cuáqueros.....	3
1. Honestidad e integridad.....	3
2. Sencillez.....	4
3. Igualdad.....	5
4. La paz.....	6
Manejo de los negocios.....	8
5. Negocios y ganancias.....	8
6. Incertidumbre y riesgo.....	9
7. Responsabilidades de directores y administradores.....	10
8. Obligación a los accionistas e inversionistas.....	11
9. Comercio ético.....	12
10. Responsabilidad medio ambiental.....	13
11. Salud, seguridad y protección.....	14
12. Calidad y seguridad de productos y servicios.....	15
13. Publicidad y promoción.....	16
Asuntos de dinero.....	17
14. Inversiones.....	17
15. El pago puntual.....	18
16. Cuentas financieras.....	19
17. Impuestos.....	20

18. Remuneración.....	21
19. Regalos y donaciones.....	22
Trabajando con gente.....	24
20. Responsabilidad de los empleadores hacia los empleados .....	24
21. Responsabilidad de los empleados hacia un empleador	26
22. Clientes.....	27
23. Proveedores.....	28
24. Competidores.....	30
25. Cuidar de uno mismo.....	31
La comunidad.....	32
26. Comunidad local.....	32
27. Gobierno.....	33
28. Sindicatos.....	33
29. Grupos de presión.....	34
Prácticas de negocios poco éticas.....	36
30. Apuestas y especulación.....	36
31. Prácticas corruptas.....	37
32. Denuncia de irregularidades.....	39
Equilibrar la visión con la práctica.....	41
33. Liderazgo y toma de decisiones.....	41
34. Administración.....	42
35. Monitoreo, información y auditorías.....	43
36. Confidencialidad.....	44

37. Propiedad intelectual.....	45
Tecnología.....	47
38. Privacidad.....	47
39. Automatización.....	48
40. Proporcionar contenido abierto de libre distribución....	48
41. Accesibilidad.....	49
42. Seguridad.....	50
43. Equilibrio del trabajo y la vida.....	51
Contactos útiles.....	52
Ética de negocios.....	52
Administración de empresas.....	52
Algo sobre Quakers and Business.....	54

# Métodos cuáquer para la toma de decisiones

El método cuáquer para llevar a cabo reuniones de negocios y tomar decisiones es bastante diferente al de la mayoría de las empresas.

El objetivo principal es buscar la unidad en las decisiones: encontrar una forma que sea aceptable por todos los presentes. Ésto no es tan fácil de hacer, especialmente cuando el tema es polémico, o cuando hay puntos de vista fuertemente opuestos. El resultado no es necesariamente uno con el que todos estén de acuerdo, pero sí uno que todos los presentes puedan aceptar, sabiendo que sus puntos de vista han sido escuchados y considerados. Debemos reconocer que puede seguir existiendo un punto de vista minoritario.

Existen algunas maneras cuáquer de conducir reuniones que otros pueden encontrar útiles.

## El uso del silencio

El silencio en sí no tiene magia. El silencio puede ser solamente un vacío absoluto o una ausencia de sonido. Sin embargo, el uso efectivo del silencio en las reuniones de negocios puede crear una atmósfera poderosa para recibir inspiración y guía.

Las reuniones de negocios cuáqueros siempre comienzan y terminan con un período de silencio. Al principio, el silencio nos ayuda a callar el ego y suspender con lo que se estaba haciendo antes de la reunión. El silencio también da tiempo para enfocarse en la tarea que se tiene que realizar y concentrarse en la parte que uno va a tomar para aclarar el camino a seguir. Al final, el silencio ayuda a tener un cierre y reflexión pacífica.

Algunos de nosotros hemos descubierto que en situaciones de tensión o situaciones cargadas de muchas emociones, un corto

período de silencio puede tener un efecto de calma. Cuando las discusiones se vuelven tensionadas, la llamada a unos minutos de silencio para reflexionar sobre el asunto en cuestión, por lo general ayuda.

## **Conducir reuniones de negocios**

Cada reunión de negocios está presidida por un facilitador (clerk) electo. El trabajo del facilitador (clerk) no es sólo mantener la reunión en marcha de acuerdo a la agenda, o registrar los procedimientos en las actas que serán distribuidas después de la reunión. La función principal del facilitador (clerk) es poder evaluar el propósito de la reunión y coordinar las ideas, para que se pueda llegar a un acuerdo aceptable. Cuando se encuentra la manera de cómo se va a proceder, el facilitador (clerk) redacta un acta registrando la decisión, de la cual todos los presentes están de acuerdo.

Este método requiere paciencia y conocimiento pero tiene ventajas. Este método permite que se escuchen todas las opiniones, para que todos estén de acuerdo con el resultado. Dicho método crea claridad, ya que el acta es aprobada en ese momento, mientras que los asuntos tratados están frescos en la mente de las personas. Esto reduce diferencias de opiniones y revisiones de las actas que puedan surgir posteriormente. Toda la reunión es aprobada en las actas.

## **Reuniones para la claridad**

Así se llama una forma especial de reunión para ayudar a una persona o a un grupo de personas a tomar decisiones difíciles, o para buscar una guía en momentos de cambio o dificultad. Un grupo pequeño de personas son nombradas por su conocimiento especial o experiencia para que ayuden a los presentes a obtener claridad sobre las posibles opciones y maneras de seguir adelante. Es importante mantener una atmósfera relajada de confianza y confidencialidad dentro del grupo. Se debe elegir un facilitador para ayudar a aclarar las preguntas. Este es un momento para escuchar con atención total.

# Testimonios cuáqueros

Los cuáqueros viven de acuerdo a cuatro principios esenciales: Honestidad e Integridad, Sencillez, Igualdad y Paz. Estos principios a menudo se conocen como testimonios, es decir, principios puestos en acción.

## 1. Honestidad e integridad

### Consejos

La palabra más importante que se debe recordar en todas las relaciones de negocios es 'integridad'. La integridad es esencial para desarrollar la confianza: las personas actúan con integridad cuando no son movidas por impulsos oportunistas o egoístas, y se puede confiar en sus respuestas ante cualquier situación. La integridad implica ser abierto, honesto, veraz y coherente con sus creencias y valores en todas las relaciones de negocios.

Todo el negocio requiere confianza, fe y buena voluntad. Establecer confianza es un factor de éxito crítico.

### Preguntas

¿Es usted honesto y sincero en todo lo que dice y hace? ¿Si está usted bajo presión, reduciría su estándar de integridad? ¿Resistiría usted a la presión?

¿Hace usted lo que promete, incluso si es sólo para devolver una llamada telefónica?

## 2. Sencillez

### Consejos

Las personas más serenas y felices son a menudo aquellas que viven una vida sencilla. Por el contrario, el estrés, el exceso de trabajo y la inseguridad abundan en el mundo de los negocios de hoy en día. En los negocios, así como en nuestra vida personal, podemos consumirnos por nuestros propios deseos de querer más, así como por las demandas de los demás. La práctica de la sencillez nos ayuda a eliminar lo superfluo y a poner las cosas importantes en primer lugar. Esto requiere principios sólidos, visión enfocada, entendimiento profundo, comunicación clara y acción deliberada.

### Preguntas

¿Toma usted tiempo para revisar sus prioridades? ¿Cuando se enfrenta con demandas conflictivas, las ve usted de acuerdo a sus prioridades y procura poner las cosas más importantes en primer lugar?

¿Analiza usted sus deseos y considera cómo podría simplificar sus necesidades? ¿Se deja persuadir fácilmente para comprar algo que no necesita o no puede pagar? ¿Necesita usted un entretenimiento opulento u oficinas costosas? ¿Puede alcanzar el mismo objetivo de una manera diferente?

¿Puede usted simplificar sus procesos y procedimientos y aun así cumplir la misión de su empresa?

# 3. Igualdad

## Consejos

Todas las personas tienen el mismo valor y merecen ser tratadas como tal. La discriminación es divisiva. Esté usted atento a prácticas en su organización, en su país, y por todo el mundo que discriminan – en su entorno y en todo el mundo – a las personas sobre la base de quiénes o qué son, o por sus valores y creencias. Al tratar con otras personas, es útil tomar conciencia de su propio privilegio en la situación. La igualdad tiene muchos aspectos: aquí hay una lista de algunos de los cuales hay que tener en cuenta:

- [Igualdad social](#)
- Igualdad económica, una forma de [justicia social](#)
- [Igualdad ante la ley](#)
- [Igualdad de oportunidades](#)
- [Igualdad de resultados](#)
- [Igualdad de género](#)
- [Igualdad racial](#)
- [Igualdad Lesbiana-Gay-Bisexual-Transgénero \(LGBT\)](#)

## Preguntas

¿Respeto usted y fomenta la diversidad como fuente de energía en su negocio?

¿Se abstiene usted a hacer juicios prejuiciosos sobre los demás?

Cuando usted recluta, evalúa o promueve empleados, ¿los diferencia usted en base a la edad, sexo, orientación sexual, color de piel, religión, nacionalidad o dialecto, o cualquier otra característica que no esté relacionada con el desempeño laboral?

Si un empleado tiene una discapacidad, ¿intenta usted encontrar trabajo para que esa persona pueda hacerlo de manera efectiva?

¿Hace usted cambios en sus métodos de trabajo y lugar de trabajo para ayudarlos? ¿Los ayuda a superar sus propias dificultades?

## 4. La paz

### **Consejos**

El conflicto ocurre y continuará sucediendo, incluso en los lugares más pacíficos. En los negocios, así como en el resto de la vida, es importante saber cómo lidiar con nuestra propia ira, y cómo encontrar soluciones pacíficas a conflictos. Sin embargo, lo más importante es trabajar para crear una cultura de paz superando el potencial de todas las guerras y conflictos. Esto requiere buscar algo en nuestra conducta de negocios que pueda contener semillas de guerra o que de otra manera amenazcan la vida.

Recuerde que algunos conflictos pueden ser fructíferos: el descontento creativo, intercambio pacífico y debate de ideas, puede conducir a mejores diseños, mejores productos, un marketing más efectivo y a otros beneficios de negocios.

Los cuáqueros creen que hay algo bueno en cada persona. Esto lleva a una de sus creencias más fuertes, que se refiere a que no es correcto matar a alguien y, por lo tanto, todas las formas de guerra son incorrectas. El conflicto violento debe evitarse mediante el mantenimiento activo de la paz y, cuando el conflicto estalla, éste debe resolverse, preservando el respeto por todos los interesados.

Evite hacer negocios que promuevan la guerra en cualquier forma.

### **Preguntas**

Cuando usted no está de acuerdo con un colega, cliente o proveedor, ¿estaría dispuesto a considerar que podría usted estar equivocado? ¿Le da usted a otros el beneficio de la duda?

Cuando usted está enojado, ¿actúa de manera destructiva o es capaz de expresar su enojo de manera que le permita encontrar una solución?

¿Cuál es su actitud fundamental hacia los negocios? ¿Cree usted que el éxito se logra principalmente superando la competencia a cualquier costo?

¿Su empresa gana algún ingreso proveniente de prácticas que amenazan la vida humana?

# Manejo de los negocios

Todos somos responsables del uso de nuestro tiempo, personas, dinero y recursos naturales. Un buen administrador busca el equilibrio adecuado entre precaución y toma de riesgos; conservadurismo e innovación; liderar y seguir; estimular y apoyar.

Un buen negocio es la forma en que nosotros, en los negocios, servimos a la comunidad social y económica, ya sea corporativa e individualmente en organizaciones nacionales o internacionales. Sus principios se aplican por igual a las empresas comerciales, organizaciones benéficas y empresas sin fines de lucro. Todos son administrados por individuos que, de diferentes formas, buscan optimizar el desempeño en sus negocios.

## 5. Negocios y ganancias

### Consejos

No hay nada que no sea ético en obtener ganancias. Las ganancias son únicamente una forma de medir el valor creado por una empresa. Lo más importante es tener un panorama más completo de cómo se crea ese valor, prestando atención al impacto medio ambiental, social y de sostenibilidad. Ningún negocio podrá sobrevivir por mucho tiempo sin todos estos aspectos. Lo que importa es cómo usted obtiene sus ganancias y lo que hace con las mismas.

Si desea mantener, o incluso aumentar el empleo, será necesario ser rentable y acumular recursos para el futuro. Las ganancias también son necesarias para nuevos adelantos y para contribuir a la comunidad en la que se opera.

## **Preguntas**

¿Los objetivos de su empresa son claros para todas las partes interesadas? ¿Están todas sus actividades enfocadas en lograr sus objetivos?

¿Cuál es la fuerza impulsora de su negocio? ¿Es sólo para maximizar sus ganancias o para proporcionar empleo sostenible a tanta gente como sea posible, para desarrollar la confianza, habilidades y sentido de valor de sus empleados, o para proporcionar un producto o servicio que contribuya al bienestar de los demás? ¿Le permite todo esto a que su empresa tenga un futuro sostenible?

¿Sus ganancias se obtienen de una manera ética y justa? Si tiene poca competencia, obtiene una ganancia excesiva? En la conducción de su negocio, proporciona usted buena calidad a un precio justo y fijo? ¿Está usted tentado a subir sus precios y obtener mayores ganancias sólo porque el mercado lo podrá soportar?

## **6. Incertidumbre y riesgo**

### **Consejos**

Existe un elemento de incertidumbre y riesgo en cada negocio. Puede haber incertidumbre debido a la falta de información acerca de una situación, del futuro o de las consecuencias de una acción. Siempre existe el riesgo de pérdida, ya sea por un curso de acción particular o por una situación inesperada.

Es importante ser proactivo en la administración y contención de riesgos para no arriesgar el sustento de sus empleados o la supervivencia futura de su negocio.

### **Preguntas**

¿Revisa usted regularmente los riesgos asociados con su negocio, y busca asesoramiento competente sobre cómo manejarlos?

¿Toma usted medidas razonables para eliminar riesgos innecesarios?

¿Se asegura usted de que las personas sepan que están siendo afectadas por un riesgo?

¿Pretende usted reducir y minimizar las consecuencias a través de un seguro apropiado? ¿Tiene usted planes de contingencia listos para enfrentar eventos inesperados?

¿Toma usted riesgos innecesarios que puedan dañar la subsistencia de sus empleados o el futuro de su negocio?

## **7. Responsabilidades de directores y administradores**

### **Consejos**

Los directores y administradores se benefician al responsabilizarse ante todas las partes interesadas de su negocio. Estos incluyen inversionistas, organismos gubernamentales y la comunidad; así como empleados, clientes y proveedores.

Una empresa debe cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables. Si considera que una ley está en desacuerdo con sus propios valores sociales o éticos, busque asesoramiento antes de tomar cualquier acción.

Busque eliminar los peligros y abusos, creando una atmósfera y cultura en su lugar de trabajo que fomente la salud, la seguridad, la integridad y el bienestar, así como la alta productividad.

### **Preguntas**

¿Conoce usted sus responsabilidades legales como director o administrador? ¿Los cumple?

¿Revisa usted regularmente la salud social y moral de su negocio?

¿Usted establece, comunica y trabaja según los estándares de

conducta de negocios? ¿Ha establecido usted sistemas para monitorear e informar acerca de estas áreas?

Si su organización está haciendo algo que usted considera no ético, ¿qué rol considera usted qué debería desempeñar para solucionar el problema?

¿Crea usted el espacio para una consideración reflexiva de las implicaciones amplias, incluso los aspectos éticos, de lo que hace la organización?

¿Se asegura usted de que sus accionistas reciban toda la información que necesitan para valorar y evaluar correctamente sus inversiones?

## **8. Obligación a los accionistas e inversionistas**

### **Consejos**

Cualquier empresa importante necesita inversionistas externos para aprovechar las oportunidades de crecimiento. Los accionistas proporcionan el capital necesario y son recompensados con dividendos o crecimiento de capital.

Los pequeños accionistas tienen poca ingerencia en el manejo de una empresa, pero sus inquietudes deben ser escuchadas y consideradas, o la reputación de su empresa podría verse afectada.

### **Preguntas**

¿Se asegura usted que sus accionistas reciban un rendimiento justo por sus inversiones y riesgo? ¿Está usted gestionando la seguridad a largo plazo de sus inversiones?

¿Son justas las remuneraciones que usted y los otros directores reciben de la compañía? ¿Se remunera usted demasiado

generosamente, en perjuicio de la compañía, sus accionistas y las otras personas involucradas en ella?

¿Evita usted gastos necesarios con el fin de aumentar el rendimiento a sus accionistas?

¿La comunicación con sus accionistas brinda suficiente información sobre el progreso, fortalezas y vulnerabilidades de la empresa?

## **9. Comercio ético**

### **Consejos**

Los salarios deberían reflejar la contribución que los trabajadores hacen a sus empresas. Los salarios y requisitos de trabajo deberían permitirles a los trabajadores a satisfacer sus propias necesidades y las de sus dependientes, y contribuir al crecimiento sostenible de su comunidad. Pagar menos de un salario que sea suficiente para mantener un estándar de vida normal, podría considerarse como una forma de esclavitud moderna.

### **Preguntas**

¿Su empresa invierte, tiene oficinas o compra en países donde están ocurriendo violaciones a los derechos humanos?

¿Tiene su empresa contratos con otras empresas que emplean niños menores de la edad legal para trabajar en su país, a quienes se les impide obtener una educación básica debido a que tienen que trabajar?

¿Tiene su empresa contratos con compañías que no le pagan a sus empleados un salario digno sostenible en su propia comunidad?

# 10. Responsabilidad medio ambiental

## Consejos

Tenemos la responsabilidad de cuidar el medio ambiente físico y económico de todo el mundo. Deberíamos considerar el efecto que tiene nuestro negocio en el medio ambiente, más allá de nuestro medio ambiente inmediato, y ver a éste en su totalidad, como una “parte interesada silenciosa” (silent stakeholder). Guíese por los siguientes principios:

- No causar daño - ya sea en términos de emisiones, desperdicio, desorden, uso de vehículos y maquinaria, falta de limpieza, ruido o impacto sobre la biodiversidad y la salud de los ecosistemas
- Eco-justicia - el impacto en el medio ambiente a menudo afecta a los pobres más que a otros, a menudo en lugares remotos de nuestra ubicación inmediata
- Sostenibilidad - actuando con justicia hacia las generaciones venideras.

Sea claro sobre el nivel de emisiones y desechos generados por su negocio. Recuerde que éstos a menudo surgen de ineficiencias en sus operaciones.

## Preguntas

¿Considera usted la forma en que sus bienes o servicios contribuyen a un medio ambiente mundial sostenible? ¿Considera usted el impacto ambiental y social de los viajes de negocios y transporte diario?

¿Tiene usted un programa activo de prevención contra la contaminación? ¿Busca usted formas de reducir y eliminar el desperdicio? ¿Usted recicla o usa materiales reciclables?

¿Está usted seguro de que no existe explotación injusta de trabajadores y del medio ambiente en sus cadenas de suministro?

¿Proporciona usted un producto o servicio que de algún modo es dañino para la vida? Si es así, existen advertencias claras?

¿Conoce usted las limitaciones de algunos recursos? ¿Se asegura usted de que no depende de ellos?

¿Está usted consciente de que la sostenibilidad se aplica no sólo a los bienes, sino también a las comunidades y las culturas? ¿Las operaciones de su negocio dañan de alguna manera la prosperidad de individuos, familias o comunidades?

¿Cuenta usted con una política ambiental e informa anualmente sobre su progreso?

## **11. Salud, seguridad y protección**

### **Consejos**

Todos los empleadores y empleados tienen el deber de garantizar que sus prácticas y equipos de trabajo sean seguros para todos los usuarios y el público en general. También deben tener precaución y tomar medidas para minimizar los riesgos para la salud, seguridad y bienestar de los demás, ya sean empleados, clientes o cualquier persona afectada por los productos o servicios suministrados.

### **Preguntas**

¿Toma usted todos los pasos razonables y apropiados para cumplir con las normas de salud y seguridad? ¿Compromete usted las medidas de seguridad con el fin de ahorrar dinero?

¿Trabaja usted con otros para asegurar que se desarrollen las mejores prácticas, estándares, regulaciones y legislación para promover el bienestar público?

Cuando usted ve algo que podría ser un peligro, ¿lo denuncia?

# 12. Calidad y seguridad de productos y servicios

## Consejos

Existe suficiente evidencia que demuestra que el proporcionar buena calidad a un precio justo es una buena práctica para cualquier empresa y paga sus propios dividendos.

Los proveedores tienen la responsabilidad de garantizar que lo que ofrecen no cause daños físicos o financieros a sus usuarios en el futuro.

## Preguntas

¿Se esfuerza usted continuamente por mejorar la calidad y la seguridad de sus productos? ¿Tiene usted un programa de control de calidad?

¿Si usted compra componentes certificados, se asegura usted de que sean genuinos y no fraudulentos?

¿Su producto tiene una obsolescencia planificada, por lo que el cliente tendrá que reemplazar dicho producto pronto? ¿Resiste usted a la tentación de vender los últimos ejemplares de un producto cuya producción acabará próximamente, y para el que resultará imposible conseguir repuestos?

¿Sus productos y servicios cumplen con la ley y otras regulaciones? ¿Son aquéllos seguros, aptos para el uso, adecuados para su propósito, diseñados adecuadamente y producidos de manera sostenible? Si sus productos requieren mantenimiento, existen medidas rápidas y efectivas para efectuarlo?

¿Ha evaluado usted cuidadosamente sus productos por posibles daños o pérdidas que puedan causar a los clientes? ¿Ha proporcionado usted advertencias adecuadas de cualquier peligro? ¿Se ha asegurado usted de que otros sean compensados en caso de que su producto cause daños imprevistos o insatisfacción?

# 13. Publicidad y promoción

## Consejos

Las actividades publicitarias y promocionales son una prueba real de nuestro compromiso con la honestidad e integridad en los negocios. Considere cuidadosamente sus motivos para hacer publicidad, así como lo que dicen sus anuncios (u omitan decir algo), y dónde usted publica sus anuncios.

## Preguntas

¿Tiene usted cuidado de evitar engañar intencionalmente a aquellos con quienes hace negocios? ¿Se asegura usted de que sus afirmaciones y promesas estén justificadas y sean realistas?

¿Sus promociones presentan una imagen verdadera y precisa de sus productos y servicios?

¿Vende usted bienes y servicios de valor o está vendiendo una imagen? ¿Dirige usted sus anuncios a mercados particularmente vulnerables, como los niños?

¿Su publicidad emplea correctamente los recursos? ¿Los costos de promoción representan una proporción apropiada del precio total?

# Asuntos de dinero

El dinero es un producto complejo. Nuestro uso del dinero tiene el poder de hacer el bien o un mal grande. Debe recordarse que el dinero tiene connotaciones e implicaciones extremadamente poderosas, simbólicas y psicológicas que pueden llevar a las personas a comportarse de forma inesperada. En los negocios, el dinero debe usarse como cualquier otra herramienta - para ayudar a lograr sus objetivos de negocio. El exceso de dinero no debe convertirse en un objetivo en sí mismo.

## 14. Inversiones

### Consejos

Piense cuidadosamente cómo invierte los fondos excedentes que no se necesitan de inmediato. Mientras se invierten estos fondos, alguien más los está utilizando. ¿Es esto algo que usted aprobaría?

Busque invertir en actividades o empresas que contribuyan positivamente a la economía local o global, y que eleven la calidad y el nivel de vida.

Considere las condiciones bajo las cuales se genera el ingreso y el efecto que la inversión puede tener en el bienestar de todos.

### Preguntas

¿Su empresa invierte u obtiene ingresos de actividades que no son éticas o que son dañinas a la vida o al medio ambiente? Estas incluyen el alcohol, las drogas, el tabaco, las armas de fuego, los suministros militares, o los juegos de azar.

Cuando tiene fondos excedentes, ¿guarda algo para cuando su negocio los necesita?

¿Cuida usted adecuadamente sus fondos de reserva, o podría utilizarlos de manera más efectiva? ¿Considera usted las inversiones éticas, incluso si el rendimiento puede ser un poco menor?

¿Utiliza usted el dinero que se le confió con prudencia, discreción y responsabilidad?

Si usted presta dinero, ¿es el préstamo correctamente registrado?

¿Cobra usted una tasa de interés más alta de lo que podría ganar si invirtiera en otra parte?

## **15. El pago puntual**

### **Consejos**

Recuerde que cuando un trabajo concluye, se adeuda el pago. Muchas pequeñas empresas experimentan serios problemas de flujo de efectivo e incluso se declaran en quiebra porque no tienen suficiente efectivo para pagar sus propias facturas. A menudo, esto se debe a que otras empresas - más grandes o con más influencia comercial - no les han pagado puntualmente, y no porque no se haya manejado el negocio de manera lucrativa. Asegúrese de pagar sus cuentas a tiempo.

### **Preguntas**

¿Conoce usted y respeta los términos de sus proveedores? ¿Demora usted en hacer sus pagos a expensas de sus proveedores?

¿Plantea usted claramente sus propios términos y trata de manera justa y consistente con aquellos que no los honran?

# 16. Cuentas financieras

## Consejos

Las cuentas son declaraciones importantes sobre su negocio. Deben reflejar con precisión la posición de su empresa. La información que contienen debe estar apropiadamente disponible para aquellos que comercializan con usted, para que éstos puedan evaluar cualquier riesgo.

A menos que mantenga sus cuentas cuidadosamente y las revise cada mes, es difícil administrar el negocio adecuadamente. No confíe únicamente en figuras históricas. Es importante considerar el futuro y tratar de pronosticar posibles eventos.

Asegúrese de que las personas que manejan el dinero sean competentes, que sean honestas y que no se les presente una tentación indebida.

## Preguntas

¿Se asegura usted de mantener cuentas verdaderas y precisas? ¿Sus cuentas anuales se producen de manera oportuna?

¿Tiene usted sus cuentas auditadas y se asegura de que los controles sean suficientes? Los que controlan sus cuentas ¿son verdaderamente independientes? ¿Están tentados de ser menos que rigurosos en sus controles? ¿Está usted atento a las posibilidades de fraude, errores honestos y engaños premeditados?

¿Proporciona usted sus cuentas a aquellos que necesitan saber sobre su negocio para su propio bienestar, incluyendo a su personal?

# 17. Impuestos

## Consejos

Una buena administración consiste en organizar bien sus asuntos financieros, de manera que no pague más de lo que legalmente debe en impuestos. Organizar sus asuntos financieros, con tal de evadir pagar impuestos legalmente adeudados, se considera un robo. Es importante considerar cuidadosamente la línea que separa los dos cursos de acción. No todos los asesores profesionales tienen clara esta diferencia. Considere con mucha cautela todo consejo sobre el trato de los impuestos que sea complejo, si bien parece recomendar un proceso legítimo.

## Preguntas

¿Cuando se sugiere una manera de evitar el impuesto, considera usted cuidadosamente si se trata de evitar y no de evadir, incluso si parecería estar dentro de lo establecido por ley? ¿Permite usted que estas oportunidades influyan en la organización de las finanzas de su negocio?

¿Trata usted honestamente con las autoridades fiscales? ¿Considera usted que pagar impuestos es parte del deber de su empresa para con la sociedad?

¿Mantiene usted registros precisos para evitar la evasión de impuestos y otras tarifas estatales que se deben pagar según la ley?

¿Mantiene usted registros adecuados sobre los beneficios que recibe en especie, para que el estado no sea defraudado o su personal sea penalizado?

¿Toma usted medidas para garantizar que las transacciones en efectivo se reporten con precisión a efectos fiscales?

# 18. Remuneración

## Consejos

La remuneración no se trata solo de un pago. También puede incluir bonos, contribuciones de pensiones de la empresa, compras de acciones privilegiadas y servicios (incluyendo automóviles) proporcionados por la empresa. Esta es una retribución por el trabajo realizado, la responsabilidad y la buena administración.

Las tasas de remuneración están sujetas a las fuerzas del mercado. Tenga en cuenta que una remuneración excesiva puede causar envidias, que sería peligroso para una sociedad libre.

Cualquier diferencia de pago entre personas que realizan trabajos similares debe ser razonable y entendida por todos los interesados.

## Preguntas

Si usted otorga una alta remuneración, ¿se aplica el mismo principio en toda la empresa? ¿Tiene usted un promedio fijo dentro de la empresa que compare entre la remuneración más alta y más baja?

¿Está su remuneración vinculada al rendimiento y la rentabilidad, incluso cuando ésto se haya logrado al hacer que otros empleados sean despedidos?

¿Se asegura usted de que los sueldos y salarios sean adecuados para que los empleados no dependan de los beneficios u otros medios para complementar su salario? ¿Paga usted el salario mínimo y otros beneficios solamente por cumplir?

¿Se asegura usted de que el personal que trabaja a medio tiempo reciba los mismos beneficios que el personal que trabaja a tiempo completo, en una escala proporcional?

¿Proporciona una pensión para sus empleados? ¿Es ésta una pensión transferible (incluyendo sus contribuciones) cuando el empleado deja su empleo?

Si su personal tiene que trabajar horas extras, ¿les da usted una recompensa justa?

Si el personal vive en un lugar que está vinculado al trabajo, ¿existen provisiones (realizadas o por el empleado mismo, o sea por usted como empleador) con relación a la vivienda una vez que tales empleados se jubilen?

¿Tiene usted un plan de participación en las ganancias para todos los empleados (incluyendo empleados a medio tiempo)?

## **19. Regalos y donaciones**

### **Consejos**

Estimule un espíritu de generosidad en su compañía. Reserve una parte de sus ganancias para fines benéficos. Considere otorgar a sus empleados tiempo de la compañía para que apoyen a una buena causa.

A veces, los obsequios pueden ser aceptables como un signo de agradecimiento, pero tenga cuidado de que ésto no se considere un soborno. Un regalo no impone ninguna obligación al destinatario.

Cuando el soborno es de uso general, la entrega de obsequios se puede utilizar como una forma de soborno ([ver 31. Prácticas corruptas](#)).

Si usted realiza donaciones a partidos políticos o grupos de presión, sea transparente al respecto en sus cuentas financieras.

### **Preguntas**

¿Guarda usted algo de dinero para fines benéficos cada año? ¿Le da usted a sus empleados la oportunidad de decidir cómo estos fondos deben ser asignados?

¿Alienta usted a su personal a donar para obras de caridad personalmente, y proporciona procedimientos y mecanismos para ayudar a que lo hagan?

Si usted da regalos, sin expectativa de favores a cambio, ¿está usted seguro de que el receptor no está asumiendo una obligación?

Si un colega de negocios lo invita a salir, ¿paga usted al menos en la mitad de las ocasiones?

¿Tiene usted una política para dar y aceptar obsequios?

# Trabajando con gente

Considere que en su vida profesional está comprometido con otros durante un trayecto de desarrollo - de manera práctica, intelectual, emocional y espiritualmente.

Trate a otras personas de la manera en que le gustaría que lo traten a usted. Recuerde que las personas tienen diferentes valores y que usted se relaciona a veces con personas de una cultura que es diferente a la suya. Como uno mismo, en diferentes momentos las personas pueden estar enojadas, heridas o distraídas, y pueden cometer errores o hacer cosas que son dañinas.

## 20. Responsabilidad de los empleadores hacia los empleados

### Consejos

Durante los primeros años del siglo XX, los cuáqueros fueron los primeros en contar con mejores formas de tratar a las personas en el lugar de trabajo, las mismas que ahora se aceptan como prácticas normales. Los negocios cuáqueros jugaron un rol de liderazgo en la reducción de las horas de trabajo, proporcionando beneficios por enfermedad, pensiones, seguros de vida y, en algunos casos, viviendas económicas.

Una de las principales responsabilidades de las empresas en la actualidad es la creación de oportunidades para personas de todas las edades. Los empleadores tienen la responsabilidad de sacar lo mejor de las personas y fomentar su crecimiento moral e intelectual. Los empleadores deben aprovechar las oportunidades para mejorar el bienestar de sus empleados.

La gente necesita educarse constantemente para mantenerse al día con los cambios en su trabajo. Ofrecer diversas oportunidades de capacitación a su personal puede ser importante para asegurarse de que su equipo pueda mantenerse actualizado.

En caso de que surjan conflictos laborales, es más fácil lidiar con las tensiones y quizás tomar medidas difíciles desde el principio, que tratar de resolver conflictos y hacer las paces después de que una dificultad se haya convertido en una disputa destructiva a gran escala. Un procedimiento claro de quejas y resolución de conflictos, que sea conocido y aceptado por todos, puede aliviar el desacuerdo y permitir una resolución de conflictos rápida y justa.

## **Preguntas**

¿Las personas se sienten orgullosas de trabajar para su empresa?

¿Sus empleados consideran que su empresa es un buen lugar para trabajar?

¿Son sus lugares de trabajo seguros, saludables, alegres y agradables?

¿Trata usted a sus empleados de la misma manera que le gustaría que lo traten a usted?

¿Le da usted a los voluntarios el mismo cuidado, consideración y reconocimiento como a los empleados?

¿Las horas de trabajo son lo suficientemente flexibles como para permitir que los empleados cumplan con compromisos familiares?

¿Brinda usted capacitación adecuada a sus empleados para que puedan progresar en su empresa u otra cuando surge una oportunidad?

¿Ofrece usted oportunidades de capacitación a su personal? ¿Qué limitaciones establece usted?

¿Estimula usted a su equipo para que aprovechen oportunidades de capacitación, aunque no sean relevantes directamente a la descripción de su trabajo?

¿Apoya usted a su personal cuando deciden irse? ¿Proporciona usted referencias justas? Cuando usted tiene que despedir a un empleado, por la razón que sea, lo hace tan cordialmente como sea posible? En un caso de despido, compensa usted a su empleado (aunque sea en parte) el tiempo que le tomará encontrar otro trabajo?

¿Tiene usted un programa uniforme de evaluación de desempeño y se adhiere usted al mismo?

¿Pretende usted evitar y prevenir conflictos laborales innecesarios? ¿Tiene usted formas de detectar conflictos laborales y tratarlos antes de que se vuelvan disruptivos? ¿Tiene usted un procedimiento claro de quejas que haga énfasis en la mediación o el arbitraje?

## **21. Responsabilidad de los empleados hacia un empleador**

### **Consejos**

Proporciona su empleador un sustento de vida para usted y su familia. Debe reconocer que a cambio usted debe ganarse su dinero. Cualquiera que sea su posición, asegúrese de asumir parte de la responsabilidad para que la empresa tenga éxito.

El lugar de trabajo ofrece muchas facilidades, oportunidades y distracciones. Estos pueden incluir teléfonos, correos electrónicos, fotocopadoras, acceso a Internet o a las redes sociales, etc. Asegúrese de que éstos se utilicen para el progreso de la empresa. El uso privado de los mismos, cualquier entretenimiento o ganancia que sea para beneficio propio, debe mantenerse al mínimo. Recuerde que ir más allá del uso razonable es una traición a la confianza que le brinda su empleador y de hecho constituye un robo.

## **Preguntas**

¿Trabaja usted un día completo de acuerdo a su sueldo, salario o comisión? ¿Evita usted desperdiciar el tiempo de su empleador o cliente? ¿Pasa usted tiempo innecesario socializando en el trabajo?

¿Comunica usted a su empleador cuando existen problemas o cuando usted ve dificultades en el futuro?

¿Solicita usted permiso para usar las instalaciones de la compañía para fines personales?

¿Trata usted a su empleador de la manera que desea que lo trate a usted? ¿Mantiene usted la reputación de su empresa frente a otras personas fuera del trabajo?

¿Es usted agradable, cortés, servicial y colaborador para los clientes, proveedores y todos sus colegas?

## **22. Clientes**

### **Consejos**

La relación con sus clientes se debe basar en el respeto. Intente basar sus transacciones e intercambios en la equidad e igualdad, para que ninguna de las partes se sienta ofendida o maltratada.

La sabiduría convencional sugiere que el cliente siempre tiene la razón, pero esto debe aceptarse con cuidado. Reserve el derecho de rechazar la actitud de alguien que no respeta sus propios derechos.

Procure no pasar información confidencial de un cliente a otro, especialmente cuando los dos son competidores.

Todas las empresas reciben quejas de clientes. Algunas veces éstas son justas, y otras no; pero todas las quejas deben ser atendidas si se quiere mantener una reputación de proveedor imparcial.

## **Preguntas**

¿Trata usted a sus clientes con el respeto que merecen?

Si usted trabaja para dos clientes en la misma industria, ¿informa y explica usted a ambos clientes cuáles son los pasos que seguirá para preservar la confianza con cada uno de ellos?

Si usted va a retrasarse en la entrega de un producto o servicio, ¿informa usted a su cliente lo antes posible o espera hasta que éste haga un reclamo? ¿Hace usted todo lo posible para minimizar el problema para su cliente?

¿Son las facturas iguales en comparación a los estimados -- o hay muchos cargos extras?

¿Rechaza usted la actitud de alguien que no respeta sus derechos?

¿Está usted dispuesto a escuchar y aprender de cualquier reclamo? ¿Sustituye usted productos defectuosos sin hacer preguntas? ¿Tiene usted un procedimiento justo de reclamos? ¿Toma usted todos los pasos adecuados para resolver reclamos lo más rápido posible, y para rectificar un error tan pronto como se encuentre?

## **23. Proveedores**

### **Consejos**

La relación con sus proveedores debe tratarse con el mismo brío que las relaciones con sus clientes. Los proveedores tienen tanto derecho a ser respetados como los clientes, y son igualmente importantes para el éxito de su negocio. Los proveedores también pueden ser clientes algún día.

## Preguntas

¿Trata usted a los proveedores con el respeto que merecen?

Si usted tiene una fuerte posición de compra, ¿trata usted a sus proveedores con dureza, abusando del poder que éste le brinda? Si usted quiere terminar una relación de mucho tiempo con un proveedor, ¿le avisa con suficiente tiempo de antelación para que éste realice los ajustes necesarios en su negocio?

Cuando un proveedor le proporciona crédito, le está prestando dinero. ¿Trata usted ese privilegio con el respeto que se merece?

¿Se esfuerza usted por conseguir relaciones duraderas de confianza mutua con sus proveedores? ¿Los deja esperando durante reuniones de negocios?

¿Pide usted presupuestos a una cantidad innecesaria de proveedores? Recuerde usted que cada presupuesto lleva tiempo en prepararse. ¿Espera usted que los proveedores realicen trabajo gratuito cuando entregan un presupuesto? ¿Proporciona usted a un proveedor un presupuesto de otro con el fin de persuadirle a ofrecer mejor precio?

¿Solicita usted presupuestos sin la intención de cambiar proveedores, sino únicamente para reducir lo que cobra un proveedor existente?

¿Se asegura usted de que tenga contratos con sus proveedores, tanto para su protección como para la suya? ¿Brinda usted a sus proveedores informaciones rápidas, clara y útiles cuando sus productos o servicios no están a la altura del estándar esperado?

## 24. Competidores

### Consejos

Respete a sus competidores. Recuerde que juntos están cuidando la reputación de toda su industria. Dentro del espíritu y la intención de la ley, considere trabajar conjuntamente con sus competidores para proporcionar un nuevo o mejor producto o servicio. Evite las asociaciones inservibles o perjudiciales, los bandos y monopolios que dañan la economía, el medio ambiente u otras personas.

### Preguntas

¿Evita usted difamar a sus competidores?

¿Evita usted el espionaje industrial? Si la información confidencial sobre un competidor se pone a su disposición, se abstiene de hacer uso de ella? ¿Toma usted precauciones razonables y prudentes para proteger a su empresa y a sus empleados del espionaje industrial, los piratas informáticos y los ataques maliciosos?

¿Está usted dispuesto a recomendar a un cliente a un competidor cuando no puede satisfacer sus necesidades? ¿Trata usted de atraer a clientes y alejarlos de sus competidores por medios no éticos?

¿Evita usted la fijación de precios?

## 25. Cuidar de uno mismo

### Consejos

Los negocios, al igual que otras actividades en la vida, requieren que cada persona se cuide bien a sí misma.

Desarrolle hábitos personales, rutinas y rituales que reduzcan el estrés y la presión en su vida. Desarrolle su propia autodisciplina

para trabajar y descansar de manera efectiva, viviendo una vida plena, para el beneficios de todos.

## **Preguntas**

¿Descansa usted lo suficiente y toma vacaciones para asegurarse de que sea eficaz en su trabajo?

¿Se asegura usted que se conoce a sí mismo y conoce a su negocio? Establece objetivos realistas y alcanzables? ¿Está usted aprendiendo a enfrentar problemas y situaciones para evitar temores innecesarios y malas decisiones? ¿Busca usted consejos sabios, tanto dentro como fuera de su empresa, cuando se encuentra en dificultad y cuando está considerando nuevos rumbos de acción?

¿Sabe usted cuándo dejar ir, ya sea dejar ir a otros, o cuando llega el momento de vender o jubilarse?

¿Tiene usted cuidado de compartir sus preocupaciones y alegrías?

¿Comparte usted con otros el rol de asumir responsabilidad de su negocio, para que ni usted ni ellos estén sobre cargados o sobreestresados? ¿Se elogia y valora a sí mismo como a sus empleados?

# La comunidad

Un negocio es parte de las comunidades a varios niveles. En primer lugar, las empresas deben construir una comunidad próspera dentro de su organización. En el siguiente nivel, una empresa es parte de una comunidad más grande, incluyendo proveedores, clientes, gobiernos y otros. A un nivel más alto, las empresas, independientemente de su tamaño, son parte de la economía global. El mundo de los negocios demuestra la interdependencia de toda la raza humana.

## 26. Comunidad local

### Consejos

La comunidad en la que usted opera consiste de residentes, otras empresas, escuelas, tiendas y otros servicios. Aunque es más fácil ser reconocido por lo que usted hace en una comunidad pequeña, el mismo interés por una comunidad se aplica en una ciudad más grande.

Trate de que su negocio constituya un beneficio para la comunidad y no una carga.

Si se le pide que apoye a una actividad local, trate de participar de alguna manera.

### Preguntas

¿Está usted activamente involucrado para mejorar la comunidad en la que trabaja?

¿Cuál es su reputación localmente?

¿Procura usted no ganar ganancias indebidas a costa de la comunidad?

## **27. Gobierno**

### **Consejos**

Se requiere que las empresas operen dentro del vigor e intención de la ley: local, nacional e internacional. Es difícil y lleva mucho tiempo monitorear y comprender el impacto de todas las leyes. En la mayoría de los casos, las leyes no afectan a las empresas que manejan sus asuntos éticamente; sin embargo, ignorar la ley no es excusa. Si usted se da cuenta que está operando fuera de la ley, corrija la situación lo más pronto posible.

### **Preguntas**

¿Se mantiene usted dentro de la ley en todos sus asuntos de negocios? ¿Se asegura usted de que esté regularmente informado sobre las regulaciones que se aplican a su negocio? ¿Las respeta y cumple?

¿Se une usted a otros, y toma medidas para cambiar esas leyes y regulaciones que cree son injustas, inmorales, o anticuadas, y necesitan actualizarse?

## **28. Sindicatos**

### **Consejos**

Recuerde que la función de los sindicatos es hacer valer los intereses de sus miembros. Presionan por la seguridad laboral, las buenas condiciones de trabajo y las tasas de pago que sean las más

favorables posibles. En su trato con los sindicatos, trate de cultivar una confianza mutua que brinde éxito a la organización. El objetivo de las negociaciones es lograr un resultado beneficioso para ambas partes.

## **Preguntas**

¿Cumple usted las promesas hechas a los sindicatos? ¿Les exige usted más de lo que estaría dispuesto a dar si estuviera en su posición?

¿Trata usted de evitar conflictos y enfrentamientos innecesarios?

¿Los considera a los empleadores y a los sindicatos como si fueran sus colegas, cada uno de los cuales hace una contribución valiosa a la empresa?

¿Qué acciones, procesos, beneficios o eventos promueve usted para asegurarse de que hay suficiente confianza entre usted y los sindicatos que permita discusiones constructivas acerca de asuntos poco populares como jornadas reducidas, en caso que la compañía experimenta condiciones de comercio difíciles?

## **29. Grupos de presión**

### **Consejos**

A veces, un producto o servicio, un precio, o la falta de competencia, pueden ser mal vistos por una voz minoritaria. Si usted se ve afectado, no ignore la situación, más bien considere cuidadosamente lo que se dice y lo que se debe hacer al respecto.

### **Preguntas**

Si un grupo de presión se enfoca en su empresa, ¿toma usted tiempo para hablar con ellos, comprender sus puntos de vista, explicar los

suyos y tratar de llegar a un acuerdo amistoso para resolver los problemas?

¿Se une usted con otros para trabajar por un mundo mejor y más moral? ¿Se asegura usted que cualquier grupo de presión al que pertenezca tenga una base moral?

# Prácticas de negocios poco éticas

Muchas personas de negocios han sido confrontadas en algún momento con prácticas de negocios poco éticas. Estas prácticas han ayudado a dar a las empresas una mala reputación. La forma como se responde a estas situaciones implica tener que tomar decisiones difíciles, incluso hasta el punto de denunciar irregularidades y llevar el asunto a una organización externa.

## 30. Apuestas y especulación

### Consejos

En el juego, ganamos por el resultado de un evento fortuito y por las pérdidas de otras personas. Cuando se invierte en empresas altamente arriesgadas, con la expectativa de obtener grandes ganancias en el futuro, estamos especulando.

Tener confianza u optimismo injustificadamente, o crear una adicción a emociones de incertidumbre, pueden conducir al desastre. En un entorno de trabajo, ésto podría poner en peligro el sustento de sus empleados.

### Preguntas

¿Invierte usted o usa fondos de la compañía para especulaciones o apuestas?

¿Entretiene usted a colegas yendo a casinos u otros lugares donde se llevan a cabo apuestas?

# 31. Prácticas corruptas

## Consejos

Las prácticas que podríamos considerar corruptas son comunmente aceptadas en algunas industrias y culturas.

Las prácticas corruptas incluyen robos, malversación de fondos, sobornos, comisiones ilegales, pagos 'facilitadores', fraudes, esclavitud, discriminación, malos tratos, intimidación, extorsión, deshonestidad, intimidación y otros.

Resulta a veces que las prácticas corruptas se mencionan utilizando otros nombres, específicos de cada país. Pueden ser mal caracterizadas en cuentas financieras e informes.

Asegúrese de conocer claramente cuáles son las condiciones comerciales en cada uno de los países e industrias donde desea hacer negocios.

Elija sus mercados para asegurarse de que las oportunidades potenciales de negocios no tentarán a los empleados a involucrarse con estas prácticas corruptas.

Asegúrese de que sus empleados sepan que este tipo de prácticas no son aceptables.

## Preguntas

¿Tiene usted una política clara sobre la conducta de negocios, escrito en un documento y firmado por todos los empleados?

¿Investiga usted con suficiente rigor los mercados potenciales con relación a prácticas corruptas?

¿Elige usted sus mercados e industrias para evitar todas las formas de soborno, malversación de fondos, pagos 'facilitadores', comisiones ilegales, extorsión y corrupción, tanto dentro de su propio negocio como en sus relaciones con socios de negocios?

Cuando usted trabaja en culturas donde el soborno y la corrupción forman parte del estilo de vida, ¿es capaz de ser lo suficientemente paciente y discreto con los intermediarios, para que encuentren maneras de hacer negocios que expresen sus propios estándares éticos?

¿Está usted seguro de que su personal no se encuentra en situaciones en las que se considere necesario ofrecer sobornos o realizar pagos que si bien pueden ser legales, éstos puedan ser considerados como un soborno por parte de terceros si se conocieran los detalles del pago?

¿Se asegura usted que el personal cuente con el apoyo necesario cuando pierden una venta en lugar de dar un soborno, sin que afecte negativamente a su trabajo o las perspectivas de su carrera?

¿Considera usted la posibilidad de que sus regímenes de incentivos y procedimientos de evaluación del desempeño puedan incitar a un comportamiento no ético (por ejemplo, un requisito para alcanzar un objetivo)?

¿Está usted seguro que su organización no se involucra en grupos de presión ante el gobierno, con el fin de obtener una ventaja injusta o tener la capacidad de explotar a otros o al medio ambiente?

¿Crea usted oportunidades para que el personal considere las implicaciones éticas de lo que hacen. Esto incluye considerar si existen prácticas que serían calificadas como inaceptables si se hicieran públicamente conocidas.

¿Desalienta y trabaja en contra de prácticas deshonestas en todos sus lugares de trabajo? ¿Habla abiertamente sobre el descubrimiento de prácticas corruptas?

¿Mantiene usted registros de lo que se le exige y lo que tiene que pagar? ¿La realización de estos pagos, perjudica la viabilidad del negocio?

¿Puede usted encontrar a otras personas con las que pueda compartir sus inquietudes para que, con el tiempo, pueda estar en una comunidad que responda colectivamente a dicha extorsión?

## 32. Denuncia de irregularidades

### Consejos

Antes de hacer una denuncia de irregularidades sobre una organización, o una práctica de negocios en particular, considere cuidadosamente las consecuencias de sus acciones. Usted debe jugar un rol como testigo de la verdad. Asegúrese de entender los motivos de dicha práctica, y de que su evidencia sea clara, completa y no ambigua. Asegúrese de que sus propios motivos resistan el escrutinio público.

Actúe inmediatamente tan pronto como esté seguro de lo que pretende hacer. Donde sea posible, busque consejos y guía de otras personas. Trabaje a través de una agencia para evitar emociones y personalidades injustificadas sobre la situación, permitiendo que la verdad y los hechos prevalezcan.

### Preguntas

¿Es probable que la acción que usted contempla conduzca a un cambio para algo mejor? Si no, ¿cuál es su motivación? ¿Hay una manera mejor y menos conflictiva de lidiar con la situación? ¿Se da usted cuenta de que su acción puede costarle su trabajo y que podría afectar tanto su vida personal como su carrera? ¿Ha buscado usted un consejo independiente y sabio antes de proceder?

¿Motiva usted a sus empleados a hablar sobre preocupaciones éticas?

¿Puede usted garantizar que un empleado no será penalizado de ninguna manera por haber planteado una inquietud genuina, incluso si se trata de una inquietud sobre cómo usted administra la empresa?

¿Tiene su compañía una cultura en la que su personal y colegas tienen la confianza necesaria para lidiar con una conducta no ética?

¿Tiene usted procedimientos establecidos para que sus empleados puedan, si es necesario, denunciar irregularidades sin ser penalizados?

# Equilibrar la visión con la práctica

Las visiones, los ideales y los principios y objetivos no son suficientes. Éstos necesitan ser traducidos en acciones en nuestras vidas diarias. Los medios son tan importantes como los fines que buscamos alcanzar.

Ninguno de nosotros es perfecto. Nuestros métodos y prácticas deben tener en cuenta nuestras propias limitaciones y capacidad para cometer errores, así como los fracasos y debilidades de los demás.

Equilibrar la disciplina, especialmente la autodisciplina, con la libertad y la exploración, es quizás la forma más importante en que desarrollamos y llevamos a cabo la visión y objetivos de nuestra empresa.

## 33. Liderazgo y toma de decisiones

### Consejos

En cada situación de negocios alguien debe tomar la iniciativa para señalar el camino a seguir y motivar a los demás a realizar la visión común. Todos estamos llamados a liderizar en diferentes momentos de la vida.

En situaciones de negocios, es importante compartir sus puntos de vista con los demás y considerar la mejor manera de lograrlos. Tome en cuenta a todas las partes interesadas afectadas, no solo las más afectadas o las más cercanas. Planificar la realización de una visión no es suficiente; es necesario tomar decisiones y actuar.

## **Preguntas**

¿Está usted preparado para asumir la responsabilidad de la toma de decisiones? ¿Consulta usted primero con los afectados? ¿Evita usted la indecisión paralizante?

¿Está usted abierto al asesoramiento y guía de sus colegas?

¿Cuando se ha tomado una decisión, la explica usted a los afectados para que entiendan la visión y el rol que juegan en su realización?

¿Sus decisiones están justificadas y resistirán el escrutinio?

## **34. Administración**

### **Consejos**

Una buena administración consiste en la habilidad de asignar recursos, planificar y organizar a otras personas en el desempeño de su trabajo. Esto significa brindar a las personas un marco de referencia en el que éstos puedan trabajar, permitiéndoles hacer un buen trabajo a pesar de cualquier limitación.

Los buenos administradores deben alimentar un espíritu de trabajo en equipo para sacar lo mejor de su gente. Determine los elementos que hagan de su lugar de trabajo un lugar feliz y efectivo, y luego constrúyalos.

### **Preguntas**

¿Respeto usted a sus empleados? ¿Confía usted en cada uno de ellos, aunque en algunos casos su confianza pueda ser traicionada?

¿Establece usted un ejemplo positivo para los demás sobre la forma en que administra su negocio? ¿Su capacidad gerencial y comportamiento ganan su respeto? ¿Evita usted las culturas destructivas de culpa, desprecio y humillación?

¿Comunica usted sus planes, inquietudes y expectativas de manera clara, adecuada y oportuna?

¿Usted delega? ¿Trata usted de hacer que el trabajo de cada persona sea más satisfactorio al darles más responsabilidad, a medida que esa persona se desarrolla?

Si usted supervisa a otros, ¿recuerda que ésta es su oportunidad de ayudarlos a contribuir lo mejor posible? ¿Proporciona usted comentarios espontáneos tanto de elogio como de rectificación?

¿Tiene usted cuidado de elogiar y recompensar a los demás por sus esfuerzos y logros? ¿Comunica usted los elogios provenientes de sus clientes? Si alguien comete un error, ¿considera usted cómo puede ayudar a la persona en cuestión?

¿Recuerda usted que cada persona tiene su propia vida y problemas personales y que, de vez en cuando, necesita su apoyo?

Cuando surgen situaciones difíciles, ¿recuerda usted que incluso aquellos que son hostiles o abusan de nuestra confianza deben ser tratados de manera justa y legal? ¿Tiene usted cuidado de mantener un registro neutral de los eventos?

## **35. Monitoreo, información y auditorías**

### **Consejos**

Todo buen negocio necesita sistemas para monitorear lo que está sucediendo, de modo que pueda estar alerta a los problemas cuando surjan y tomar medidas para corregir la situación rápidamente. El monitoreo, la auditoría y la retroalimentación son importantes para el control de calidad, la mejora continua y la evaluación del desempeño.

Estas actividades deben llevarse a cabo de una manera abierta y constructiva. Las personas responsables del monitoreo deben estar

debidamente calificadas y deben respetar los derechos de las personas.

## **Preguntas**

¿Su empresa tiene suficientes sistemas de monitoreo, auditoría y seguridad? ¿Se asegura usted de que las personas involucradas en el monitoreo sean adecuadas y calificadas para llevar a cabo sus tareas?

¿Se asegura usted de que los resultados del monitoreo y la medición del rendimiento, se transmitan a las personas de manera constructiva y sensible? ¿Utiliza usted el monitoreo y la retroalimentación para mejorar la calidad de vida de las personas en el trabajo, así como para mejorar el desempeño del negocio?

## **36. Confidencialidad**

### **Consejos**

Todo lo que sea personal para un individuo, incluyendo los sentimientos de esa persona e incluso las observaciones que tenga usted sobre la persona, son confidenciales. Considere confidencial cualquier asunto que se trate en una reunión individual, a menos que sea claramente para conocimiento público. Del mismo modo, siempre considere confidencial las conversaciones acerca de un individuo.

Tenga en cuenta que, en una situación de negocios, según la legislación vigente en materia de derechos humanos, cualquier empleado puede tener derecho a saber lo que se ha escrito o incluso lo que se ha dicho sobre ellos durante una reunión.

Cumpla tanto con el vigor como la intención de la legislación diseñada para proteger la privacidad de los demás.

## **Preguntas**

¿Las personas pueden confiar en usted con confidencia? ¿Utiliza usted la información que se le ha confiado con discreción y responsabilidad? ¿Tiene usted cuidado de respetar la privacidad de los demás?

¿Se asegura usted de que los derechos, la privacidad o la confidencialidad de ninguna persona sean vean afectados o agraviados? ¿Tiene usted cuidado de no tomar ideas de un proveedor y dárselas a otro?

¿Tiene usted cuidado de no usar o distribuir información confidencial? Si recibe material confidencial perteneciente a un competidor, ¿qué hace usted con eso?

## **37. Propiedad intelectual**

### **Consejos**

En muchos casos los derechos de autor pertenecen al creador. Reconozca la posibilidad de que los derechos de autor han sido asignados o vendidos por la persona a quien pertenecían originalmente. Si desea copiar o usar el trabajo de otra persona, no evite pagar y reconocer su propiedad. De la misma manera, asegúrese de que la propiedad intelectual de su empresa esté legalmente protegida.

### **Preguntas**

¿Toma usted medidas prudentes para garantizar que no se infrinjan los derechos de autor, los patentes u otros derechos de propiedad intelectual de terceros? ¿Reconoce usted públicamente las fuentes de su trabajo?

Antes de hacer fotocopias o utilizar material gráfico, ¿comprueba usted quién es el propietario de los derechos de autor?

¿Pide usted permiso para usar el material? ¿Se asegura usted de que los cambios que haga sean aceptables para el propietario? ¿Tiene usted cuidado con las copias hechas para uso propio? ¿Usa usted software de computadora que no haya pagado?

¿Utiliza usted todos los medios legales necesarios a su disposición para registrar y proteger su propia propiedad intelectual?

Si usted, o su empresa, inventa algo (por ejemplo, una app) que pueda ser muy útil a todos, y pueda distribuirse sin coste marginal por cada uso, ¿cómo decide usted qué tarifa cobrar por su uso? ¿Cobra lo que el mercado pueda resistir o cobra un precio que resultará en el más amplio uso posible?

Si usted no protege sus derechos, ¿cómo evita usted que un proveedor menos ético usurpe sus derechos de autor y cobre un alto precio por el producto?

# Tecnología

Cualquier organización moderna tiene tecnología en su núcleo. La mayoría de las organizaciones depende del correo electrónico, de los calendarios y archivos compartidos, y cada vez más de las redes sociales.

El ritmo del cambio tecnológico es impresionante y los impactos son globales. Los dueños de negocios necesitan revisar constantemente sus enfoques básicos con relación a las operaciones comerciales, y esta necesidad se ha acelerado con el Internet.

Conocer las implicaciones de las elecciones tecnológicas es importante para cualquier negocio ético.

## 38. Privacidad

### Consejos

Reconozca los derechos de su personal a su privacidad. Resulta cada vez más fácil monitorear la actividad de su personal. Las políticas de 'traiga su propio dispositivo' facilitan que el personal realice su trabajo desde su casa, pero también implica que, inevitablemente, el personal utilice el dispositivo en el trabajo para uso personal.

### Preguntas

¿Utiliza usted alguna herramienta de monitoreo que siga el comportamiento de su personal? ¿Están ellos al tanto de esto?

¿Monitorea usted los perfiles de su personal en redes sociales?

¿Mira usted los perfiles de empleados potenciales en redes sociales?

## **39. Automatización**

### **Consejos**

La nueva tecnología casi siempre ha reducido la cantidad de trabajos necesarios para realizar una tarea. La introducción de las computadoras aceleró esta reducción pero también abrió nuevas oportunidades.

### **Preguntas**

¿Qué procesos de automatización está usted adoptando en su organización? ¿Existen medios para mejorar la calidad del servicio agregando automatización en lugar de reemplazar al personal?

¿Cómo ayuda usted a su equipo a través de estas transiciones inevitables?

## **40. Proporcionar contenido abierto de libre distribución**

### **Consejos**

Todo avance tecnológico es, en última instancia, "estar sobre los hombros de gigantes". Saltos tecnológicos como el Internet sólo hubieran sido posibles por un compromiso con una red abierta. Considere contribuir a la ciencia pública, especialmente si el avance no es una ventaja competitiva central para su negocio.

Muchas vidas se salvaron porque la forma de cómo fabricar la penicilina fue compartida, no patentada.

## Preguntas

Cuando vemos nuestra propia innovación, ¿dónde damos crédito a aquellos cuyas ideas nos han influenciado?

¿Qué es correcto poseer y de qué es correcto beneficiarse ? ¿Qué debería contribuirse a los bienes comunes?

¿Cómo se verán afectadas otras vidas por su elección de compartir esta tecnología?

## 41. Accesibilidad

### Consejos

La tecnología ha ofrecido una gran oportunidad para que las personas con discapacidad puedan participar de manera efectiva en la vida social, económica y política. Desafortunadamente, la implementación de interfaces de usuario a menudo proporciona una barrera, donde el 10-20% de la población tiene problemas para usar. Al no pensar de manera proactiva sobre la accesibilidad al elegir una tecnología, estamos excluyendo a una gran parte de la población. Las habilidades de su personal actual también pueden cambiar con la edad, o las enfermedades o heridas.

### Preguntas

¿Ha adoptado usted estándares como [Web Content Accessibility Guidelines](#) para sus interfaces públicas e internas?

¿Tiene usted una política de accesibilidad? ¿Se aplica la misma a sus decisiones de adquisición?

## 42. Seguridad

### Consejos

La seguridad es importante para la privacidad de su personal y sus clientes. Esto también es importante para respaldar la infraestructura común y la confiabilidad. La tecnología insegura se ha utilizado para sabotear y extorsionar a diferentes organizaciones e individuos.

### Preguntas

¿Qué políticas usted ha establecido para garantizar que su tecnología se mantenga con las últimas medidas de seguridad?

¿Alguien en su organización es responsable de investigar los problemas de seguridad de Tecnología Informática a medida que éstos surgen?

Si usted suministra software:

¿Acepta usted la responsabilidad de todos los defectos, especialmente cuando pueden tener consecuencias significativas?

¿Es su Contrato de Licencia de Usuario Final (EULA) fácilmente entendido por el lector, y sus condiciones son justas para ambas partes?

## **43. Equilibrio del trabajo y la vida**

### **Consejos**

Es difícil tener un equilibrio trabajo/vida saludable. Algunas industrias empujan a su personal a trabajar 50-60 horas a la semana. La tecnología facilita que el personal esté disponible las 24 horas del día. Varios estudios han demostrado que las personas son más saludables y felices si se alejan de sus aparatos electrónicos.

### **Preguntas**

¿Cuáles son las expectativas de su personal para responder fuera del horario normal de trabajo?

¿Alienta usted a su equipo a desconectarse de la oficina y la tecnología?

# Contactos útiles

## Ética de negocios

Institute of Business Ethics  
24 Greencoat Place  
London SW1P 1BE  
Inglaterra  
Tel: + 44 20 7798 6040  
<http://www.ibe.org.uk/>

International Business  
Ethics Institute  
1776 I Street NW, 9th Floor  
Washington DC 20006  
USA  
Tel: +1 202 296 6938  
<http://business-ethics.org/>

## Administración de empresas

The Work Foundation  
21 Palmer Street  
London SW1H 0AD  
Inglaterra  
Tel: +44 20 7976 3512  
[www.theworkfoundation.com](http://www.theworkfoundation.com)

Investors in People  
UKCES, Sanctuary Buildings  
20 Great Smith Street  
London SW1P 3BT  
Inglaterra  
Tel: +44 300 303 3033  
[www.investorsinpeople.co.uk](http://www.investorsinpeople.co.uk)

Co-operatives UK  
Holyoake House  
Hanover Street  
Manchester M60 0AS  
Inglaterra  
<https://www.uk.coop/>

Social Enterprise UK  
The Fire Station  
139 Tooley Street  
London SE1 2HZ  
Inglaterra  
Tel: +44 20 3589 4950  
<https://www.socialenterprise.org.uk/>

Ethical Investment Association  
Holywell Centre  
1 Phipp Street  
London EC2A 4PS  
Inglaterra  
Tel: +44 20 7749 9950  
<http://ethicalinvestment.org.uk/>

Public Concern at Work (The Whistleblowing Charity)  
3rd Floor, Bank Chambers  
6 - 10 Borough High Street  
London SE1 9QQ  
Inglaterra  
Tel: +44 20 3117 2520  
<http://www.pcaw.org.uk/>

B Lab (B Corporation)  
15 Waterloo Avenue  
Berwyn, PA 19312  
USA  
Tel: +1 610 293 0299  
[www.bcorporation.net](http://www.bcorporation.net)

# Algo sobre Quakers and Business

Quakers and Business (Q&B) se fundó en 1998 y fue registrada como organización benéfica en el 2002. Así mismo, fué incorporada como organización caritativa en el 2014. El grupo funciona utilizando el método comercial cuáquero descrito en este libro.

**El objetivo del grupo es "promover los principios cuáqueros en los negocios y en el lugar de trabajo".**

Este grupo realiza una amplia gama de proyectos relacionados con prácticas éticas y responsables, lleva a cabo investigaciones, ejecuta eventos y respalda a aquellos que tienen una necesidad o preocupación comercial.

Está abierto a personas de cualquier creencia, o de ninguna, que tengan interés en las prácticas empresariales y laborales, de los sectores privado, público, social y de beneficencia.

La membresía de Q&B es internacional con un grupo en LinkedIn.  
<https://qandb.org/>

## Los cuáqueros en Gran Bretaña

Religious Society of Friends  
(Sociedad Religiosa de los Amigos)  
Friends House  
173 Euston Road  
London NW1 2BJ  
Inglaterra  
Tel: +44 20 7663 1000  
<http://www.quaker.org.uk/>