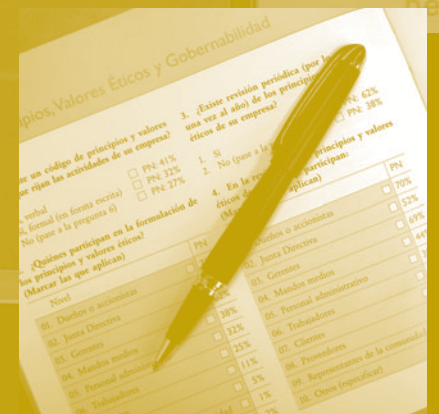




Código de Conducta

Código de Conducta

CÓDIGO DE ÉTICA



Ética empresarial



Contenido

¿Qué es FUNDEMAS ?	2
Agradecimientos	2
Mensaje del Presidente	3
Introducción	3
Resumen ejecutivo	6
Capítulo I. ¿Cómo utilizar esta guía?	9
Capítulo II. La ética: Un valor que hace ganar a todos	12
Capítulo III. ¿Cómo iniciar?	14
Capítulo IV. ¿Qué debe de tener un código de ética empresarial?	17
1. Conexión de la estrategia y las operaciones de la empresa con los valores éticos.	19
2. Relación con el personal: Ambiente laboral.	24
3. Relación con los clientes y proveedores.	32
4. Relación con la comunidad.	37
5. Relación con el gobierno.	40
6. Mercadeo responsable.	44
7. Medio ambiente.	54
Capítulo V. Parte opcional o de referencia para las consultas.	59
Capítulo VI. ¿Cómo implementar y darle seguimiento al código de ética empresarial?	62
Capítulo VII. Reflexiones	66
Capítulo VIII. Bibliografía	67

Un visionario grupo de empresarios salvadoreños fundó en mayo de 2000 la Fundación Empresarial para la Acción Social (**FUNDEMAS**) con el propósito fundamental de contribuir al desarrollo económico y social de El Salvador promoviendo la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), una nueva forma de hacer negocios mediante la incorporación de políticas y prácticas que refuerzan los lazos con la comunidad, el medio ambiente, los accionistas y empleados de la empresa volviéndola más competitiva de cara al mercado internacional.

FUNDEMAS cuenta con más de 100 miembros y forma parte de organizaciones internacionales como Business For Social Responsibility y Forum EMPRESA. La fundación opera bajo tres ejes:

El primero denominado Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social (EMPRESAL) busca fomentar y apoyar las prácticas de RSE mediante el desarrollo de investigación, publicaciones, conferencias y foros didácticos que impulsen esta iniciativa.

El segundo eje es el Programa para el Desarrollo de Emprendedores (EMPRETEC), este programa de capacitación integral dirigido principalmente a la pequeña y mediana empresa busca fomentar los comportamientos autogeneradores de empleo y es una franquicia internacional concedida por la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), **FUNDEMAS** funge también como enlace entre los emprendedores interesados y la banca formal en este caso.

El último programa es el Fondo para las Iniciativas de Desarrollo Educativo de El Salvador (FIDES) en el cual el sector privado toma el liderazo para contribuir en iniciativas que generen progreso para el país.

FUNDEMAS agradece al Departamento de Comercio de los Estados Unidos, y su Programa de Transparencia y Responsabilidad.

Al Comité RSE: Transparencia, personas visionarias que aportaron su esfuerzo y conocimientos para el desarrollo de tan importante herramienta para las empresas: Mario Ballesteros (CCIES). Silvia Elizabeth Cáceres de Alemán (Escuela Superior de Economía y Negocios, ESEN), César Catani Papini (OXGASA), Claudia Cruz (Compañía de Energía de Centroamérica, CENERGICA), Elena Lacayo de Alfaro (EXPORTSAL), Bernardo Lara (ISEADE-FEPADE), Teresa Linares (AMCHAM), María Alicia de López Andreu (ACAVISA), Oscar Picardo (ISEADE-FEPADE), Carolina Pineda de Chinchilla (FUNDEMAS), Tomas Regalado Papini (Compañía Azucarera Salvadoreña, CASSA), Lidia Sosa (Embajada Americana), Juan A. Valiente (FUTUREKIDS), German Vega (DYMEL), Carmen Elena de Velado, (EMPREPAS).

Agradecimientos especiales a la Cooperación Alemana (GTZ) por su aporte en el diseño e impresión de este documento. De antemano, también gracias a ustedes que en calidad de líderes dentro de sus organizaciones, utilizarán esta guía como una de las herramientas básicas, en la implementación de prácticas responsables y transparentes de negocios.



Cada año, las organizaciones pioneras en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), avanzan hacia nuevos retos y perspectivas, consolidando y adaptando su cultura y estrategia a las exigencias de sus diversos públicos de interés.

Como **FUNDEMAS**, buscamos facilitarle a las empresas herramientas para que conozcan la importancia del ambiente laboral y los componentes, los cuales constituyen un elemento diferenciador para hacer negocios responsables y así generar beneficios para la empresa, su público interno y demás grupos de interés.

En la actualidad los empresarios están llamados a fomentar y practicar los principios éticos basados en los valores fundamentales de la vida de esta forma cumplen no solo lineamientos estratégicos sino también dirigen su visión empresarial hacia principios fundamentales de la vida. Los comportamientos y decisiones éticas, luego, fortalecen sus estrategias en el mercado, captan la atención de sus clientes y, por consiguiente mejoran su reputación e imagen. El ser correcto, hacer cosas correctas y tomar decisiones correctas no cuesta lo que cuesta es hacer lo incorrecto.

De acuerdo con la naturaleza de la institución los fines intrínsecos de la empresa son dos: a) la producción de bienes y servicios; y b) la distribución de la renta económica generada. La calidad ética de la empresa será tanto mayor cuanto mejor realice estas dos funciones.

Las prácticas éticas empresariales se fundamentan en los valores éticos establecidos como parte su visión estratégica, esto ayuda a la toma de decisiones en la cotidianidad del trabajo de cada persona dentro de la empresa. Por ello, se trata no solo de conducir el negocio sino de formar “mejores seres humanos y mejores ciudadanos”



Roberto H. Murray Meza

En la antigüedad, Aristóteles afirmaba que lo propio del hombre con respecto a los demás animales es que él tiene la percepción de lo bueno y de lo malo, de lo justo y de lo injusto, y de otras cualidades semejantes; y la participación común de estas percepciones es lo que constituye la familia y la ciudad. De este modo, la ética distingue al hombre del animal, y su ser social está también estrechamente ligado a su comportamiento. El comportamiento que se espera del ser humano tiene las siguientes características:

- Es pensado, reflexionado, deliberado y evaluado.
- Es responsable. La acción que se va a realizar corresponde a una exigencia, a un deber, a una obligación o un rol que se hace con excelencia o perfección, sin que nadie obligue a ello.
- Es libre.
- Es valioso.
- Cuando el valor se hace costumbre, se llama virtud.

Los actos humanos no pueden regirse por el instinto, la arbitrariedad o el capricho. La ética, por lo tanto, tiene como finalidad establecer una plataforma de valores que supere lo arbitrario y caprichoso en las actuaciones humanas. Se pretende una justificación racional del modo de proceder que impulse al hombre a que se rija por principios éticos de manera coherente y armónica con su naturaleza racional y libre. Por otro lado, el hombre feliz, según Fernando Savater en su libro *El contenido de la felicidad*, es aquel que en su vida ha decidido realizar exclusivamente actos éticos.

La ética se aboca al estudio filosófico de la conducta humana en cuanto se relaciona con el bien y con el mal, y, por consiguiente, estudia sus fundamentos y sus implicaciones prácticas. La ética o filosofía moral es la ciencia que, a la luz de la razón, reflexiona sobre el sentido, la licitud y validez, bondad o maldad de los actos humanos.

Vista la necesidad de un comportamiento ético como el principio indispensable que debe regir la vida en sociedad, se deduce que debe estar presente también en el mercado, lugar

“El hombre feliz, es aquel que en su vida ha decidido realizar exclusivamente actos éticos.”

Fernando Savater.

por antonomasia de intercambio de la oferta y la demanda. Se propone la ética que no se reduce a un factor de estrategia empresarial ni es una cuestión de imagen de la compañía ni se conforma con la redacción de un código de conducta. La concepción clásica de ética siempre hizo referencia a la excelencia. A esto se le llama la ética de las virtudes.

Entonces, **¿qué significa ética para el sector empresarial en un mundo globalizado?** o ¿por qué hablar de ética en el mundo de los negocios? Más allá de las tendencias académicas y de la supervivencia empresarial en un escenario altamente competitivo, se deduce que **“la dimensión ética de la empresa se descubre y se concreta a partir de la función que le corresponde en la sociedad.**

De acuerdo con la naturaleza de la institución, los fines intrínsecos de la empresa son dos: a) la producción de bienes y servicios; y b) la distribución de la renta económica generada. La calidad ética de la empresa será tanto mayor cuanto mejor realice estas dos funciones”¹.

Por tanto, es necesario redescubrir el rol y la posición empresarial frente a la sociedad, y la ética es sin duda un signo empresarial de estos tiempos; tal como lo apunta Helio Mattar, presidente del Instituto Akatu de Brasil: **“Las empresas están condenadas a ser éticas, porque el mercado es ético, y el consumidor y los inversionistas quieren un mundo más justo”.**

La ética empresarial es esencial para el éxito de las empresas, sin importar la actividad, tamaño y capital que posee. Con la aplicación de principios éticos en el trabajo, la empresa fomenta la confianza y la transparencia en los colaboradores. Esto, a su vez, construye el entorno adecuado para los clientes, los proveedores, los accionistas y la comunidad.

Con la declaración de los principios éticos, la empresa define el alcance de sus acciones. Va más allá de cumplir las leyes y obligaciones e influye en el comportamiento apropiado para fomentar relaciones sanas con los demás, propiciando un am-

biente armónico que contribuye a la paz social, logrando así **el beneficio de todos los involucrados, lo cual garantiza el éxito de la empresa.**

Estos nuevos conceptos éticos nacen del cambio de modelo corporativo predominantemente económico a un modelo socioeconómico más amplio. El modelo económico privilegia la producción, el aprovechamiento de los recursos, los intereses individuales, una menor injerencia del Gobierno y un punto de vista general de las empresas como un sistema cerrado. El nuevo modelo socioeconómico destaca la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del Gobierno y un punto de vista de las empresas como un sistema abierto.

Estos cambios han llevado a un persistente debate en torno a la cuestión de la responsabilidad social corporativa. De manera que la empresa deberá velar por las diferentes vinculaciones y relaciones con los actores de la sociedad. En los comportamientos empresariales, se pueden distinguir siete niveles de relaciones:

Individuales: La empresa procura un empleo justo y prácticas no discriminatorias, así como acciones afirmativas. Desarrollo de expresión, de proceso justo, de privacidad y seguridad de los empleados.

Clientes: Relaciones basadas en la información sobre el producto, texto del empaque y publicidad honestos, seguridad y calidad del producto y servicio, y garantías.

Medio ambiente: Se consideran aquellos comportamientos empresariales que previenen y controlan la contaminación del aire, agua y desechos sólidos. También, incluyen actividades para conservar la energía y otros recursos naturales, así como para minimizar la contaminación por ruido, olor y visual.

Comunidad: Estas relaciones pueden ser de varios tipos y con objetivos diversos, desde donaciones de la corporación y participación en la comunidad hasta el desarrollo urbano,

“La ética empresarial es esencial para el éxito de las empresas, sin importar la actividad, tamaño y capital que posee.”

entrenamiento en el empleo, apoyo a la educación y las artes, y cooperación con el gobierno local.

Gobierno: Las relaciones a este nivel obedecen, primordialmente, al diseño y cumplimiento de las leyes y reglamentos de funcionamiento de la empresa y su entorno. Incluye cooperar con el gobierno local y central para enfrentar las cuestiones sociales, como el diseño de políticas públicas.

Sociedad (en conjunto): Incluye las relaciones en general de la empresa que trascienden a toda la sociedad: los tratos con los accionistas y otros grupos interesados, la posición sobre las cuestiones nacionales e internacionales y mantener la legitimidad corporativa como una institución.

El esfuerzo de una empresa para implementar estas prácticas empresariales con sentido ético tiene consecuencias positivas no solo en su imagen y prestigio, sino en su eficiencia, calidad, competitividad y, por ende, en sus resultados financieros.

Cada vez más, los organismos internacionales vinculados a las actividades comerciales, empresariales y productivas, así como los empresarios y ciudadanos, llegan a la conclusión de que la ética es necesaria y rentable sobre todo en el mundo de los negocios a medio y largo plazo.

Las prácticas éticas empresariales se fundamentan en los valores éticos establecidos como parte de su visión estratégica, esto ayuda a tomar decisiones en la cotidianidad del trabajo de cada persona dentro de la empresa. Por ello, se trata no solo de conducir el negocio sino de formar “mejores seres humanos y mejores ciudadanos”.

Aunque la forma de actuar de cada persona es responsabilidad individual, la empresa debe proveer de información, procesos y normas de actuar en el trabajo conforme a valores fundamentales de la vida.

Esta guía desarrolla los pasos necesarios para que el/la empresario/a elabore un código de ética empresarial (CEE) aplicado a su empresa. Orienta en la forma de iniciarlo, explica

los elementos que debe contener y, también, incluye ejemplos y situaciones que enseñan la práctica de los valores éticos. Además, al final de la guía se explica la forma de implementar y dar seguimiento al código, a fin de mejorar su aplicación continuamente.

El código de ética empresarial describe y refuerza la conducta que se basa en nuestros valores fundamentales, es coherente con nuestras políticas y prácticas, y es esencial para cumplir las obligaciones de conformidad legal y administrativa de la empresa.



Fortaleciendo lazos familiares

“El esfuerzo de una empresa para implementar estas prácticas empresariales con sentido ético tiene consecuencias positivas no solo en su imagen y prestigio, sino en su eficiencia, calidad, competitividad y, por ende, en sus resultados financieros.”

Resumen ejecutivo

La ética corporativa ha pasado del énfasis tradicional en el mero cumplimiento de las exigencias legales hacia el compromiso de un comportamiento ético basado en valores. Según la organización Business for Social Responsibility (BSR), “el espectro de la ética empresarial se ha expandido no solo para incluir la manera como una empresa trata a sus empleados o cumple con la ley, sino también la naturaleza y la calidad de las relaciones del negocio con sus accionistas”.

Los valores éticos deben comunicar los compromisos de una empresa y reflejar la forma como establece sus relaciones con los públicos interesados. Entre esos valores éticos, se destacan la honestidad, la integridad, el respeto, la transparencia y la apertura.

Actuar con honestidad e integridad no solo es obligación de las personas, sino también de las organizaciones. Es responsabilidad de cada individuo el actuar según principios y valores éticos. Pero la organización deberá normar y reglamentar estos principios para que la misión y visión, así como con las políticas definidas por los dirigentes sean coherentes con ellos.

Una empresa que actúa con valores éticos, cimienta patrones de conducta que ayudan a tomar las mejores decisiones tanto para las personas como para los accionistas, y tienden a ser más productivas, reconocidas y competitivas en este mundo globalizado.

Una herramienta habitual para mostrar los valores de la empresa es el código de conducta ético o código de ética de la empresa. Tomando las palabras del profesor García Marzá (2004) podemos definir un código ético como “una declaración de la apuesta ética de la empresa, de su posición ante los grupos de interés y de las obligaciones y compromisos que piensa adquirir”. Es la formulación de las políticas de la empresa con sus stakeholders _empleados, proveedores, contratistas, consumidores, clientes y la comunidad_, presentadas como declaración de principios y como base del compromiso y de la conducta responsable de la empresa con cada uno de sus grupos interesados.

En resumen, **el código ético clarifica y explicita los medios y los fines de la organización ante la comunidad, los trabajadores y ante sí misma**. Este efecto de autocomprensión es un factor decisivo para el desarrollo de una determinada cultura corporativa y filosofía empresarial.

Un código de ética empresarial está diseñado para fijar criterios de comportamiento dentro de la empresa u organización. Es aplicable a todos los empleados de la empresa, ya sean directivos o responsables de departamentos, y a todo el personal interno o externo. Cuando la empresa se basa en relaciones de negocio integrales y honestas, también necesita socios y aliados éticos, de manera que puede aplicarse a contratos de terceros, consultores y agentes que deberán cumplir igualmente con el código de ética de la empresa.

Una excelente reputación de una empresa, marca o producto se fortalece cuando perdura a través de los valores compartidos y del compromiso del personal para llevar a cabo todas las operaciones de la empresa de manera correcta. Al adoptar prácticas responsables, las empresas se tornan más atractivas para posibles socios comerciales e inversores y, al mismo tiempo, apoyan los esfuerzos del Gobierno para crear sociedades estables y libres. Además, las personas que laboran en estas empresas, crecen y se habitúan a tomar decisiones notablemente buenas, apropiadas, es decir, éticas. Estas elecciones de las personas trascienden hasta su forma de vida y su cotidianidad, creando así personas más conscientes respetables y ganadoras.

Las empresas que están implementando programas de ética empresarial en sus negocios, de forma sistemática, se dan cuenta de que mejoran en varios aspectos:

- Mejoran la reputación y la plusvalía.
- Reducen riesgos y costos.
- Aseguran y protegen a su personal.
- Tienen posiciones competitivas más fuertes.
- Se expande el acceso al capital, al crédito y a la inversión extranjera.

“Actuar con honestidad e integridad no solo es obligación de las personas, sino también de las organizaciones.”

- Incrementan las ganancias.
- Generan crecimiento sostenido a largo plazo.
- Crean un clima de excelencia para sus empleados, accionistas y comunidades, y contribuyen al bienestar económico del país.

Las empresas de todo tamaño desarrollan estrategias para unir sus recursos en la consecución de sus metas y objetivos. Un programa de ética empresarial ayuda a los propietarios y a los gerentes a mejorar el rendimiento de sus negocios, obtener ganancias y contribuir con el progreso económico de sus comunidades al cumplir con las expectativas razonables de sus partícipes. Un programa de ética empresarial también tiene como propósito alcanzar los resultados específicos esperados del programa, tales como incrementar la conciencia sobre los problemas de ética, mejorar la toma de decisiones y hacer contribuciones a la sociedad.

Hay muchas formas de elaborar un código de ética empresarial, pero lo importante es qué norma o regla, cómo se implementa y se evalúa. La forma más sencilla es aquella que, además de escribir los simples postulados éticos, provee información para la acción e indica cómo proceder en caso de situaciones de conflicto o dilemas éticos.

También, es importante implementar el código como un programa dentro de la empresa, que se institucionalice y rinda cuentas de los logros obtenidos. Por esta razón, deberá ser parte de un programa de apoyo al funcionamiento de la empresa y no simplemente un documento bien escrito. Para tal fin, se recomienda organizar un equipo de trabajo, un plan de acción y disposición para implementarlo. Después de consultas a empresas e instituciones exitosas del país, se llegó a la conclusión de que el contenido debe considerar siete aspectos fundamentales del quehacer empresarial. Así que, para la elaboración de un código de ética empresarial se propone incluir siete elementos:

1. Coherencia de la estrategia y quehacer empresarial con los valores éticos

De nada sirve que la empresa elabore su código de ética si este no apoya el sistema estratégico de la empresa basado en valores éticos fundamentales para su crecimiento. Por tanto, el código debe formular los postulados en relación a las políticas, normas, procedimientos, instrumentos administrativos gerenciales, así como a los valores establecidos en su plan estratégico. Estos comportamientos vinculantes con la estrategia, permitirán una alineación en su funcionamiento y coherencia en su actuación.

2. Relación con el personal: ambiente laboral

El capital de la empresa lo constituyen los activos. Entre los activos más importantes se distinguen los relacionales. Las relaciones de la empresa con el personal constituyen un elemento fundamental para la empresa y, por ende, están sujetas a los comportamientos éticos establecidos.

Este punto trata de los conceptos y las prácticas de temas relacionados con “lugar de trabajo y derechos humanos”. Se afirma que el lugar donde las personas (colaboradores/ras) realizan su trabajo es un espacio especial que debe contar con las condiciones físicas y sociales necesarias para llevar a cabo las actividades para las cuales fueron contratadas en la empresa. En este sentido, el documento menciona aspectos legales que las empresas, independientemente de su tamaño, deben cumplir, como las prestaciones y el respeto a los derechos humanos en una sociedad saludable.

3. Relaciones con los clientes y proveedores

Actualmente, las relaciones de la empresa con todos los actores de la sociedad constituyen parte fundamental del capital. El llamado capital relacional de la empresa agrega valor y promueve el sentido de servicio y calidad para con los clientes. Asegura la calidad de los proveedores y mantiene una estrecha comunicación que permite mejorar los procesos y productos de forma integral.

Los comportamientos éticos de la empresa se pueden transferir a los proveedores para garantizar la armonización de las decisiones empresariales. Los valores éticos esperados que trascienden las puertas de la empresa no solo desarrollan capacidades, sino que contribuyen al desarrollo y crecimiento de los sectores de la economía de un país.

4. Relación con la comunidad

Una comunidad es un grupo o conjunto de personas (o agentes) que comparten elementos en común, elementos tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión de mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles, etc. Por lo general en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades (generalmente por signos o acciones), que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada. Uno de los propósitos de una comunidad es unirse alrededor de un objetivo en común, como puede ser el bien común. La comunidad, desde el punto de vista empresarial, significa también los grupos o actores sociales, económicos y políticos claves, que inciden en la vida cotidiana de un entorno geográfico determinado.

Una empresa responsable desde el punto de vista ético puede planificar y ejecutar acciones que aumenten los efectos positivos y minimicen los negativos hacia la comunidad. Una manera de hacerlo es focalizar la inversión social a través de implementar proyectos en beneficio de comunidad donde se ubica, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de la población.

5. Relación con el Gobierno

Las relaciones con el Gobierno, hoy en día, son más importantes, en especial para empresas globales, es decir, que operan en diferentes regiones y países. Esta visión globalizada hace que la colaboración con el Gobierno sea parte

importante de su estrategia. En el marco de una empresa global, la relación con el Gobierno en el que operan significa mejorar la imagen y reputación, promoción de servicios e innovaciones, y, sobre todo, facilita expresar puntos de vista sobre asuntos importantes de las políticas públicas.

6. Mercadeo responsable

En este contexto global, las responsabilidades éticas de las empresas se han extendido no solo a los deberes de la empresa hacia el consumidor específico que compra su producto, sino también hacia la sociedad en general. En un mercado abierto basado en la competencia, son múltiples las posibilidades de comportamientos que pueden generarse de las relaciones entre los participantes. El deseo y la obligación de cumplir metas, generalmente basadas en ventas y utilidades asociadas, pueden generar decisiones éticas conflictivas no solo para la empresa, sino para los integrantes de ella. Por ello, este tema es vital para la definición de normas éticas para los integrantes de la empresa, en especial para los involucrados en decisiones de mercado y ventas.

7. Medio ambiente

El tema ambiental es un componente intrínseco de la responsabilidad social corporativa. La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, en la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos y la gestión del ciclo de vida de los productos.

Actualmente, se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales -por los cuales son inmediata y directamente responsables- y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno.

La comunidad en general y los clientes de la empresa tienen el derecho a vivir y compartir un medio ambiente saludable, que garantice la calidad de vida de los habitantes. Propiciar y mantener un entorno favorable al medio ambiente es una responsabilidad que trasciende al ámbito de la ética empresarial.

Las consideraciones éticas ya no son imperativas para el comportamiento humano, sino también para las empresas. Por tanto, la elaboración de un código de ética empresarial, así como su divulgación, medición de los logros alcanzados y su seguimiento son parte de los instrumentos gerenciales que toda empresa, moderna, competitiva y global debe de implementar.

Esperamos que esta guía sea de utilidad para su empresa, así como para su desarrollo profesional y personal.

[illegible]

Mercadeo responsable

Medio ambiente

“En un mercado abierto basado en la competencia, son múltiples las posibilidades de comportamientos que pueden generarse de las relaciones entre los participantes.”

Capítulo I. ¿Cómo utilizar esta guía?

Esta guía está diseñada para que las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes, de cualquier giro de negocio, puedan elaborar el código de ética empresarial.

El contenido presenta una concatenación de temas que facilita, a la empresa, comprender las actividades que necesita realizar, así como los conceptos que debe aprender e incorporar en su código de ética empresarial. También, proporciona ejemplos de normas éticas relacionadas con los temas que debe tener el código. Además, orienta e ilustra con situaciones o dilemas para que se pueda diferenciar un comportamiento ético del que no lo es.

Con esta guía, podrá revisar cada uno de los temas y normas éticas explicadas y sugeridas, y seleccionará los temas que, desde su propia condición, impacten sus resultados. Hará los ajustes para personalizar su propia versión del código de ética empresarial (CEE).

Lea, de forma horizontal, lo que aparece en el siguiente cuadro, a fin de conocer lo que necesita preparar para la elaboración del CEE.

Tema de la guía	Objetivo	Recursos que debe tener e información que necesita conocer ²
I. La ética: un valor que hace ganar a todos.	Es importante conocer los conceptos de ética, su importancia y los beneficios que aporta a la persona, la empresa y el país.	Ninguno
II. ¿Cómo iniciar?	Conocer qué debe hacer para empezar a elaborar el CEE.	• Contar con una persona que conozca el tema y que pueda capacitar a otros. (*) • Contar con personal responsable y comprometido con el tema para que apoye al equipo de trabajo. (*)
III. ¿Qué temas tiene que incluir un código de ética empresarial?	Conocer los elementos que tiene que considerar en el CEE.	
<i>1. Alinear la estrategia y el quehacer empresarial con los valores éticos.</i>	Establecer el marco de actuación para que opere el CEE. Alinear la estrategia empresarial, la visión, misión y otros instrumentos gerenciales con la práctica de valores éticos en la empresa.	La empresa puede hacer uso de los siguientes documentos si es necesario. Elementos estratégicos definidos: • La misión. (*) • La visión. (*) • Los valores éticos. (*) • Políticas coherentes con los valores éticos. • Sistema de evaluación del desempeño del personal, que incluye la calificación de los valores éticos.
<i>2. Relación con el personal: ambiente laboral.</i>		• Reglamento de trabajo. (*) • Código de conducta. • Código de trabajo. (*) • Ley de Seguridad Social. • Ley de Previsión. • Convenios internacionales del trabajo.
<i>3. Relaciones con los proveedores.</i>		Políticas financieras de la empresa.
<i>4. Relación con la comunidad.</i>		• Políticas de responsabilidad social. • Diagnóstico de necesidades de la comunidad o territorio. • Planes participativo de desarrollo local.
<i>5. Relación con el Gobierno y el Estado</i>		• Leyes de Impuestos y Obligaciones Nacionales. (*) • Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública. (**)
<i>6. Mercadeo responsable</i>		• Políticas de comercialización. • Ley de la Defensa del Consumidor. • Política Nacional de Defensa del Consumidor.

2. FUNDEMAS tiene a su disposición las Guías de Responsabilidad Social Empresarial: “El buen empleador” y “La empresa amigable con el medio ambiente” que pueden ser muy útiles como fuente de consulta para algunos temas del CEE.

Tema de la guía	Objetivo	Recursos que debe tener e información que necesita conocer ²
7. Medio ambiente		• Políticas de lugar seguro. • Ley de Medio Ambiente. • Convenios internacionales.
IV. ¿Cómo implementar y darle seguimiento al código de ética empresarial?	• Definir y divulgar el proceso de toma de decisiones éticas en la empresa, que sirva como guía general para su aplicación.	• El CEE elaborado y aprobado por la máxima autoridad de la empresa. • El CEE comunicado y divulgado a todo el personal. • Una persona responsable (o un abogado o asesor especializado) para responder a las dudas de las personas que lo aplican. • Un sistema de retroalimentación.
V. Bibliografía		

(*) Estos recursos e información son indispensables para elaborar el CEE. Las otras fuentes de información pueden obviarse; sin embargo, es importante conocer la información relacionada con la actuación esperada de la empresa, considerando el ámbito nacional e internacional.

() En especial, cuando la empresa participa en licitaciones con el Gobierno.**

Es importante que continúe leyendo el capítulo I:

La ética: un valor que hace ganar a todos, ya que esta parte le proporcionará el marco conceptual, la importancia del CEE y los beneficios que obtendrá al aplicarlo, tanto para usted como para el personal en general.

Una vez que conozca cómo iniciar y los elementos que componen un CEE, puede iniciar la elaboración de su CEE. Luego, se explica cada tema que todo CEE debe contener. Para facilitar el trabajo del equipo, esta parte se divide en tres secciones:



Para leer:

- ¿Qué implica el tema? Se exponen conceptos y premisas teóricas para que el equipo tenga más información sobre el tema.
- ¿Por qué es importante el tema como práctica ética? Se describen los aspectos para la justificación del tema en el aspecto ético.
- En algunos casos, se proveen orientaciones generales del tema.



Para elaborar el código:

En esta sección, se presentan las orientaciones _producto de una exhaustiva investigación de cada uno de los temas_ para la definición y redacción de los postulados éticos. Comprende lo siguiente:

- Presentación de un modelo de “norma” o postulados que se aplican para cada tema dentro de la organización,
- A manera de lista de chequeo, se describen los postulados éticos fundamentales que toda empresa debe considerar para elaborar su propio código en consonancia con las políticas, estrategias y reglamentos de la empresa.
- Estos postulados están clasificados según el grado de impacto en la empresa. La norma que se considera prioritaria y de mayor impacto en los resultados globales de la empresa se clasifica como de ALTO IMPACTO. Después se determinan los postulados éticos que tienen un impacto MEDIO y aquellos que se consideran de impacto BAJO.
- El equipo de trabajo puede seleccionar los postulados que se apliquen o que deberían aplicarse en la empresa, seleccionando los de alto impacto.



Para vivir el código:

En la tercera parte de la guía, se incluyen elementos para llevar los postulados a la práctica. Se recomienda agregar siempre esta parte al código, considerando los postulados que se han seleccionado.

Listar los postulados no es suficiente, es necesario que se explique la parte filosófica y fundamental de cada uno.

Esta parte consta de dos apartados. La primera parte describe y explica cada postulado seleccionado y la otra (que puede ser opcional) explica qué hacer en los momentos en que se puede tener una situación difícil y se debe tomar una decisión ética. Esto permite orientar las conductas de las personas dentro de la empresa y minimiza la confusión o malas interpretaciones de los postulados del código.

En general, consiste en:

- Pequeños ejemplos de cómo se redacta y explica cada postulado ético que se desea implementar en la organización. Generalmente, se escribirán en letras *itálicas* para enfocar la atención de los miembros del equipo, al igual que las frases claves de cada tema.
- Algunos ejemplos que ilustran cómo se debería actuar en situaciones más comunes ante un dilema ético.

Finalmente, se explica el Modelo de toma de decisiones éticas que se puede utilizar. Este puede agregarse al CEE o puede servir como guía al asesor de ética dentro de la empresa o a la persona o equipo que proveerá el seguimiento del programa. También, se incluye un capítulo que contiene las generalidades para divulgarlo, medir los logros y dar el seguimiento a las actuaciones éticas.

La guía no es una camisa de fuerza, sino una ayuda para que usted pueda realizar su programa con alguna orientación. Esperamos que esta sea un verdadero apoyo para implementar el sistema de valores éticos en su institución.

Buena suerte!



Viviendo el código de ética

Capítulo II. La ética: un valor que hace ganar a todos

La palabra “ética” viene del griego *etho*”, que significa te-
chumbre o morada bajo la cual ocurre un comportamiento
característico, y la palabra “moral” viene del latín *mos, moris*,
que también significa costumbre apropiada en una morada.
Ética y moral etimológicamente significan lo mismo³.

La ética es una reflexión metódica acerca de la bondad o
la maldad de los actos humanos y de las normas que los
regulan. Su objeto material de estudio son los actos humanos
y las normas. Es un conjunto de normas que un sujeto ha
esclarecido y adoptado en su propia mentalidad; surge como
tal en la interioridad de una persona, como resultado de su
propia reflexión y su propia elección.

En el sector empresarial, está comprobado que de nada
sirve la capacidad técnica, administrativa, financiera de un
ser humano si carece de principios morales o de una for-
mación ética. El cumplimiento de los deberes éticos es un
elemento esencial para fomentar el desarrollo de las empre-
sas privadas sobre bases sólidas. El código de ética es una
forma de autorregulación que genera un clima de negocios
seguro y estable.

Actualmente, el empresario tiene mayores responsabilidades
con la sociedad y con las generaciones futuras, mientras tiene
mayores oportunidades de competir, crecer y prosperar
en un mundo globalizado. Aún se espera que las empresas
inviertan capital, creen fuentes de trabajo y generen utili-
dades. Al mismo tiempo, las empresas se han dado cuenta de
que les beneficia ser líderes en la construcción de empresas,
personas y sociedades que valoran la buena administración, la
responsabilidad, la ética y la transparencia.

Al adoptar prácticas responsables, las empresas se tornan
más atractivas para posibles socios comerciales e inversores
y, al mismo tiempo, apoyan los esfuerzos del Gobierno para
crear sociedades estables y libres. Las personas que laboran
en estas crecen y se habitúan a tomar decisiones notable-
mente buenas y apropiadas, es decir, éticas. Estas elecciones
de las personas trascienden hasta su forma de vida y su co-
tidianidad, creando así personas más conscientes respetables
y ganadoras.

Hacer lo correcto requiere ser consciente de las impli-
caciones éticas de nuestras acciones. Es un reto, pero el
comportamiento ético siempre es gratificante. Produce
grandes beneficios intangibles para las personas que ac-
túan en el bien y beneficios tangibles a la empresa, pues
cosecha los beneficios de una mejor imagen, reputación
y responsabilidad en la actuación en el proceso de deci-
siones.

Los empresarios que aplican el CEE en sus organizacio-
nes han obtenido grandes beneficios, ya que les ayuda
a mejorar el funcionamiento de la empresa, obtener
ganancias y contribuir al progreso económico.

El contar con personas que actúan bajo normas de compor-
tamiento éticas facilita las relaciones internas y externas de
la empresa. Esto atrae la atención, preferencias y fidelidad de
los clientes, obteniendo resultados financieros satisfactorios.
Por lo tanto, una conducta ética tiene implicaciones finan-
cieras para la empresa. Con la práctica de conductas éticas
gana tanto la empresa como al persona que las practica; a la
vez, ganan los clientes y la sociedad en general.

El objetivo de elaborar el CEE es darle al empresario
y al personal un entendimiento amplio y claro de la
manera en que se espera se conduzca el personal en el
ámbito laboral y, de ser posible, en su ámbito familiar
y profesional.

Algunas prácticas que se generan cuando se implementa un
CEE son:

- Establecer estándares y procedimientos claros y guiar a los empleados y a los agentes.
- Concentrarse en anticipar y cumplir con las necesidades y los deseos de los clientes y consumidores de manera eficaz y eficiente
- Atraer, contratar y obtener lo mejor de los empleados, proveedores y proveedores de servicio.

“La ética es una reflexión metódica acerca de la bondad o la maldad de los actos humanos y de las normas que los regulan.”

3. Tomado de <http://www.ideasapiens.com/filosofia.sxx/eticaypolitica>.

- Establecer mecanismos de control interno para desarrollar confianza entre los propietarios e inversionistas dispersos.
- Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con empresas que comparten los mismos valores.

Estas prácticas pueden mejorar significativamente las perspectivas de éxito de la empresa, pueden ayudarla a mejorar su reputación, gestionar su riesgo, protegerse a sí misma de sus propios empleados y agentes, fortalecer su posición competitiva, expandir su acceso a capital y al crédito, incrementar las ganancias, sostener un crecimiento a largo plazo y ganar un respeto a nivel internacional⁴.

Las empresas que están implementando programas de ética empresarial en sus negocios, de forma sistemática, se están dando cuenta de que mejoran en varios aspectos:

- Mejoran la reputación y la plusvalía.
- Reducen riesgos y costos.
- Aseguran y protegen a su personal, de agentes desleales.
- Tienen posiciones competitivas más fuertes.
- Se expande su acceso al capital, al crédito y a la inversión extranjera.
- Incrementan las ganancias.
- Generan crecimiento sostenido a largo plazo.
- Crean un clima de excelencia para sus empleados, accionistas y comunidades, y contribuyen al bienestar económico del país.

Un CEE incrementa la efectividad y la eficiencia al permitir que todos los partícipes trabajen en conjunto y muy de cerca, basados en el respeto, los valores compartidos y la confianza mutua. Tales esfuerzos conducen a lo que se llama “ahorros invisibles”, al reducir la conducta del empleado que es dañina a la empresa, pero que es difícil de detectar. Luego de que un programa de ética empresarial se hace parte de las operaciones, pueden reducirse muchos de los costos de monitoreo y supervisión.

En el código ético la empresa destaca su posición de respeto al cumplimiento de las leyes del país donde se desempeña, en especial su compromiso con las obligaciones fiscales.

- Se exhorta a todos los empleados a cumplir con todas las obligaciones legales y los deberes cívicos que se deben cumplir.
- Con estos principios, se fomentan los valores y se construye una mejor sociedad.



Actividades para los empleados

“Un CEE incrementa la efectividad y la eficiencia al permitir que todos los partícipes trabajen en conjunto y muy de cerca, basados en el respeto, los valores compartidos y la confianza mutua.”

4. Tomado de Business ethics: a manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies/US. Department of Commerce, International Trade Administration. Publicado en 2004 por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos.

Capítulo III. ¿Cómo iniciar?



Para iniciar la elaboración del CEE, hay que contar con los recursos necesarios para ello, los cuales se describen en la sección “Cómo utilizar esta guía”. Según las experiencias de instituciones en el país, es necesario diferenciar varias etapas, que constituyen un sistema de ética empresarial:

1. Manifestar el compromiso y necesidad de trabajar con un código de ética.
2. Formar un equipo de trabajo para la elaboración del código.
3. Elaborar el código de ética empresarial adecuado a las disposiciones y políticas de la empresa, para lo cual el capítulo III le servirá de guía.
4. Preparar al personal, comunicar y divulgar el código de ética de la empresa.
5. Diseñar la forma de medir los logros alcanzados.
6. Definir un sistema de retroalimentación en la aplicación del código.

¿Qué se hace en cada etapa?

1. Manifestar el compromiso y la necesidad de trabajar con un código de ética

Este es el punto de partida. Significa que las personas que dirigen la empresa (empresarios, gerentes, accionistas si es posible) y que representan la máxima autoridad manifiesten el compromiso de considerar los comportamientos éticos como parte importante de la gestión empresarial. Esto, generalmente, antecede a las acciones. Muchas veces, se manifiesta en una carta, un mensaje o cualquier otro tipo de comunicación escrita que transmita la importancia, el motivo, los beneficios y resultados esperados de la implementación del código de ética, al personal.

Algunas empresas preparan a la organización ubicando carteles visibles en las carteleras o enviando el mensaje a través de medios digitales.

2. Formar un equipo de trabajo para la elaboración del CEE

En general, para la implementación del código de ética es necesario involucrar a las personas que pueden dar aportes sustantivos al respecto. Pueden ser seleccionadas dos o más personas para formar un equipo en el cual participen diferentes áreas de la empresa. Es deseable que se involucren personas relacionadas con el tema de recursos humanos y personal que haya trabajado más de un año en la empresa.

Como parte del trabajo que realizar por el equipo, **está el conocimiento de esta guía** en su totalidad. También, puede documentarse de otras fuentes, como los códigos de ética elaborados por otras empresas. Una vez que el equipo

conoce las diferentes actividades que se realizarán, elabora el **plan de trabajo anual**, en el cual señala el tiempo de realización de las actividades programadas.

Para ser eficaz a largo plazo, un programa de ética empresarial debe ser un plan formal, debido a que toca todos los aspectos de la empresa: operaciones, recursos humanos, comunicaciones, mercadeo, etcétera.

La planificación formal de un programa de ética empresarial garantiza que los propietarios y gerentes den la debida consideración al contexto pertinente de la empresa, a la cultura organizativa y a las expectativas razonables de los que participan.

El propósito de esta guía es ayudarle a que usted comprenda mejor cómo iniciar la elaboración del código de ética empresarial, cómo planificar las actividades que esto conlleva, qué temas incluir en el código. Además, se muestra cómo aplicar cada uno de estos en la cotidianidad con ejemplos de cómo actuar ante dilemas éticos. También, se incluyen recomendaciones para revisar, a través de auditorías, los resultados y la utilización del código por parte del personal, lo cual conlleva a un proceso de retroalimentación del código.

Esta guía proporciona un acercamiento sistemático para orientar a los propietarios y gerentes a lo largo de todo el proceso. Los gerentes que están ocupados no deben tener temor que la planificación formal para el programa de ética empresarial abruma las operaciones diarias debido a que, como se discute a continuación, ya tienen muchos de los elementos en su lugar. El proceso de planificación requiere una participación enfocada por parte del participante, más que de un gran personal. Sin embargo, una vez que la empresa anuncia su intención de diseñar e implementar un programa de ética empresarial, debe planificar bien y basar su plan en sus creencias básicas. Una falta de coherencia en el programa lastimará la moral de los empleados y generará cinismo por parte del participante.

Debido a las limitaciones de los recursos, la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYME) utilizan una estrategia y planificación informal del programa. No obstante, pueden adaptar los procesos que siguen para cumplir con sus circunstancias.



Un ejemplo de planificación sencilla, puede ser el siguiente:

Plan de trabajo _____ Año _____ Elaboración e implementación del código de ética Empresa _____													
N._	Actividades	Mes											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Leer la guía.	✓											
2	Repartir entre los miembros del equipo los temas que incluir en el código.												
3	Realizar reuniones mensuales para conversar y decidir sobre el contenido.												
4	Elaborar los temas		✓	✓	✓	✓	✓	✓					
5	Capacitar.....												

3. Elaborar el código de ética empresarial adecuado a las disposiciones y políticas de cada empresa

La elaboración del código de ética empresarial tratará como mínimo de siete temas, que son:

1. Alineación de la estrategia y quehacer de la empresa con los valores éticos,
2. Relación con el personal: ambiente laboral.
3. Relaciones con los proveedores.
4. Relación con la comunidad.
5. Relación con el Gobierno.
6. Mercadeo responsable.
7. Medio ambiente.

Como se mencionó en la parte introductoria, cada tema necesitará de cierta información de base para seleccionar

el contenido y los subtemas que se tratarán, de los cuales se derivará una normativa específica para la empresa. Para ser eficientes, el equipo de trabajo puede delegar cada tema para que, siguiendo esta guía, elijan los contenidos. Luego, hay que validarlos con el equipo y la alta dirección de la empresa para su aprobación.

Algunos temas no se señalarán, posiblemente, de forma explícita en la empresa, pero pueden dialogarse con las personas de recursos humanos o, en su defecto, con el dueño, gerente o accionista para aclarar la forma de proceder en ciertos dilemas que pueden presentarse en una actuación ética.

Esta guía orienta para escribir cada tema; trate de elegir los contenidos de forma tal que el personal pueda contar con lineamientos de conducta en cada momento que se presente una decisión donde tiene que prevalecer el actuar de forma ética.



Trabajo en equipo



Equipos de trabajo

4. Preparar al personal, comunicar y divulgar el código de ética de la empresa

Luego de validar y aprobar el código de ética, es necesario instalar el nuevo sistema de ética, lo cual implica preparar al personal de la empresa en el tema. Además de presentar y explicar cada parte del código, es necesario proveer las bases fundamentales para interpretar y visualizar la importancia del tema para la comunidad, los accionistas, el personal y, sobre todo, para los clientes.

El código de ética aprobado debe estar disponible para todo el personal, y será mejor si cada uno de ellos cuenta con una copia.

El momento del lanzamiento del sistema es importante para que el dueño de la empresa, el gerente general o los miembros del equipo que lo elaboró puedan transmitir el mensaje de un compromiso hacia las conductas y valores éticos aceptables, el sistema de seguimiento, los instrumentos que medirán los logros (los cuales pueden ser incluidos en la evaluación del desempeño) y los sistemas de comunicación periódica para cualquier duda o pregunta al respecto.

5. Diseñar la forma de medir los logros alcanzados

Una vez que el personal puede hacer uso del código de ética, la empresa elabora instrumentos que le faciliten medir las prácticas éticas entre el personal. Un instrumento que puede utilizarse es la evaluación del desempeño del personal, que puede incluir aspectos o factores que midan cómo el personal se apega a lo que dice el código ético. Por ejemplo: si el código manifiesta que el acceso a Internet está limitado para uso exclusivo de la oficina, pero el jefe y sus colegas lo observan todo el tiempo chateando con sus amigos, en la evaluación el jefe calificará esta violación al código de ética de la empresa y le asignará muy pocos puntos o ninguno, si está vinculada a un método de puntajes para los factores de evaluación.

6. Definir un sistema de retroalimentación en la aplicación del código

También, es importante implementar un sistema de auditorías para que el código sea parte del comportamiento del personal. De igual forma que se revisan y auditan los procedimientos para obtener una certificación de calidad, se pueden instalar sistemas internos de auditorías para retroalimentar la aplicación del código.

De las auditorías internas (que pueden ser realizadas por el equipo seleccionado o por un auditor contratado), pueden generarse acciones correctivas o diálogos para clarificar la forma esperada de actuación en situaciones donde deberá de aplicarse el código, lo cual refuerza los comportamientos éticos en la empresa.



Transmitiendo códigos de ética

“El código de ética aprobado debe estar disponible para todo el personal, y será mejor si cada uno de ellos cuenta con una copia.”

Capítulo VI. ¿Qué debe contener un código de ética empresarial?

De acuerdo a numerosas experiencias y documentos consultados, se ha determinado que el ámbito de la ética en una empresa comprende varias partes.

Presentación

Esta sección contiene el “mensaje de la alta dirección” (dueño, presidente, gerente) y, describe el objetivo del código de ética en la empresa, explica por qué es importante tanto para el personal como para la comunidad y, en especial, para los clientes. Luego, se hace una síntesis de su contenido y, por último, se invita a cumplirlo de manera propositiva y motivadora.

Un ejemplo puede ser el siguiente:

Todos nosotros tenemos la obligación de familiarizarnos con los temas de conducta ética y de conformidad legal que se tratan en este documento, y de respetar estos principios y nuestras políticas en todas nuestras actividades y relaciones empresariales.

Introducción del código

Igual que cualquier documento de gestión, el código de ética debe contener una introducción especial dirigida a los que lo utilizarán. En ella es necesario explicar, de manera práctica, los usos del código, las implicaciones del no cumplimiento, además de comunicar los aspectos importantes de su contenido, definir el alcance y explicar el sistema de apoyo, ya sea formal o informal, que tiene la empresa para implementarlo. Debe incluir mensajes inspiradores que permitan al lector tomar conciencia del tema y que lo motiven a la acción.

Un ejemplo⁵ puede ser el siguiente:

Este código debe ayudarle a guiar su conducta. Sin embargo, el código no puede abarcar todas las circunstancias y ése no es su objetivo; este documento no es un catálogo de reglas de trabajo.

Usted debe estar consciente de que la empresa tiene políticas específicas en diferentes áreas (puede hacer referencia a las políticas que tiene) las cuales también debe conocer y consultar en la medida en que se apliquen en su área y circunstancias.

- Es su responsabilidad leer y entender el Código de conducta empresarial. Usted debe cumplir con el código tanto en la forma como en el contenido. La falta de conocimiento del código no lo eximirá de cumplir con sus requisitos.
- Cumpla con la ley dondequiera que se encuentre y en todas las circunstancias.

- Nunca realice actos que dañen la reputación de la empresa.
- Algunas situaciones pueden parecer ambiguas. Tenga cuidado cuando se escuche a sí mismo o a otra persona decir: “Todo el mundo lo hace”, “Sólo por esta vez”. “Nadie lo sabrá” o “Al final no importará”. Éstas son señales para detenerse, pensar en la situación y buscar consejo. Lo que es más importante, no ignore sus propios instintos. Finalmente, usted es responsable de sus acciones.
- Usted puede pedir consejo a su gerencia o a empleados responsables (mencione a la persona, a los miembros del equipo o a la unidad encargada del tema de ética en la empresa).
- Hacer lo correcto requiere ser consciente de las implicaciones éticas de nuestras acciones. Es un reto, pero el comportamiento ético siempre es gratificante.
- Si observa un problema, tome la postura ética ante él, y si tiene dudas, pregunte. Todos estamos llamados a la acción cuando se trata de ética y cumplimiento de normas.

“Pedir ayuda es un síntoma de fortaleza, no de debilidad”.

Temas que se incluyen en un código de ética

Existen maneras muy diversas de elaborar el código, desde la más formal (artículos numerados) hasta la más libre e inspiradora, flexible y dinámica.

Un autor renombrado en este campo, W. Michael Hoffman, anima a los redactores a que se interesen especialmente en el tono del código. Recuerda cómo una vez se le pidió revisar un código titulado “Nuestras responsabilidades”. Aunque él pensó que era un buen título, “cada regla comenzaba con ‘es tu responsabilidad...’”. Él sugirió cambiar cada “tu” por “nuestra” para transmitir el sentido de que las reglas se aplicaban a todos en la compañía.

El estilo del código también depende de las necesidades y la cultura de la empresa. Los códigos más fáciles de leer usan letra grande, color, a menudo ilustraciones y ejemplos o casillas de texto para las preguntas frecuentes.

Un código de conducta debe ser un documento práctico y de fácil acceso. Debe ser escrito en un lenguaje sencillo, evitando los términos técnicos o legales. Debe estar disponible en los idiomas que los participantes entienden.

Algunos autores distinguen entre las disposiciones de códigos que son de aspiración y aquellas que son obligatorias. Las disposiciones de aspiración son aquellas que los empleados y agentes se esfuerzan por alcanzar, pero por las cuales no se les hará responsables. Las disposiciones obligatorias son aquellas por las cuales se puede hacer responsable a los empleados y agentes, y que resultarán en castigo si se violan.

5. Ejemplo tomado de códigos de empresas internacionales Coca Cola, Accenture y otras.

El código de ética también deberá ser respaldado por otros instrumentos gerenciales, como manuales de políticas, manuales de procedimientos, definición de estándares, a fin de garantizar la intención de guiar a los empleados y agentes para resolver problemas de la vida real.

La mejor opinión es que, si vale la pena incluir una disposición en un código, entonces debe seguirse. Para los estándares más específicos (las reglas), el buen juicio rara vez conduce a violar una regla. Para disposiciones más generales, como los valores o principios, se requiere todavía un buen juicio y tiene poco sentido describir tales disposiciones como que no se pueden hacer cumplir. Aunque el empleado puede no ser castigado como tal, no debe tolerarse el hecho de no usar buen juicio.

En cuanto a su contenido, las investigaciones y las opiniones de empresarios expertos del país nos indican que existen siete temas principales que todo código de ética empresarial (CEE) tiene que considerar:

A continuación, se presenta la explicación de cada uno de ellos, a fin de que el equipo los incluya como parte del contenido principal. Para orientar su elaboración _lo cual es el objetivo de esta guía_, cada miembro del equipo encargado puede leer las generalidades de cada tema y, luego, el equipo puede reunirse para elaborar el contenido de los temas eligiendo los postulados éticos que mejor se apliquen a su situación o agregando aquellos que estime necesarios.



“El código de ética también deberá ser respaldado por otros instrumentos gerenciales, como manuales de políticas, manuales de procedimientos...”



I. Conexión de la estrategia y las operaciones de la empresa con los valores éticos.

La estrategia y sus elementos, así como los valores, deben ser coherentes con los contenidos de los instrumentos gerenciales: reglamento de trabajo, políticas, evaluación de desempeño y procesos internos.



La estrategia empresarial está planteada a partir de un análisis exhaustivo de las fortalezas y debilidades (enfocado a lo interno), y de las oportunidades y amenazas (enfocado a factores externos). La determinación de las estrategias es un proceso de toma de decisiones para aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar las amenazas. Una vez que se conoce el rumbo y se traza la estrategia, la empresa deberá definir los elementos que determinarán su forma de actuar: la misión, la visión y los objetivos estratégicos.

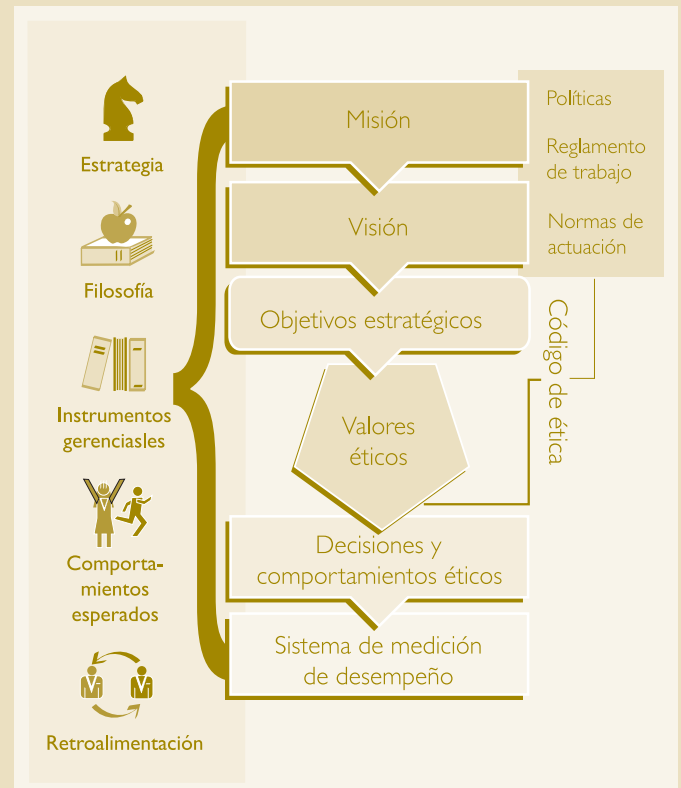
En la definición de los valores como cimiento para la acción de la empresa es donde se inicia el nuevo modelo ético empresarial, ya que allí se definen los comportamientos que se desean y esperan del personal. Los valores quedan expresados en formas concretas de comportamiento, no solo en los ideales universales de todo ser humano. El sistema de valores se puede expresar a través de medios como un código de ética, el cual deberá de considerar la información contenida en otros instrumentos como: el reglamento de trabajo, las políticas institucionales y procedimentales.

Si un valor de la empresa es la confidencialidad, este se puede traducir en pautas para determinar las formas de conducta ética al manejar la información clasificada como restringida. El saber qué hacer y cómo proceder cuando el personal se enfrenta a un dilema de manejo de la información restringida es parte de lo que debe expresar el código de ética.

Este efecto de autocomprensión es un factor decisivo para el desarrollo de una determinada cultura corporativa y filosofía empresarial. Es fuerte cuando sus valores son compartidos grandemente por la mayoría de sus empleados e influyen comportamientos y expectativas. Empresas como IBM, 3M, Hewlett-Packard, Sony, Honda y Toyota están entre las que manifiestan culturas fuertes.

Todas las formas de comportamiento, en especial las relacionadas a los valores éticos, deben monitorearse a través de la medición de comportamientos. Los sistemas de evaluación de desempeño pueden medir los comportamientos y valores institucionales, así como la cultura de la organización.

La repetición de estas conductas genera y multiplica, sistemáticamente, los hábitos en las personas. Cuando un valor se convierte en un hábito, entonces tenemos un cambio cultural. Los hábitos también se interpretan como una recalibración de la misión y visión de la institución.



Esta visión sistémica _integrada y holística_ acerca de la relación entre los elementos de la estrategia, los instrumentos gerenciales y los valores éticos apunta hacia el logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo, dan sentido a las personas dentro de la organización. El integrar y alinear los intereses empresariales con los comportamientos del personal asegura que el proceso de toma de decisiones esté basado en comportamientos éticos.

La empresa es lo que su gente es,
y será lo que su gente es capaz de llegar a ser.

En este sentido, es necesario concretar las operaciones y estrategias de la empresa que incluyan un marco estratégico y ético



Revise la visión y misión

La visión y misión es una declaración formal importante de una empresa, ya que identifica, en forma resumida, las metas y aspiraciones particulares. También revela los valores y la cultura empresarial, así como las estrategias utilizadas para alcanzar sus metas.



Alinear la visión y misión con los valores éticos es relacionar estos elementos, encontrar un vínculo que los conecta. No se puede hablar de valores como el trabajo en equipo o de participación de los empleados, si en la redacción de la misión no se incluyen estos elementos.

El equipo se puede preguntar:

¿Tenemos una visión y misión que refleje los valores o conductas éticas esperadas?

Cree una declaración de misión y visión alineada a los valores éticos, si todavía no la tiene. Revísela si la tiene definida.	La visión es el sueño que quiere lograrse o a lo que aspira una institución. Para redactarla se puede responder a las siguientes preguntas: • ¿Qué quiero llegar a ser como empresa, de aquí a cinco años (o a diez años)? • ¿Cómo deseo llegar a ser? (aquí puede vincular las conductas éticas esperadas). • ¿Para qué deseo eso? La misión es la razón de ser de la empresa (responde al mandato o al giro que tenga) y debe dar respuesta a las siguientes preguntas: 1. ¿Quiénes somos? 2. ¿Qué hacemos? A qué nos dedicamos? 3. ¿Para qué lo hacemos? 4. ¿Cómo lo hacemos? (en esta parte, se deben incluir las conductas éticas esperadas). • La declaración de visión o de misión de la empresa que implementa los valores éticos va, frecuentemente, más allá del propósito de “sólo ganar” o de “ser el mejor”. • Específica que la empresa procurará dar valor agregado a todos los involucrados en el ambiente empresarial: accionistas/propietarios, empleados, clientes, proveedores, comunidades y el propio medio ambiente.
Comparta su declaración.	• Al concebir una declaración o un primer esbozo, compártalo inicialmente con un pequeño círculo de empleados, clientes, inversores, proveedores de servicios u otros de su confianza, para percibir una primera reacción. • En un segundo momento, introduzca los cambios que considere apropiados en función de la repercusión lograda, y realice una distribución amplia entre sus colaboradores y otros asociados.
Alinee la misión, los valores, con los instrumentos gerenciales.	• La declaración será solamente un pedazo de papel, a menos que usted haga algo para darle vida. • Considere cómo la visión se ajusta a las descripciones de trabajo de la empresa, a las prácticas de contratación, al desarrollo de los productos, programas de entrenamiento y a otros aspectos de su negocio. Si estos no fueran compatibles con la visión, considere los cambios que realizar.
Revise la declaración periódicamente.	• En la medida en que la empresa se vaya transformando, será necesario revisar la declaración, de manera que ésta siempre acompañe sus metas y los valores definidos. • Considere una evaluación anual de la declaración, con el mismo criterio con que usted acostumbra a evaluar el desempeño individual de sus empleados, y verifique si ella todavía se corresponde con los valores que dirigen a su empresa.

Fuente: Propia, adaptado de IntegraRSE, 2004.

Escriba la visión subrayando los elementos éticos que contiene.

Escriba la misión subrayando los elementos éticos que contiene.



¿Qué valores éticos sustentan la estrategia de negocios de la empresa?

Un conjunto de valores éticos es una importante herramienta para que directivos y personal empleado tomen decisiones empresariales alineadas con las metas y filosofía de la empresa. Cuando está bien hilvanada e implementada, una declaración de valores éticos especificará la forma en la cual la organización administrará el negocio. Como tal, esta será utilizada por directivos y empleados como un valioso indicador, especialmente en el

momento de tomar decisiones importantes o difíciles. Los valores éticos generalmente son los principios universales de actuación de todo individuo que desea obrar correctamente. Algunos de ellos pueden ser: honestidad, compromiso, integridad, justicia, lealtad, solidaridad, compasión y respeto al prójimo.

Revise los valores de su empresa.	
Identifique y articule valores éticos claros.	Una declaración de valores éticos puede ayudar a la empresa a desarrollar relaciones sólidas con proveedores, clientes u otros asociados; a reducir el número de procesos legales y de eventualidades; a negociar conflictos de intereses; y a asegurar el cumplimiento de las leyes.
	• Haga una lista de los principios que pueden estar presentes en la declaración de valores éticos de su empresa. • La pregunta para identificar o definir valores éticos puede ser: ¿Cómo queremos actuar?
Use valores éticos para resolver dilemas.	• Haga un listado de valores éticos al solucionar conflictos, ya sea entre empleados o con clientes, proveedores u otros asociados. Cerciórese de que las soluciones consideradas son compatibles con los valores con los cuales su declaración ética está comprometida.

Revise los valores de su empresa.	
Cree un ambiente abierto a la discusión.	• Sea abierto y actúe de acuerdo a los valores de la empresa. Explique la coherencia entre las decisiones tomadas en la empresa y sus valores, cada vez que se comuniquen políticas importantes al personal u otros públicos de interés. • Solicite a los gerentes que demuestren que sus decisiones no están solo vinculadas al aspecto financiero del negocio, sino que también son compatibles con los valores éticos de la empresa. • Esclarezca al personal que no solo es responsable de la ejecución de sus funciones, sino también de la puesta en práctica de los principios adoptados por la empresa en todas sus tareas. • Anime al personal a consultar a los gerentes cada vez que tengan alguna preocupación en relación al cumplimiento de normas establecidas.
Incorpore la ética en los instrumentos de gestión gerencial.	• Vincule, por ejemplo, aumentos salariales y gratificaciones a gerentes por haber servido de ejemplo positivo a sus empleados y por la actuación ética de sus respectivos departamentos, por ejemplo: a la evaluación de desempeño del personal. • Vincule los valores al reglamento de trabajo y las políticas; por ejemplo: puede haber una política de transparencia en los procesos de compra, un lugar libre de drogas, un lugar seguro y relaciones basadas en la confianza y el respeto, prohibiciones y obligaciones de los trabajadores que están relacionadas con valores éticos.

Fuente: IntegraRSE, 2004.

Liste los valores éticos identificados y, luego, mencione los instrumentos que contienen información de referencia.	
Valores éticos	Referencia: Relación con instrumentos

Algunos ejemplos son;

Valor ético	Instrumento que contiene alguna información del valor identificado.
Honestidad	Manual de políticas: • Política de conflicto de intereses #32, literal A (número específico de la política.)
Confianza y trabajo en equipo	Reglamento de trabajo Art #3 Evaluación de desempeño.
Transparencia	No hay ningún instrumento que la mencione explícitamente.

- Luego revise la misión y visión de la empresa

Escribir la misión de la empresa.

Escribir la visión de la empresa.

- Al finalizar busque los instrumentos mencionados y escriba el contenido para cada uno de los valores éticos identificados.

Estos valores serán incluidos en el código de ética de la empresa.

Algunos ejemplos de valores identificados son:
Nuestros valores fundamentales

El código de ética empresarial refleja y fortalece los valores fundamentales de (la empresa):

- Creación de valor para los clientes, accionistas, personal y la comunidad.
- Integridad.
- Gestión responsable.

- Mejores profesionales.
- Respeto para las personas.

La empresa se asienta sobre un conjunto de valores fundamentales que ya hace tiempo hemos adoptado y que nos hemos esforzado en poner en práctica en nuestro trabajo diario con regularidad. Estos valores fundamentales han servido como brújula para guiar nuestra toma de decisiones tanto en el ámbito empresarial como en el individual.

Nuestro compromiso continuo hacia estos valores es necesario para garantizar que trabajaremos con los estándares éticos más elevados para conseguir nuestra misión y visión.



2. Relación con el personal: ambiente laboral.



El tema de ambiente laboral implica el abordaje desde una perspectiva e importancia del público interno y se basa en la consideración de que las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de realización y desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales, de manera que el desarrollo humano o de la persona es la base fundamental para las buenas prácticas de responsabilidad social empresarial.

Teniendo a la persona como base del capital de la empresa, se tratan los conceptos y prácticas de temas relacionados con “lugar de trabajo y derechos humanos”, por lo cual se afirma que el lugar donde las personas (colaboradores/ras) realizan su trabajo es un espacio especial que debe contar con las condiciones físicas y sociales necesarias para llevar a cabo las actividades para las que fueron contratadas en la empresa. En este sentido, el documento menciona aspectos legales que, independientemente de su tamaño, las empresas deben cumplir, como las prestaciones y respeto a los derechos humanos en una sociedad saludable.

En este contexto, el ambiente laboral puede ser también interpretado como el centro de trabajo en el que las condiciones van dirigidas a lograr el bienestar de los trabajadores, pero no solo en el sentido de un buen ambiente físico, se trata además de que existan buenas relaciones personales, buena organización, salud emocional, y de que se promueva el bienestar familiar y social de los trabajadores a través de la protección de riesgos, estimulando su autoestima y el control de su propia salud y del ambiente laboral. Todos estos factores están interrelacionados dinámicamente.

Dentro del ámbito laboral, el entorno físico del lugar de trabajo (las características ambientales como el frío, calor, ruido e iluminación) va a impactar directamente en la salud y seguridad de los trabajadores. El entorno psicosocial que hoy día es una de las características del modelo económico abierto, orientado hacia el mercado externo y con economías interrelacionadas, tiene un componente de incertidumbre que proviene de la imposibilidad de controlar todos los factores, particularmente, el comportamiento de la demanda. Esto se traduciría en un temor frente a la inestabilidad del empleo, ya que el principal factor de ajuste es el despido; y en ese escenario, el desafío que se plantea es flexibilizar la organización de las empresas.

La pérdida del empleo o el miedo a perderlo se constituyen así en un marco de inseguridad que afecta el colectivo laboral y ocasiona fuertes presiones sobre las condiciones psicosociales y sobre las condiciones de trabajo, generando cuadros de estrés, riesgos en la salud física y mental, y crecientes grados de insatisfacción laboral, todo lo cual incide en un ambiente laboral no saludable.

Al respecto, en 1998, el PNUD reveló que estudios realizados por esa institución mostraban importantes señales de inseguridad, descontento y otros efectos psicosociales sobre la población chilena. Al momento de evaluar la confianza en mantener el empleo, casi el 40% emitió una evaluación negativa, proporción que se elevaba a casi el 70% en la posibilidad de encontrar un trabajo aceptable en caso de perder el empleo actual. La estabilidad laboral constituye, por tanto, un indicador para valorar el ambiente laboral saludable.

El entorno social, como el manejo organizacional, las normas y los procedimientos, la organización del trabajo, el control que los trabajadores tienen sobre el trabajo, la comunicación efectiva, la cohesión de grupos, la carga de trabajo y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones contribuyen también a la salud y bienestar de los trabajadores.



**Empleado con su familia
apoyando al medio ambiente**



Seguridad industrial

Las prácticas empresariales que permiten un ambiente laboral pueden abarcar diversos aspectos; sin embargo, existen algunos componentes fundamentales que considerar, tales como: 1) organización y sistemas gerenciales, 2) gobernabilidad y el establecimiento de políticas y valores, 3) condiciones de trabajo, 4) desarrollo humano, 5) cultura organizacional, 6) comunicación.

Generalmente, para un ambiente laboral armonioso, es necesario partir de una **organización y sistemas gerenciales** que permiten ordenar las relaciones de autoridad y responsabilidad de las personas, así como utilizar sistemas operativos eficientes. Una buena organización implica contar con instrumentos de comunicación -tales como manuales- que facilitan la administración de los recursos y la consecución de los objetivos. Los sistemas administrativos modernos para mejorar la calidad y productividad, hoy en día, facilitan una buena organización, comunicación y operación. Tal es el caso de los sistemas de estandarización de procesos como ISO 9000, que implican no solamente la determinación de las funciones, sino el ordenamiento de los procesos, la implementación de políticas, normas y sistemas de información de las acciones correctivas necesarias para mejorar los resultados.

En el tema de **políticas, valores y gobernabilidad**, se orientan las prácticas hacia la construcción de la gobernabilidad de la organización, con la definición de un marco de políticas éticas muy claras para la actuación de los empleados. Se enfatiza el cumplimiento de políticas institucionales basadas en los principios de derechos, como el respecto a la erradicación del trabajo infantil, la libertad de asociación y participación de los empleados, la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres, la salud y el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo, la diversidad en la contratación de personal y proveedores, y la contratación de grupos con diversas características -como mujeres, personas adultas y personas con discapacidad- sin discriminación. Las políticas que promueven la diversidad deberán ser incluyentes, que permitan considerar políticas sobre el acoso sexual en el trabajo, la contratación de grupos diversos independientemente de características físicas, género, condición civil, religión, raza. Las prácticas deben considerar la persona y no sus condiciones.

Los grandes cambios que caracterizan a la actualidad empresarial están remodelando el ambiente laboral. La competencia, tanto a nivel nacional como internacional, requiere de empresas innovadoras, diversificadas y flexibles. Adicionalmente, los clientes e inversionistas no pocas veces ejercen una fuerte presión para que las empresas inviertan y generen ambientes de trabajo justos, productivos y potenciadores. La cobertura que realizan los medios de comunicación sobre los asuntos relacionados con la calidad de vida en las empresas se ha incrementado y dan seguimiento al desafío que significa realizar cambios continuos, así como generar oportunidades

equitativas y no discriminatorias en el lugar de trabajo. Por ello, el establecimiento de políticas internas es fundamental.

Las condiciones de trabajo adecuadas implican los aspectos físicos, psicológicos y las relacionadas con los sistemas legal-administrativos en los cuales los empleados están inmersos. Dichas condiciones son fundamentales para asegurar un ambiente laboral saludable. Las prácticas de responsabilidad social empresarial asociadas a este componente son fundamentales, en primer lugar, porque responden a las obligaciones legales -como el sistema de remuneraciones y prestaciones, la seguridad social, previsión y seguridad industrial- y, en segundo lugar, porque son factores satisfactorios que tienen efectos en la motivación, la salud, el bienestar, y que, al mismo tiempo, impactan la productividad del negocio.

Hablar de condiciones ambientales de trabajo en el contexto de las organizaciones implica hacer referencia a la “higiene laboral”, la cual describe el “conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que se ejecutan las labores. Se relaciona con diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su medio ambiente”.

El desarrollo de los recursos humanos se entiende como un conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje (intencionales y con propósitos), proporcionadas por la organización/empresa dentro de un período específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano e incluye tres áreas de actividades: desarrollo, entrenamiento y educación.

Nuevamente se enfatiza que focalizar la atención en las personas es clave. ya que, realmente, lo que le da la capacidad diferenciadora a una empresa es su capital humano. El manejo de este capital no solo responde a los desafíos del entorno y el mercado, también es crucial para el éxito de la empresa con o sin fines de lucro. Gestionar los recursos humanos de acuerdo a los conceptos de responsabilidad social va mucho más allá de los procesos administrativos y técnicos tradicionales; trasciende los sistemas de administración y se enfoca en el ser de la persona, de allí la importancia de considerar el público interno (el personal de la organización).

Diversas empresas, líderes en responsabilidad social empresarial, han venido elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa, que incluyen la atracción y retención de los mejores talentos.

La cultura organizacional (conocida también como cultura corporativa) es el conjunto de hábitos y creencias establecidos mediante normas, valores, actitudes y expectati-

vas compartidos por todos los miembros de la organización, sistema de significados que distingue a una organización de las demás; es el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización o empresa.

La esencia de la cultura de una empresa se manifiesta en los siguientes aspectos:

- Manera de negociar.
- Forma de tratar a sus clientes y empleados.
- Grado de autonomía o libertad que existe en sus oficinas.
- Grado de lealtad de sus empleados.

La cultura organizacional está enmarcada en lo que significa el sistema de planeación de la organización, el cual toma vida en el establecimiento de la misión, visión y conjunto de valores. En estos elementos, se expresan las percepciones de los gerentes y empleados de la empresa, y se manifiesta la mentalidad que predomina en la organización; por esto, la cultura condiciona la administración de las personas.

Para fomentar los valores éticos y generar un clima organizacional productivo, es importante la **comunicación eficaz** tanto interna como externa. La comunicación interna tiene sentido especialmente en una empresa donde se privilegia el ambiente laboral saludable. Los medios de comunicación modernos varían desde los boletines y manuales hasta otros más modernos como Intranet. Se distinguen siempre los canales de comunicación interactiva de los diferentes grupos a través de los sistemas de reuniones sistemáticas y que pueden ser base de sistemas de mejoramiento continuo de la calidad.

Actualmente, **el tema de ambiente laboral** dentro del contexto de una organización está vinculado a todas las áreas estratégicas de esta y constituye un elemento fundamental para la productividad y la competitividad global; por ende, impacta en los resultados, el éxito y el progreso de la organización.

El concepto de ambiente laboral y los temas de responsabilidad y ética empresarial van de la mano, colocan el acento en el factor humano o, si se quiere, en la humanización de los ambientes laborales, lo cual requiere de un cambio cultural de envergadura (Espinosa, 2001). Se debe entender el ambiente laboral como “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta, la satisfacción y la productividad”.

El ambiente laboral incluye componentes de tipos objetivos y subjetivos. Dicho en términos simples, es un indicador de satisfacción con la manera como las personas viven la cotidianidad en su ámbito laboral (Restrepo, 2001; Salinas, 2002). Involucra desde la situación laboral objetiva, es decir, las condiciones de trabajo en un sentido amplio _las condiciones

físicas, las contractuales y las remuneraciones_ hasta las relaciones sociales entre el personal de la organización.

En general, las empresas que practican la responsabilidad y ética empresarial :

- Cumplen con las obligaciones emanadas de las leyes de lo mercantil, laboral, medioambiente y con todas aquellas que son propias del marco regulatorio del sector del negocio.
- Tratan a sus clientes, socios comerciales y competidores con equidad y rectitud.
- Se comportan como «buenos ciudadanos» en la comunidad local.
- Respetan los recursos naturales y el medio ambiente.

Al mismo tiempo:

- Se preocupan por las condiciones de trabajo, las relaciones, la salud, la familia, la seguridad y el bienestar general de los trabajadores, así como de los consumidores.
- Consideran la persona humana y su desarrollo como base para la prosperidad, motivan a su personal con la oferta de oportunidades de formación y desarrollo.
- Generan oportunidades para desarrollar a las personas independientemente de sus condiciones físicas.
- Se interesan en su público interno y su proyección hacia la comunidad.



Señalización de seguridad dentro de la empresa

El ambiente laboral se refiere, generalmente, a las políticas de recursos humanos que afectan directamente al público interno -los empleados-, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes, entre otros aspectos relacionados a los aspectos del entorno interno de la empresa.

Lo que realmente le da la capacidad diferenciadora a una empresa es su capital humano. Además, el postulado de un verdadero liderazgo empresarial está basado en la práctica de los hábitos internos, lo que llamamos lograr la victoria privada. Para lograr la victoria hacia el exterior, el público interno debe ser sujeto de interés primero en las empresas para, luego, volcar los efectos hacia los consumidores y clientes.

El manejo del capital humano no solo responde a los desafíos del ámbito interno, sino a las necesidades de un mercado globalizado. Esto es crucial para el éxito de una organización. Gestionar ese capital humano de acuerdo a los conceptos de responsabilidad social va mucho más allá de los procesos tradicionales y administrativos. Diversas empresas, líderes en responsabilidad social y ética empresarial, han venido elaborando políticas y prácticas innovadoras en este campo, las cuales reflejan y respetan las necesidades de todos los trabajadores de acuerdo al conjunto de objetivos de la empresa e incluyen, además del cumplimiento de las obligaciones, paquetes de compensación y sistemas de atracción y retención de los mejores talentos para mejorar la eficiencia operativa. Más allá de programas específicos en el área de recursos humanos, el área de ambiente laboral incluye la organización, la cultura corporativa, los valores y otros aspectos internos como base fundamental de los comportamientos de las personas que laboran en la organización.

Los grandes cambios que caracterizan a la actualidad empresarial están remodelando el ambiente laboral. La competencia, tanto a nivel nacional como internacional, requiere de empresas innovadoras, diversificadas y flexibles.

Adicionalmente, los clientes e inversionistas esperan y prefieren hacer negocios con empresas que generen ambientes de trabajo justo, productivos y potenciadores que contribuyan a una verdadera productividad empresarial.

Por otro lado, el ambiente interno también implica que el personal siga las normas establecidas, base para el cumplimiento del código de ética de la empresa. La empresa tiene derecho también a protegerse de prácticas no éticas por parte del personal, ya que de alguna forma afectan el clima laboral y ambiente. Por ello, el código deberá contemplar dichas situaciones como prácticas preventivas, por ejemplo: Protección Contra Empleados Y Agentes Sin Ética.

No es agradable contemplarlo, pero frecuentemente los empleados y agentes de la empresa abusan de esta. La apropiación indebida de los fondos de la empresa es uno de los principales ejemplos. El hacer trampa en las tarjetas de control de tiempo o el llevarse los suministros y las herramientas, aunque son relativamente menores, suman pérdidas significativas sostenidas cada año por las empresas, tanto grandes como pequeñas. Se ha estimado que las empresas en los Estados Unidos pierden aproximadamente un 6% de sus ingresos anuales, debido a la mala conducta de sus empleados⁷.

Un programa sobre la de ética comercial empresarial está diseñado para establecer estándares y procedimientos para evitar y detectar violaciones a la confianza puesta en los empleados. Entre estos estándares y procedimientos se encuentran los procesos para proteger los activos de la empresa.

Sin embargo, en el corazón de un programa de ética empresarial se encuentra el deseo de los propietarios y los administradores, de fomentar el compromiso de sus empleados hacia el bienestar de la empresa como un todo; esto puede ser también la forma más eficaz en la cual el programa de ética empresarial protege a la empresa de los empleados desleales.

“Lo que realmente le da la capacidad diferenciadora a una empresa es su capital humano.”

7. Tomado de “Ética comercial”. MANUAL SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA COMERCIAL RESPONSABLE, DEPARTAMENTO DE COMERCIO DE LOS ESTADOS UNIDOS, International Trade Administration; GOOD GOVERNANCE PROGRAM.



A continuación, se presentan ejemplos de postulados del código de ética en el tema de ambiente laboral, para que usted tenga claridad acerca de cómo redactarlos. Luego, elija

el que más se apegue a las políticas de su empresa y aquellos que considere necesario implementar para garantizar que la empresa actúe conforme a los valores éticos.

De acuerdo a un grupo de profesionales de empresas exitosas del país, se define el nivel de impacto en la empresa para que se facilite la selección.

Puede ir señalando el postulado que tenga mayor impacto en su empresa

El mejor ambiente en acción	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
1. Somos responsables con el cumplimiento de las leyes del país en relación a los derechos del personal que labora en la empresa. Respetamos la dignidad humana y los derechos de los trabajadores y colaboradores especificados en las leyes nacionales, cumpliendo con el marco legal establecido en nuestro país para remuneración y pago de sus prestaciones sociales, de salud, seguridad social y pensiones.			
2. Propiciamos un entorno justo y positivo en el que las personas puedan desarrollarse y tener éxito.			
3. Procuramos la participación de nuestro personal y la comprensión de los diferentes puntos de vista.			
4. Nuestras relaciones o actividades personales no comprometen la objetividad ni la reputación de la empresa.			
5. Respetamos las obligaciones derivadas de empleos anteriores.			
6. Captamos y desarrollamos a los mejores profesionales para nuestro negocio, haciendo que den lo mejor de sí y demostrando una actitud positiva.			
7. Promovemos un vocabulario de respeto, amistad y compañerismo entre los diferentes actores dentro de la empresa.			
8. Promovemos, en los empleados y colaboradores, el respeto hacia la empresa, los clientes, proveedores y demás agentes con que se relacionan.			
9. Promovemos políticas de remuneración con base en el mérito laboral, la productividad y los índices de desempeño.			
10. Promovemos su desarrollo integral, capacitación y bienestar. Creamos políticas y planes empresariales que fomenten el desarrollo del personal.			
11. Desarrollamos planes de beneficios sociales que promuevan la estabilidad laboral.			
12. Creamos condiciones dignas de trabajo y de seguridad laboral. Promovemos acciones y condiciones donde los empleados se sientan partícipes en el desarrollo de la empresa.			
13. Divulgamos los valores de una cultura ética al interior de la empresa basados en aspectos antes mencionados, como respeto a la dignidad humana, remuneraciones justas, igualdad, honestidad, así como ambiente de reciprocidad entre empleador y empleado.			
14. Promovemos el trabajo decente sustentado en los principios y derechos fundamentales del trabajo y evitamos el empleo de menores.			
15. Respetamos la dignidad de las personas; en especial, combatimos la discriminación en todos sus aspectos y el acoso sexual.			
16. Nuestras relaciones y actividades personales no comprometen la reputación de la empresa.			
17. Apoyamos el desarrollo de la mujer profesional; por ello, promovemos espacios adecuados para su promoción.			

El mejor ambiente en acción	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
18. Para nuestra empresa, es importante la familia, por lo cual promovemos el equilibrio entre trabajo y familia, y procuramos horarios flexibles.			
19. Procuramos un trabajo seguro tanto como para la estabilidad laboral como para la integridad física del personal, asegurando condiciones de trabajo seguras.			
20. Trascendemos el respeto hacia el cuidado de los activos de empresa, su información y su marca.			
21. Promovemos la justicia y, de esa manera, requerimos que el personal cumpla con el reglamento interno de trabajo.			
Puede agregar otras que usted estime necesarias.			



¿Qué significa cada postulado ético seleccionado?

El personal que leerá el código necesita una explicación de cómo poner en práctica las normativas, por lo que se deberá explicar cada postulado elegido. Esta sección se llama “Viviendo el código”.

Haga una interpretación de lo que significa cada postulado

elegido y dé ejemplos, si es posible, para que puedan llevarse a la práctica. A continuación, se muestran algunos postulados, a modo de ejemplo, y cómo se puede explicar su significado.

Postulado	Explicación
Propiciamos un entorno justo y positivo en el que las personas puedan desarrollarse y tener éxito.	Nuestros competidores pueden copiar nuestras estrategias, pero no pueden copiar nuestros valores, nuestra capacidad de operación ni a nuestra gente. A medida que crece y cambia nuestro negocio, también crece nuestra cantidad de empleados. Respetamos a los empleados de todas nuestras fuerzas de trabajo y valoramos sus contribuciones individuales. Entendemos y respetamos el papel diferente que desempeña cada empleado en el éxito de empresa. Las carreras profesionales de los empleados se ven impulsadas por su talento, sus aptitudes y su capacidad de rendimiento, así como por las necesidades de la empresa. Ofrecemos nuestra opinión de forma honesta y oportuna, tanto en un ámbito formal como informal, y esperamos ser tratados de forma justa y trabajar en un entorno libre de discriminación ilegal o injusta. La empresa desarrolla a su personal mediante la creación de un entorno que fomenta la asunción de responsabilidades. Nuestro personal quiere contribuir y la empresa les da oportunidades para crecer, adquirir nuevas habilidades y experiencia, y dar lo mejor de sí.

Postulado	Explicación
Procuramos la participación de nuestro personal y la comprensión de los diferentes puntos de vista.	Fomentamos la creación de oportunidades que nos permitan conectar con nuestro personal y conocer sus inquietudes. Buscamos fórmulas para entender sus prioridades y sus puntos de vista. Los empleados participan en reuniones de departamento con su jefatura respectiva, donde tendrán la oportunidad de dar sus opiniones sistemáticamente. También, pueden participar en equipos de trabajo o en proyectos de mejoramiento de la calidad de la empresa. A través de las jefaturas correspondientes, se buscan soluciones a los asuntos laborales que afectan a nuestros empleados. Fomentamos y apoyamos el diálogo social de acuerdo con la legislación y las prácticas locales.

También pueden utilizarse ejemplos de su aplicación para que el personal lo comprenda mejor:

Postulado	Explicación
Nuestras relaciones o actividades personales no comprometen la objetividad ni la reputación.	Si alguien de su familia o entorno personal trabaja también para la empresa, debe preguntarse: • ¿Alguno de los dos ejerce influencia sobre el otro en el trabajo? • ¿Alguno de los dos supervisa o depende jerárquicamente del otro? • ¿Alguno de los dos debe dar su opinión sobre el rendimiento, desarrollo profesional o cualquier otro asunto relacionado con la actividad del otro? Si ha respondido sí a alguna de estas preguntas, quizás sea necesario que cambie de puesto en la empresa. Un empleado no puede tener una relación de subordinación o supervisión con alguien que pertenece a su entorno personal o familiar. Recuerde que la empresa evita cualquier riesgo que comprometa su objetividad y reputación profesional. La existencia de relaciones familiares o personales en el entorno de trabajo puede aumentar este riesgo y poner en peligro la integridad del entorno laboral. En aquellas situaciones en las que las relaciones familiares o personales puedan interferir en asuntos laborales, incluidas las evaluaciones de rendimiento, promociones, desarrollo profesional, asignaciones de trabajo o cualquier aspecto general del trabajo, los empleados deberán tomar la iniciativa de acudir al Departamento de Recursos Humanos para solucionar la situación.



O puede presentar casos o plantear situaciones para explicar el dilema en el tema de ética y orientar cómo se procede a las actuaciones correctas. Por ejemplo:

Respetamos las obligaciones derivadas de empleos anteriores.

_ Una persona que antes trabajaba para la competencia acaba de ser contratada en la empresa. Me gustaría conocer qué procesos utiliza su antiguo empleador.

Pregunta: ¿Puedo preguntarle?

Respuesta: Obtener información sobre la competencia, de empleados antiguos o actuales, es un tema delicado. Evite una situación comprometida para usted o para los demás y dirija su consulta a un equipo dedicado a obtener esta información de la manera adecuada.

_ Durante una entrevista a un candidato, éste se ofrece a hablar sobre los modelos de precios de su actual empleador.

Pregunta: ¿Qué debo hacer?

Respuesta: Debe decirle que no está dispuesto a discutir información confidencial o propiedad de otra empresa y considere detenidamente si este es el tipo de persona que ejemplificaría los valores de la empresa, antes de contratarlo(a).

_ Una persona que acaba de ser contratada tiene una amplia experiencia en el mercado y profundo conocimiento sobre nuestros competidores.

Pregunta: ¿Cuánta información de su antiguo empleo podría compartir?

Respuesta: No debería solicitar información confidencial o propiedad de su antiguo empleador ni tampoco debería permitir que ofreciera esa información de manera voluntaria.



**Participación de empleados en
reunión de departamento**



**Firmando contrato
de confidencialidad**



3. Relación con los clientes y proveedores.



Existen elementos que agregan valor a la empresa, ya sea de forma intangible o tangible, que contablemente conocemos como “activos”. Esta cuenta en el balance

se registra con un valor que afecta el capital, tanto de forma negativa como positiva. Si una empresa tiene activos mayores que los pasivos, su balance es positivo; de lo contrario, su balance tenderá a reflejar datos no tan favorables para todo empresario.

Actualmente, podemos diferenciar en activos estratégicos el conjunto de recursos y capacidades que conceden a la empresa una ventaja competitiva. Estas capacidades son difíciles de comprar e imitar, es decir, son escasas y especializadas, lo cual hace que su valor aumente y que la empresa pueda contar con un capital mayor. Estos activos estratégicos, pueden ser los llamados “tangibles”, que son más fáciles de valorizar contablemente, y los “intangibles”, que generan también un valor agregado.

Estos elementos que agregan valor y que son difíciles de valorizar cuantitativamente se pueden clasificar en varios tipos de capital para la empresa:

1. Capital estructural: En la medida en que el conocimiento latente en las personas y en los equipos de la empresa consiga ser explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, se puede hablar de capital estructural.

El capital estructural es el que el equipo de trabajo del CEE está generando al elaborar el código, ya que está contribuyendo a sistematizar, registrar y comunicar los principios éticos a toda la organización para hacerlos explícitos a través de las conductas esperadas del personal.

2. Capital humano: Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen sus personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo.

El capital humano es el que está generando la organización cuando comunica e implementa prácticas éticas y genera capacidades individuales para ser mejores personas tanto para la organización como para la sociedad en general.

3. Capital relacional: Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. Esto incluye a los empleados, los proveedores, los clientes y la comunidad en general. La calidad y el desarrollo sostenido de su base de clientes, junto con su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro constituyen cuestiones claves para su éxito.

El capital relacional es, precisamente, el que generan todas las relaciones interpersonales y personales (a nivel formal e informal), entre los stakeholders. El mantener una cartera de clientes y proveedores con los cuales ha iniciado su empresa, por ejemplo, le asigna un valor significativo a esta. Las relaciones con los proveedores, la confianza, agrega valor a sus transacciones en términos no tangibles.

De manera ilustrativa, podemos resumirlo así:

Creación de valor y la gestión de los recursos humanos



De esta manera, el CEE se enfocará en definir las normas de comportamiento que, además de promover una actuación ética, fomentarán la formación de capital agregado “intangible” para la empresa. Esto permitirá mejorar significativamente las relaciones con clientes, proveedores y el personal.

Mantener buenas relaciones con los proveedores puede tener significativo valor para mejorar la calidad del producto e, incluso, para disminuir los costos de transacción. Por ejemplo, muchas empresas que tienen programas de ética empresarial están desarrollando listas de los proveedores preferidos para reducir el número de proveedores con los cuales tratan, a fin de garantizar que no se interrumpan los suministros. Generalmente, las prácticas éticas al igual que los estándares de calidad (ISO 9000, por ejemplo) requieren que sus cadenas de suministro adopten las mismas buenas prácticas administrativas que ellos siguen, incluyendo un programa de ética empresarial.

Para algunas organizaciones, estos elementos se vuelven relevantes en el contexto de la globalización e internalización de los mercados, ya que las relaciones en el ámbito de proveedores y clientes traspasan las fronteras y los sectores de actividad. Por ejemplo, la empresa privada ha mostrado una tendencia mayor en la participación de procesos de adquisiciones y compras para el sector público. Esto supone un reto no solamente a nivel técnico, sino también ético. En este contexto, el tema de la transparencia en los negocios se vuelve relevante.

Con el crecimiento de las actividades económicas transfronterizas, también se han incrementado los efectos nocivos colaterales relacionados con prácticas corruptas y criminales en el escenario económico internacional, debido, en no pocas ocasiones, a la falta de transparencia en las licitaciones, en las reglas del juego. Para los empresarios que tienen actividades globales, contar con un marco de acción justo, predecible y transparente para realizar sus negocios es esencial.

Alrededor del mundo, cada vez más empresas y Gobiernos reconocen que la corrupción y falta de transparencia elevan

los costos y riesgos en todo tipo de transacciones. La quiebra de importantes empresas transnacionales, las multas millonarias y la más reciente crisis corporativa por la que atraviesan los mercados han hecho necesario que ambos sectores trabajen coordinadamente para elevar la transparencia en las economías globales, fortalecer las políticas y prácticas del gobierno corporativo y reforzar las reglas del juego. Esta relación de la empresa con Gobierno como cliente se tratará con mayor amplitud en el tema 5, Relación con el Gobierno.

A la hora de rodearse de buenos proveedores, las empresas, especialmente las medianas y pequeñas, funcionan, a veces, a golpe de inspiración; no lo vamos a negar, en ocasiones funciona. En otras ocasiones, lo hacen por una simple proximidad geográfica (ojo, la geografía muchas veces se limita al barrio donde radican las oficinas) y, la mayoría de las veces, por el clásico boca a oreja de algún amigo, compañero o conocido al que tal o cual proveedor le ha funcionado siempre bien. La selección de los proveedores es importante para ampliar la cadena de valor de la empresa y aumentar el capital relacional. Si se consideran criterios éticos en la relación, podemos decir que estamos incrementando nuestros activos.

Las relaciones de la empresa con los proveedores tienen que estar basadas en prácticas legales, eficientes y justas. En un esquema de ética, se espera que los proveedores acaten las leyes que requieren tratar a sus trabajadores de manera justa, brindarles un entorno de trabajo seguro y saludable y proteger la calidad del medio ambiente. El cumplimiento de las normas ayuda a garantizar que las relaciones con los proveedores no dañen la reputación de la empresa.



El principio básico es la creación de valor al mejorar las relaciones con los clientes y proveedores, centrándose en la excelencia en las operaciones y fomentando el trabajo en equipo y la transparencia.

“Mantener buenas relaciones con los proveedores puede tener significativo valor para mejorar la calidad del producto e, incluso, para disminuir los costos de transacción.”



Seleccione los que aplican a la situación de su organización y los que deberían de implementar (considere el impacto).

Los postulados más importantes para este tema son:

Creando valor en la relación con clientes y proveedores	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
1. Procuramos el desarrollo de relaciones estables con nuestros clientes y proveedores, basadas en la creación de valor para todos.			
2. Nos comprometemos con lo que podemos entregar y entregamos siempre lo que hemos prometido a los clientes.			
3. Nos comprometemos a pagar a los proveedores en el tiempo que hemos prometido y según las políticas financieras de la empresa. No discriminamos cantidades de compra.			
4. Intentamos comprender y respetar los códigos de conducta de nuestros clientes.			
5. Compramos tanto bienes como servicios basándonos en los criterios de evaluación objetivos: calidad, precio, tiempo de entrega y garantías.			
6. Mantenemos una relación de igual a igual con nuestros clientes. Pero evitamos intercambiar obsequios y atenciones con los clientes y proveedores más allá de lo permitido en las políticas de la empresa. Evitamos obsequios excesivos y suntuosos que puedan dar la apariencia de una influencia indebida.			
7. Evitamos operaciones financieras personales con clientes y proveedores que puedan influir la capacidad para realizar y evaluar el trabajo de forma objetiva y eficiente.			
8. No confundimos los pagos indebidos con los gastos razonables y limitados destinados a obsequios, esparcimiento, gastos de traslado y manutención de los clientes directamente relacionados con la promoción de productos o servicios, o con la celebración de un contrato.			
9. Nuestras relaciones con los proveedores se basan en prácticas legales, eficientes y justas. Esperamos que nuestros proveedores acaten las leyes que requieren que traten a sus trabajadores de manera justa, que les brinden un entorno de trabajo seguro y saludable y que protejan la calidad del medioambiente.			
10. Cumplimos políticas y normas claras dentro de relaciones empresa, acreedores y proveedores.			
11. Mantenemos lealtad y ética hacia los proveedores desarrollando controles administrativos dentro de la empresa para evitar actos no éticos.			
12. Respetamos los mecanismos de información y control que eviten actos ilícitos.			
13. Promovemos la relación ganar-ganar que permita el desarrollo de la empresa y de los proveedores (alianzas de desarrollo mutuo).			
14. Fomentar relaciones de intercambio comercial con empresas que funcionen dentro de un marco ético.			
15. Cumplimos cabalmente con las obligaciones legales y contractuales.			
16. Creamos y fomentamos mecanismos hábiles de mediación y arbitraje para solucionar las controversias y evitar los costosos mecanismos legales que afecten a proveedores y clientes.			
17. Protegemos la información y licencias propiedad de nuestros clientes y de terceros.			
18. Evitamos conflicto de intereses en las adquisiciones de la empresa.			
19. Procuramos prácticas comerciales adecuadas, lícitas y justas.			
20. Tratamos a todos los proveedores equitativamente.			

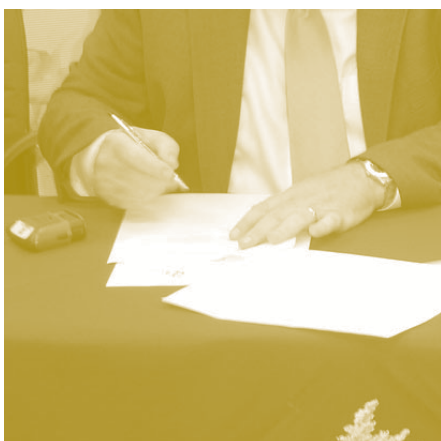
Creando valor en la relación con clientes y proveedores	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
21. Respetamos la propiedad intelectual de otros.			
22. Requerimos que los proveedores actúen de forma legal			
Puede agregar otras que usted estime necesarias.			

¿Qué significa cada postulado ético seleccionado?

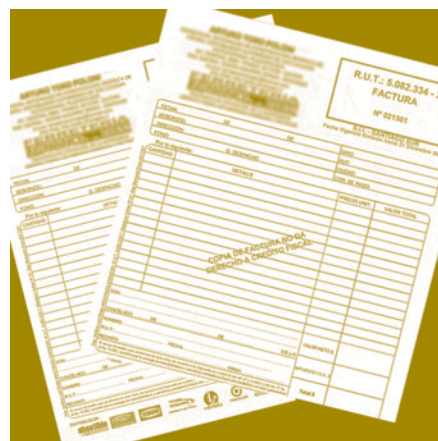


Algunas consideraciones para aplicar estos postulados son:

- Cumpla con las leyes aplicables y las disposiciones gubernamentales que abarcan las relaciones con los proveedores.
- Realice transacciones sólo con aquellos proveedores que cumplan con los requisitos locales y otros requisitos legales aplicables, así como con los lineamientos de la empresa respecto a los trabajadores, el medio ambiente, la salud y la seguridad.
- Siga las disposiciones gubernamentales sobre adquisiciones al comprar materiales y servicios para cumplir con los contratos.
- Brinde una oportunidad competitiva para que los proveedores obtengan una participación en el volumen de compras, incluyendo a las pequeñas empresas y a las empresas pertenecientes a grupos en desventaja social o minoritarios, así como a mujeres y discapacitados.
- Proteja la información confidencial y patentada de la empresa, mediante un acuerdo de confidencialidad, y salvaguarde cualquier información protegida por acuerdos de confidencialidad que suministren los proveedores.
- Proteja los “datos personales” que se obtienen de los proveedores.
- Elija de los proveedores mediante cualquier otro método que no sea a través de una licitación abierta y competitiva.
- Evite:
 - Conflictos de interés potenciales en la elección del proveedor, como aceptar obsequios indebidos u otros elementos de valor.
 - Encargar las transacciones comerciales a un proveedor que esté administrado por un pariente o amigo cercano, o que pertenezca a él.
 - Condiciones inseguras en las instalaciones del proveedor.
 - Empleados del proveedor que parezcan ser menores de edad o que estén sujetos a coerción.
 - Proveedores en cuyas instalaciones no se respetan los estándares ambientales.
 - Confiar “datos personales” o información confidencial a los proveedores sin asegurarse de que cuentan con las medidas técnicas, físicas y organizacionales adecuadas para prevenir el uso o acceso no autorizado.



Contrato de relación con proveedores



Facturación a proveedores

Postulado	Explicación
Procuramos el desarrollo de relaciones estables con nuestros clientes, basadas en la entrega de valor.	Las relaciones con nuestros clientes están enraizadas en la confianza y la entrega de auténtico valor. Basamos nuestros pedidos en criterios objetivos y en las necesidades del cliente, no en la conveniencia ni en el propio interés. Esto se traduce en que declinaremos una oportunidad si creemos que no podemos ofrecer un valor y explicaremos al cliente los motivos para ello. Dado que entendemos que nuestro cliente es la organización en su totalidad y no un empleado o un directivo en concreto, somos abiertos y transparentes en nuestras relaciones con las personas en todos los niveles de la organización.
Nos comprometemos con lo que podemos entregar y entregamos siempre lo que hemos prometido.	Forjamos relaciones comerciales duraderas y prósperas porque están basadas en el respeto y confianza mutuos. Ya sea mediante recursos internos o asociándonos con terceros, nos aseguramos de disponer siempre de las habilidades y aptitudes necesarias para realizar el trabajo que vendemos. Conocemos las limitaciones del ámbito de nuestro negocio; por eso, antes de comprometernos a ampliar este ámbito, buscamos la autorización correspondiente. Si en alguna ocasión tiene la sensación de no poder cumplir con lo prometido, consulte con otros compañeros y pida ayuda. No se comprometa si usted va a tener dificultad para cumplir.
No ofrecemos ni recibimos regalos ni hospitalidad inapropiada.	En ocasiones, los empleados pueden ofrecer o recibir invitaciones a actos sociales o intercambiar obsequios para fomentar una buena relación y mejorar las relaciones comerciales. En ello se pueden incluir regalos de valor simbólico, comidas razonables y asistencia a eventos de ocio en organizaciones privadas que están directamente relacionadas con el negocio. No obstante, si se trata de funcionarios públicos, lo que podría ser aceptable en una situación puramente comercial puede considerarse inaceptable o, incluso, ilegal.

La decisión correcta

- Evitamos obsequios excesivos y suntuosos que puedan dar la apariencia de una influencia indebida.

Una coordinadora de compras recibió un reloj fino y de marca reconocida legítima de un proveedor de la empresa que realiza muchas operaciones. La coordinadora de compras y el proveedor son muy amigos.

Pregunta: ¿Qué debería hacer?

Respuesta: Devolver gentilmente el reloj y explicarle al proveedor que la empresa no permite regalos suntuosos y reportar el incidente al jefatura superior.

- Evitamos conflicto de intereses en las adquisiciones de la empresa.

Una gerente de instalaciones de la empresa supervisa a un contratista que hace trabajos de remodelación de la empresa. El contratista sugiere insistentemente, cada vez que ella llega, que tiene tiempo extra y que podía hacerle arreglos a su casa cuando lo necesite y le hará un gran descuento.

Pregunta: ¿Qué debo hacer si necesito arreglos en la casa?

Respuesta: Rechace la oferta, tome la decisión correcta, porque este es un conflicto de intereses. Este es un favor que va más allá de la cortesía habitual, disponible únicamente porque había sido contratado por la empresa. Si necesita arreglos en su casa, busque otras opciones fuera de las adquisiciones de la empresa.



4. Relación con la comunidad.

Una comunidad es un grupo o conjunto de personas (o agentes) que comparten elementos en común, elementos tales como idioma, costumbres, valores, tareas, visión de mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles, etc. Por lo general, en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades (generalmente por signos o acciones), que es compartida y elaborada entre sus integrantes y socializada. Uno de los propósitos de una comunidad es unirse alrededor de un objetivo en común, como puede ser el bien común.

La comunidad, desde el punto de vista empresarial, significa también los grupos o actores sociales, económicos y políticos claves, que inciden en la vida cotidiana de un entorno geográfico determinado. Por ello, es importante, identificar los grupos de actores claves en una comunidad:

- La escuela
- La iglesia
- Las comunidades
- La alcaldía
- Los negocios y las empresas
- La unidad de salud

Una empresa responsable desde el punto de vista ético puede planificar y ejecutar acciones que aumenten los efectos positivos y minimicen los negativos hacia la comunidad. Una manera de hacerlo es focalizando la inversión social a través de donaciones en efectivo o implementando proyectos en beneficio de la comunidad donde se ubica, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de la población.

Hay una línea muy sutil entre lo que puede definirse como filantropía empresarial y responsabilidad social empresarial. La diferencia está basada en lo sistemático de las acciones, es decir, si la inversión es planificada con un espíritu de contribución de impacto a las comunidades cercanas al negocio, es periódica y con una visión de largo plazo, la podemos considerar, más que una práctica de filantropía, una de responsabilidad social empresarial.

La expresión “desarrollo de la comunidad” está en boga dentro del lenguaje de los organismos internacionales que se preocupan por la redención del hombre. El hecho de que exista una especial preocupación por el alcance y significación del concepto demuestra la importancia que se asigna a este fenómeno, dentro del proceso de desarrollo en general.

En este complejo de procesos intervienen, por lo tanto, dos elementos esenciales: la participación de la población misma

en sus esfuerzos por mejorar su nivel de vida, dependiendo en lo posible de su propia iniciativa, y el suministro de servicios técnicos y de otro carácter en forma que estimulen la iniciativa al esfuerzo propio y la ayuda mutua, y aumenten su eficacia. El desarrollo de la comunidad encuentra su expresión en programas encaminados a lograr una gran variedad de mejoras concretas.

Algunas características esenciales del desarrollo de la comunidad.

1. Es un proceso.

El desarrollo de la comunidad es un proceso, por cuanto no se realiza en forma instantánea, sino a través de una sucesión de etapas. Este proceso implica desarrollo, desenvolvimiento orgánico de la colectividad. El desarrollo de la comunidad sólo puede darse mediante la realización de una serie de actividades organizadas en fases que van relacionándose unas con otras hasta formar un conjunto dinámico que es lo que denominamos proceso.

2. El desarrollo de la comunidad propende a la elevación de los niveles de vida.

El desarrollo de la comunidad contribuye a la elevación de los niveles de vida, por cuanto es una fuerza de progreso que atiende a la creación de mejores formas, tanto espirituales como materiales de las colectividades. Introduce nuevas formas de existencia y ayuda a la dignificación del hombre. Todo paso de avance, todo cambio de actitud favorable significa elevación a un nuevo nivel.

3. El desarrollo de la comunidad es integral.

El desarrollo de la comunidad es integral, no solo porque abarca al hombre en su totalidad, en todo sus aspectos, sino porque su acción se dirige a toda la comunidad, sin distinción de ninguna índole. En relación a este aspecto, debemos señalar que, en la realidad, no toda la comunidad se suma al esfuerzo colectivo desde un principio y, recesen ocasiones, el trabajo tiene que comenzar por grupos, unas veces mayoritarios, otras en minoría. Esto, sin embargo, no quiere decir que perdamos de vista la totalidad. Ella es nuestro objetivo máximo y hacia ella debemos propender en todo momento. Integral tampoco quiere decir que todos los aspectos problemáticos de una comunidad deben ser atacados a un mismo tiempo; la experiencia demuestra que, a veces, debemos comenzar por un aspecto específico, ya sea de salud, agricultura, construcción de un centro social, etc. Lo que interesa en este caso es no perder de vista el enfoque integral, lo que naturalmente debe realizarse a través de todo un programa.

Desde el punto de vista de desarrollo de la comunidad, en el tema de ética empresarial, podemos considerar de suma importancia el énfasis y preocupación por mantener relaciones armoniosas con la comunidad donde está inmersa la

empresa y su actividad. Elevar la calidad de vida de la comunidad significa también incidir e influenciar en el entorno de la empresa, lo cual puede impactar en la estabilidad social y, por ende, en la económica de la empresa. También se considera importante en términos de reputación, imagen y responsabilidad social.

Las buenas relaciones con la comunidad, basadas en principios éticos, garantiza el respeto a la diversidad, la justicia y, en general, el desarrollo de capacidades locales, lo cual

redunda en beneficio de todos los integrantes de la comunidad empresarial.



El CEE incluye los postulados más importantes y, en concreto, determina los compromisos que la empresa adquiere con los diferentes actores de la comunidad donde se establece. Para elaborarlos, puede considerar los siguientes postulados.

Relaciones con la comunidad en donde se establece la empresa	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
1. Tenemos un compromiso de responsabilidad social que se evidencia con el desarrollo de la comunidad en la que estamos ubicados.			
2. Tenemos un programa integrado de contribuciones acordes a la necesidad local, tomando en cuenta las necesidades de los actores claves de nuestra comunidad.			
3. Promovemos el trabajo voluntario, apoyándolo para que sus empleados y asociados contribuyan al medio social en forma no paternalista, sino promoviendo la autogestión.			
4. Nos comprometemos con la comunidad contribuyendo con donación de recursos económicos y humanos, y movilizandorecursos, particularmente en situaciones de crisis.			
5. Apoyamos la educación tanto escolar como extraescolar, la educación continua de los empleados, sus familiares y vecinos, potenciales colaboradores.			
6. Apoyamos el comercio local, comprando, en lo posible, localmente, suscitando que los empleados lo hagan.			
7. Incluimos, en nuestros planes de desarrollo local, la participación de jóvenes, mujeres y personas con discapacidades físicas que puedan contribuir a mejorar las redes sociales.			
8. Cooperamos con las autoridades locales para el desarrollo de grupos pobres y marginados, así como también para la protección y seguridad de la comunidad,			
9. Buscamos oportunidades para contribuir con el trabajo voluntario,			
10. Cumplimos estrictamente las normas de seguridad que garanticen, a la comunidad donde esté radicada la empresa, el respeto a su salud e integración física.			
11. Nos esforzamos para ser ciudadanos responsables en las comunidades donde llevamos a cabo nuestros negocios, lo que requiere que seamos sensibles a las preocupaciones sociales y medioambientales y que respondamos de forma precisa y pertinente a las dudas que pudieran tener las partes interesadas.			
12. Nos esforzamos por aumentar la productividad a la vez que por minimizar el impacto medioambiental en las sociedades en las que operamos.			
13. Reconocemos que las empresas tienen una relación con la comunidad que demanda veracidad, honestidad y control de calidad, promoviendo prácticas sanas, esto es, que no afecten a la comunidad.			
14. Respetamos todas las normas ambientales vigentes, en especial aquellas cuyo incumplimiento impactaría negativamente en la comunidad.			
Puede agregar otras que usted estime necesarias.			



¿Qué significa cada postulado ético seleccionado?

Postulado	Explicación
Buscamos oportunidades para contribuir con el trabajo voluntario.	En la empresa, es importante participar en las actividades que se organizan para el beneficio de la comunidad en donde operamos. Devolver a la sociedad parte de lo que nos ha dado es nuestro compromiso. Por esto, los trabajadores estamos involucrados en el programa “Un techo para un hermano”, que realizamos con las autoridades locales y el grupo de empresas de la comunidad. Nos comprometemos a participar activamente en el plan de la empresa y damos respuestas cuando las personas más necesitadas de la comunidad nos llaman.
Apoyamos a la educación tanto escolar como extraescolar, la educación continua de los empleados, familiares y vecinos potenciales colaboradores.	La educación es la base del crecimiento, por esto creemos que una prioridad para la empresa es contribuir a que niños, niñas, jóvenes y adultos mayores no escolarizados se integren a la escuela. Hacemos contribuciones, tanto empresariales como personales, para que todos los niños vayan a la escuela, tengan sus materiales y también estén saludables para aprender mejor. Es parte de nuestro compromiso aprovechar las capacitaciones desarrolladas, dentro o fuera de la empresa, para nuestro desarrollo y para la mejora de nuestra empresa.

La decisión correcta

Apoyamos el comercio local, comprando, en lo posible, localmente, suscitando que los empleados lo hagan.

La empresa tiene una solicitud de los comedores que están ubicados alrededor, de permitirles operar cerca de la puerta principal de la empresa.

¿Podemos darles permiso de operar en las afueras de la oficina?

Nos comprometemos con la comunidad contribuyendo con donación y movilización de recursos económicos y humanos, particularmente en situaciones de crisis.

Después de un fuerte invierno y una temporada de lluvia fuerte, se conocen las inundaciones de una parte de la comunidad cercana a la empresa, a cinco minutos.

La empresa tiene la lista de ayuda que han solicitado comunidades que están ubicadas a más de 100 km de distancia.

¿A cuál comunidad puedo ayudar?

Si es posible (el monto de recursos disponibles y la urgencia,) puede repartirse la cantidad disponible entre las dos comunidades. Pero el compromiso ético es ayudar a las comunidades más cercanas, luego se daría lo previsto a la comunidad que está cerca.



5. Relación con el Gobierno.

Las relaciones con el Gobierno, hoy en día, son más importantes, en especial para empresas globales, es decir, las que operan en diferentes regiones y países. Esta visión globalizada hace que la colaboración con el Gobierno sea parte importante de su estrategia. En el marco de una empresa global, la relación con el Gobierno en el que operan significa mejorar la imagen y reputación, promoción de servicios, innovaciones y, sobre todo, expresar puntos de vista sobre asuntos importantes de las políticas públicas.

Específicamente, cuando se habla de prácticas de responsabilidad social empresarial, se puede distinguir en este tema el desarrollo de relaciones constructivas con el Gobierno y líderes políticos, contribuyendo al diseño de políticas públicas o perfeccionamiento de las ya existentes. Además, la empresa puede aportar sugerencias para mejorar la eficiencia de las instituciones públicas vinculadas a la actividad de la empresa y participar en la solución de problemas de carácter social mediante el trabajo conjunto con el Gobierno en proyectos de educación, infraestructura, seguridad, vivienda y otros temas de interés de la comunidad donde se opera. Por ello, estas relaciones también están llamadas a construirse sobre la base y fomento de las prácticas éticas con el Gobierno.

Por tanto, en el ámbito de las transacciones tanto a nivel de funcionamiento como de obligaciones con el Estado, la empresa tiene que establecer normas y conductas éticas aceptables. De esta manera, se esperaría que cualquier contacto con funcionarios públicos que persiga influir en la legislación, normativas o toma de decisiones puede suponer un acto de lobbying, lo cual es aceptable, siempre que se actúe con lineamientos éticos definidos por la empresa. Las definiciones del lobbying pueden variar y son bastante amplias; sus requisitos suelen incluir que exista un registro o listado especial para este tema y que se divulgue ampliamente por los ejecutivos sujetos a estas situaciones, para no caer en trampas éticas que llegan a estar presentes en este tipo de relación con el Gobierno.

Uno de los riesgos en los cuales se sumergen los empleados y gerentes de una empresa que mantiene una relación de lobbying o simplemente transaccional es el de presión por soborno o pagos de agilización de acciones de rutina. Es importante considerar que la realización de transacciones _en especial, las adquisiciones y compras_ con el Gobierno no es igual que la realización de operaciones con entidades privadas. Estas operaciones están regidas por leyes especiales, específicamente por la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), en el caso del país. Esto genera reglas diferentes de trato con el Gobierno y, por

tanto, es fundamental que estén basadas en la transparencia y la ética.

Los esfuerzos multilaterales para combatir la corrupción y mejorar la transparencia se están sintiendo. La globalización provocó que muchos de estos problemas que eran considerados meramente locales se convirtieran en problemas con soluciones globales.

Por ello, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización de Estados Americanos (OEA), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Consejo de Europa (COE), el Banco Mundial (BM) y otras organizaciones no gubernamentales (ONG), como el Comité de Organizaciones de la Comisión Treadway (COSO), Transparencia Internacional (TI) y sus más de noventa capítulos nacionales y en formación alrededor del mundo, enfocaron sus esfuerzos en combatir el fenómeno de la corrupción y mejorar la transparencia.

Gracias a la tecnología que facilita la difusión de información actualizada y precisa, los medios y la sociedad exigen, de forma creciente, la rendición de cuentas al sector público y privado. Bajo el escrutinio de estos y de otras organizaciones civiles, los Gobiernos están tomando medidas para impulsar la causa de la transparencia. A nivel global, se observa una tendencia de la propagación del sistema de e-goverment (gobierno electrónico), lo cual implica un uso más generalizado de Internet para transmitir la información de dominio público y para abrir, a la sociedad, el proceso de ofertas en licitaciones públicas.

El aceptar la responsabilidad y divulgar voluntariamente la mala conducta con el Gobierno puede tener como consecuencia una petición o investigación gubernamental, o el Gobierno puede llevar a cabo visitas no anunciadas a la empresa. Por esta razón, los gerentes responsables deberán establecer políticas para enfrentar estas contingencias y fijar procedimientos para los empleados y agentes como se indica a continuación:

- La forma en que la empresa responde a las peticiones del Gobierno tiene serias implicaciones legales. Los gerentes principales establecerán, además de los postulados de ética que elaboren, una política especial que rijá cómo la empresa responderá a las peticiones gubernamentales. Tal política apoyará a los empleados y agentes al tomar la decisión responsable de cooperar.
- Los estándares y procedimientos deberían ser desarrollados con un asesor legal con conocimiento de las leyes, en especial las de LACAP en El Salvador y las propias en cada país, si se tienen operaciones internacionales.
- Si existe un potencial substancial para las investigaciones gubernamentales, las auditorías o las visitas de cumplimiento, los propietarios y gerentes deberían asegurar

que se identifique a los empleados responsables y que sus responsabilidades sean claras.

- También debería aclararse a quién deberían contactar para obtener asesoramiento, incluyendo un asesor legal. El tener tales políticas y procedimientos ayuda a garantizar que el empleado actúe responsablemente y evite errores que puedan ser costosos para la empresa.



Los principales postulados que podrán ayudarle a definir su CEE son los siguientes. Trate de seleccionar aquellos que más impactan a la empresa o que son pertinentes a su realidad.

Relaciones con la comunidad en donde se establece la empresa	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
1. Colaboraremos con el cumplimiento de los fines del Estado a través de la estricta observancia de las obligaciones en materia laboral, tributaria, administrativa, comercial y contractual. Empresas que manejan bien todas estas relaciones con el Estado son empresas bien administradas. Debemos insertar todas las actividades empresariales dentro del marco jurídico formal.			
2. Rehusaremos ofrecer sobornos o hacer pagos de dudosa legitimidad Un soborno es la entrega de un artículo de valor (regalos, hospitalidad o actividades de ocio) para influir la decisión de realizar un negocio con la empresa.			
3. Tampoco utilizaremos a otras personas para hacer cosas que a nosotros no nos están permitidas.			
4. En ocasiones contratamos a terceros (“agentes”) para que nos ayuden a abrir puertas y mercados para nuestros servicios y debemos exigirles las mismas normas de actuación.			
5. No haremos ni ofreceremos pagos (ni entregaremos cualquier otra cosa de valor) a funcionarios y empleados de Gobierno, a partidos políticos o candidatos a cargos políticos, con el fin de conseguir o mantener negocios o para darles instrucciones.			
6. Comunicaremos todos los procedimientos legales y transaccionales a nuestro abogado (asesoría jurídica), en especial lo relativo a los pagos que se realicen en nombre de la empresa o que pueda parecer que se han hecho en nombre de la empresa.			
7. Cooperaremos de buena fe con todos los organismos de la Administración Pública. Cualquier persona que tenga contacto con funcionarios del Estado debe ser cortés y pedir inmediatamente la ayuda de sus superiores.			
8. No ordenaremos, autorizaremos ni ayudaremos a otras personas a infringir estas normas.			
9. Cumpliremos con las disposiciones aplicables a las negociaciones con las entidades gubernamentales, en particular los requisitos especiales asociados con los contratos y las transacciones con el Gobierno. (Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública).			
10. Exigiremos que cualquier persona que suministre bienes o servicios a nombre de la empresa en un proyecto o contrato gubernamental (por ejemplo, asesores, representantes de ventas, distribuidores o proveedores) acepten cumplir con estas normas de negociaciones con el Gobierno.			
11. No aceptaremos desviaciones de los requisitos del contrato o sustituciones no autorizadas de las estipulaciones del contrato.			
12. No aceptaremos de un proveedor información acerca de un proceso de licitación por parte de un Gobierno, o la licitación o propuesta de un competidor (a menos que el funcionario encargado de la contratación o el líder de la agencia haya autorizado específica y legalmente la divulgación de la información).			
13. No aceptaremos negociaciones para un empleo con un funcionario gubernamental o familiares de un funcionario gubernamental, mientras el funcionario tenga la capacidad de influir en la toma de decisiones acerca de los contratos con el Gobierno.			
14. No realizaremos ninguna sustitución no autorizada de los bienes y servicios contratados si se aparte de los requisitos del contrato sin contar con la aprobación por escrito del funcionario gubernamental autorizado.			

Relaciones con la comunidad en donde se establece la empresa	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
15. Exigiremos oportunamente del Estado la observancia de la ética pública.			
16. Somos propositivos, proactivos, y presentaremos propuestas al Estado para que contribuyan a la mayor eficacia de la gestión pública.			
17. En los procesos, suministraremos información veraz y oportuna para que haya una base de calificación real.			
18. En caso de contratación con las entidades estatales, respetaremos los principios de transparencia, responsabilidad y economía, y cumpliremos con todos los requerimientos del estatuto contractual de la administración pública y relacionada.			
19. Observaremos una actitud ética frente a los servidores públicos.			
20. Nos abstendremos de participar en situaciones que impliquen reales o potenciales conflictos de intereses cuando existe la posibilidad de representar al Estado y, a la vez, al sector privado.			
Puede agregar otras que usted estime necesarias.			



¿Qué significa cada postulado ético

Postulado	Explicación
Rehusamos ofrecer sobornos o hacer pagos de dudosa legitimidad.	Los sobornos a funcionarios públicos son ilegales en todos los países en los que operamos. Un funcionario público no es solo aquella persona que trabaja para un Gobierno; también puede trabajar para una empresa privada en la que el Gobierno tenga participación. Los sobornos a personal de empresas privadas también son ilegales en muchos de los lugares donde operamos. Además, es un mal negocio. Nuestro compromiso es comercializar nuestros productos y servicios exclusivamente por sus méritos, y nos esforzamos por evitar cualquier situación que incluso pudiera parecer impropia. Reconocemos y actuamos con mayor cautela al advertir indicios de pagos o acuerdos inapropiados. Si observa uno de esos indicios, consulte. Es muy sencillo: no realiza sobornos ni pagos inapropiados para conseguir nuevo negocio, conservar el existente o conseguir una ventaja ilegítima. Las prácticas locales aceptadas que ignoran o, incluso, toleran los sobornos son irrelevantes. Los estándares de nuestra empresa pueden ser, en ocasiones, más rigurosos que las leyes locales.
Cooperamos de buena fe con todos los organismos de la Administración Pública.	Cualquier persona que tenga contacto con funcionarios del Estado debe ser cortés y pedir inmediatamente la ayuda de sus superiores. La gerencia de la empresa discutirá los asuntos importantes con las autoridades estatales, facilitándoles las informaciones que tengan derecho a recibir.

Postulado	Explicación
En cada instancia, los empleados de la empresa deben utilizar los estándares éticos más elevados y cumplir con las leyes y disposiciones aplicables, incluyendo determinados requisitos especiales asociados con las transacciones gubernamentales	La empresa realiza transacciones con Gobiernos y con empresas públicas. En el transcurso de nuestro trabajo, interactuamos frecuentemente con entidades gubernamentales, funcionarios y entidades públicas nacionales e internacionales. En este contexto usted debe: • Ser veraz y preciso al negociar con funcionarios y entidades gubernamentales. • Adoptar procesos que garanticen que los informes, las certificaciones, las declaraciones y las propuestas estén actualizados, sean precisos y completos, y que los requisitos del contrato se identifiquen y comuniquen de manera adecuada a las partes responsables. • Aplicar a transacciones con entidades gubernamentales, incluidas las transacciones comerciales entre entidades privadas. • No hacer cobros de gastos incorrectos o no autorizados sobre los contratos gubernamentales. • No presentar datos erróneos o incompletos sobre los costos o precios cuando el Gobierno solicite estos datos.



La decisión correcta

Pregunta: ¿Podemos enviar nuestra factura y certificación en este momento?

¿Tenemos derecho a recibir un pago cuantioso de un cliente gubernamental si certificamos que la instalación de un proyecto se ha completado no estamos seguros de si ya se han instalado algunos elementos menores, pero deberán estar instalados muy pronto, o si se acerca el cierre de balance de fin de año y deseamos registrar el pago?

Respuesta: No, no puede enviar la factura y la certificación hasta que esté seguro de que se ha completado toda la instalación de acuerdo con lo estipulado en el contrato. El envío de una certificación incorrecta puede hacer que la empresa y usted estén sujetos a sanciones penales. Por lo tanto, es sumamente importante que todas las certificaciones que se envíen al Gobierno estén actualizadas, completas y sean precisas.

Si usted tiene duda de estos postulados éticos, puede contactarse con ... (poner el nombre del asesor legal de la empresa o gerente encargado de la política).



6. Mercadeo responsable.

El análisis de un mercado y sus necesidades, la determinación del producto adecuado, sus características y precio, la selección de un segmento dentro del mismo, y cómo comunicar nuestro mensaje y la logística de la distribución del producto son parte del arte conocido como comercialización, mercadeo o marketing. El siguiente gráfico muestra la relación e importancia del mercadeo para la empresa.



Muchas veces, se confunde el concepto de “mercadeo” con el de “ventas”, aunque son dos conceptos diferentes. El concepto de comercializar un producto es parte de una simple preocupación por **vender y obtener utilidades**. El **concepto de mercadeo** ha ido modificándose de una orientación **masiva**, a lo que se ha dado en llamar mercadeo **uno a uno** (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente; a finales de los años setenta, se usaba el mercadeo social (o marketing social) para describir las actividades destinadas a incrementar la aceptabilidad de las causas sociales, ideas o conductas apetecibles al individuo. Este concepto se puede entender como “el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptabilidad de una idea social o prácticas de grupo” (Philip Kotler).

Importancia del mercadeo

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña, requiere mercadear sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin mercadeo.

Principales participantes en el proceso de mercadeo

Diariamente, cambian las necesidades y deseos de la gente; de ahí que las empresas constantemente anuncien multitud de productos para despertar atención e interés. Esto hace muy dinámico el proceso de marketing, cuyos intercambios se basan en tres tipos de participantes: clientes, mercados y empresas.

Clientes son las personas u organizaciones que consumen productos y servicios. Se dividen en tres categorías generales: clientes actuales, clientes potenciales y centros de influencia. Mercados son los grupos formados por clientes actuales, los

clientes potenciales y aquellos que comparten un interés, necesidad o deseo. Las compañías dirigen su publicidad a cuatro grandes categorías de mercados:

- 1. Mercados de consumidores:** abarcan a las personas que compran productos y servicios para su uso personal.
- 2. Mercados institucionales:** están constituidos por organizaciones que compran servicios, recursos naturales y componentes que revenden, que usan para administrar su negocio o para fabricar otros bienes. Hay varios tipos de mercados institucionales. Dos de los más importantes son los mercados de revendedores y los mercados industriales.
- 3. Mercados gubernamentales:** compran productos para llevar a cabo actividades municipales, estatales, federales y otras. Algunas compañías logran un éxito extraordinario vendiendo exclusivamente en estos mercados.
- 4. Mercados transnacionales (globales):** abarcan los tres mercados anteriores que estén situados en el extranjero.

Empresas, tercer participante en el proceso de marketing, son toda persona u organización que tenga productos, servicios o ideas que vender.

Estos elementos pueden ser una o varias entidades, dependiendo de la cadena de compra, y constituyen un complejo sistema de comunicación. El análisis de estos elementos dio como consecuencia, para efectos didácticos, la teoría de cuatro elementos que conforman el marketing:

- a) Producto.** Estudia todos los aspectos que se relacionan con el mismo: forma, color, tamaño, presentación empaque, el ciclo de vida; y es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta, etc.
- b) Precio.** Se relaciona con la forma de calcular el precio ideal de un producto, atendiendo factores como costos, utilidades esperadas, competencia; y es la cantidad de dinero que los clientes deben de pagar para obtener el producto, etc.
- c) Plaza o mercado.** Lugar donde se debe vender el producto; comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
- d) Comunicación con el mercado.** Se hace por medio de anuncios, venta personal, promoción de venta y publicidad en donde se comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

Un programa de marketing eficaz fusiona todos los elementos de la mezcla de mercadeo en un programa coordinado, diseñado para alcanzar los objetivos de la empresa, entregan-

do valor a los consumidores. La mezcla de marketing es el juego de herramientas tácticas de la empresa para establecer un posicionamiento firme en los mercados meta.

“A medida que ha pasado el tiempo, se ha empezado a notar, de una forma más contundente y definitiva, el interés y la susceptibilidad de muchas empresas y organizaciones, con el fin de crear entre su público consumidor concientización y sensibilidad acerca de la aceptación de ciertos productos de consumo, sin llegar a aprovecharse del cliente y, mucho menos, que este se sienta obligado a un determinado consumo”⁷. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países o regiones del mundo.

Para el mercadeo comercial o tradicional en organizaciones de negocios, el mercado objetivo está definido por los clientes o consumidores que previamente identificaron, mientras que los orientados a la mercadotecnia social deben servir a varios públicos, antes que a un grupo de clientes específicos. El cliente, desde el punto de vista más amplio, se conoce como patrocinador, miembro, colaborador, beneficiario o cualquier otro nombre que lo identifique como “participante activo” de los planes de la empresa patrocinadores. Este concepto es global y no se aplica solo a las instituciones sin fines de lucro, sino a la generalidad de empresas, ya que se enfoca en la satisfacción del total de los consumidores específicos, y a la sociedad en términos particulares.

En este contexto global, las responsabilidades éticas de las empresas se ha extendido no solo a los “deberes” de esta hacia el consumidor específico que compra su producto, sino que trascienden a la sociedad en general. En un mercado abierto basado en la competencia, son múltiples las posibilidades de comportamientos que pueden generarse de las relaciones entre los participantes. El deseo y la obligación del cumplimiento de metas, generalmente basadas en ventas y utilidades asociadas, pueden generar decisiones éticas conflictivas no solo para la empresa, sino también para los integrantes de ella. Por esta razón, este tema es vital en la definición de normas éticas para los integrantes de la empresa, en especial para los involucrados en decisiones de mercado y ventas.

En su progresar hacia la sociedad del conocimiento, la economía contemporánea ha puesto énfasis en la aceleración de la innovación y, especialmente, en la innovación tecnológica. La innovación permanente en los procesos y productos es el motor del crecimiento, de la transformación del trabajo humano y de los hábitos de consumo. La investigación científica y tecnológica, y la financiación del riesgo de las nuevas producciones alimentan este motor que evoluciona con la libertad que le confiere la economía de mercado. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de actuar con valores éticos por parte de quienes toman decisiones, ya que plantea un sin fin de dilemas ante la disyuntiva de aumentar las ventas y utilidades empresariales. Se distinguen, entonces, varios ámbitos de la ética en el tema de mercado; de forma

concreta, podemos decir que las responsabilidades éticas que el contexto mercadológico plantea son:

- El respeto a los derechos de los consumidores en general.
- El respeto a los derechos relacionados con el producto o servicio que se le está proporcionando.

Los medios de comunicación recogen a diario múltiples ejemplos sobre abusos de precios, publicidad engañosa, productos nocivos a la salud sin advertirle al consumidor, pesos y medidas engañosas, contenidos y etiquetas con información incompleta y algunas veces falsa. Actualmente, El Salvador promueve los derechos del consumidor y, por tanto, se ha elaborado un marco legal que ampare la actuación ética. **Las leyes de protección al consumidor y las políticas** nacionales en este sentido son lineamientos para definir los postulados éticos y para que se planteen como deberes hacia el consumidor.

Los derechos del consumidor y deberes de la empresa relevantes desde el punto de vista ético son:

1. Derecho a la seguridad.

Hace referencia a la protección contra productos o servicios inseguros, falsos, adulterados o peligrosos.

2. Derecho a la elección.

Con la cantidad de marcas que hay en el mercado, escoger una de ellas representa una importante decisión para el consumidor.

3. Derecho a la información.

Supone ofrecer toda la información pertinente de cada producto y propuesta de la empresa, así como evitar el fraude y el engaño. Este derecho puede denominarse “el derecho a la verdad”.

4. Derecho a ser escuchados.

Hace referencia a que los grupos implicados pueden y deben tener voz en los organismos públicos reguladores de la protección de los consumidores.

Un aspecto del mercado que es importante considerar es la relación con **la competencia**. Si bien es cierto, muchos conceptos estratégicos asumen la rivalidad entre los competidores y plantean tácticas agresivas y combativas para enfrentar el mercado, tal y como lo marcan las leyes de la guerra, no significa que la empresa se olvide de los valores éticos planteados en su quehacer empresarial.

Ante un mundo globalizado, es más frecuente el uso de técnicas que permiten visualizar la situación estratégica de la empresa y enfrentarse ante dilemas de carácter ético que deberán de clarificarse. Generalmente, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo, de un mercado o de algún sector de este; la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, a la vez que se

7. Tomado de “El marketing social y la responsabilidad social corporativa”. Revista Enlaces. UTEC-INCAE. Edición Especial RSE. César Armando González. Escuela de Negocios.

respetan los valores éticos empresariales, los derechos del cliente (interno y externo) y de la sociedad en general.

El ámbito estratégico plantea las siguientes situaciones que involucran decisiones éticas fundamentales para la empresa. Esta relación de fuerzas se muestra en el gráfico siguiente.



Gráfico 3. Relación entre fuerzas de la competencia industrial.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento es o no atractivo, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una empresa, será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Esta fuerza plantea un reto, desde el punto de vista ético, a la mayor parte de involucrados: respetar los derechos de los consumidores.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante, lo cual significa que el proveedor puede volverse posible competidor; pues ya no solamente produce, sino que interviene en el ciclo de fabricación, distribución y comercialización del producto. Ante esta situación propia del mercado, es importante considerar los aspectos éticos, conocer los derechos que tienen los

proveedores como un oferente en el mercado y tomar decisiones que puedan favorecer tanto a la empresa como a sus proveedores.

4. Poder de negociación de los compradores. A

mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios y de mejor calidad y servicios; por consiguiente, la empresa puede llegar a tener una disminución en los márgenes de utilidad. Desde el punto de vista ético, una actuación ética inicia por conocer y respetar los “derechos del consumidor”, ya que generalmente estos están amparados a leyes nacionales e internacionales que impulsan fuertemente la apertura de la sociedad hacia la satisfacción de las exigencias del consumidor y de la sociedad en general. En nuestro país, existen instituciones que garantizan el cumplimiento de estos derechos, como el Consejo de Protección del Consumidor y la Secretaría de Protección del Consumidor.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria. Para hacerle frente a esta situación, muchas empresas crean nuevos productos y hacen promesas que muchas veces no cumplen. Esto implica, desde el punto de vista ético, considerar los límites de la innovación y el respeto a los derechos fundamentales del ser humano y de la sociedad en general.

La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino porque también nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

La planificación estratégica es inútil cuando la Dirección de la empresa no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica. Todo sistema de planificación estratégica, por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico.

Considerando lo anterior, podemos decir que la planificación estratégica de la empresa es un instrumento en el que se plasman las metas prioritarias y convenientes, y como se lograrán; además, se asegura una decisión sobre la base analítica del mercado. Desde el punto de vista ético, el uso de este instrumento tiene varias consideraciones y deberá sujetarse al cumplimiento de los temas transversales derivados de **los valores éticos de la empresa**.

Si bien es cierto, la actuación empresarial se puede basar en un estudio de los rivales de la empresa, las decisiones emanadas del proceso deben considerar las actuaciones éticas en la puesta en marcha. Desde el punto de vista

ético, es importante aclarar, a todos los miembros de la empresa, este equilibrio entre lo que se desea alcanzar y cómo se debe hacer. Las posiciones ante postulados como: “el fin justifica los medios”, “a batalla anunciada batalla ganada” deben quedar completamente clarificadas para los que toman las decisiones.

Por lo tanto, una planificación estratégica debe considerar los valores éticos como fundamento para definir la actuación y evitar impactos negativos en los resultados no solo económicos, sino sociales y de reputación para la empresa.



Los principales postulados que podrán ayudarle a definir su CEE son los siguientes. Trate de seleccionar aquellos que más impactan a la empresa o los que son pertinentes a su realidad.

Mercadeo responsable	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
1. Proveeremos la información técnica y comercial relacionada con nuestros productos para que el consumidor tome las mejores decisiones de compra.			
2. Respetaremos y aplicaremos las leyes nacionales relacionadas con la protección del consumidor y las relacionadas con la competencia.			
3. Cumpliremos las disposiciones que regulan la propiedad intelectual y velaremos por su observancia.			
4. Cumpliremos las disposiciones sobre promoción de la competencia y prácticas comerciales restrictivas en los mercados nacionales.			
5. Desarrollaremos soluciones alternas de conflicto para resolver disputas entre empresa y consumidor, sustentadas en la Ley de Protección del Consumidor.			
6. Actuaremos con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales con los competidores.			
7. Concertaremos mecanismos de vigilancia y seguimiento para garantizar la transparencia de los procesos de contratación pública y privada.			
8. Lucharemos con nuestros competidores en forma leal, honesta y transparente, buscando nuestra ventaja solo mediante productos mejores y rendimientos superiores.			
9. Prohibiremos toda actividad que pueda ser considerada ilegal o anticompetitiva.			
10. Cumpliremos y apoyaremos las leyes sobre la competencia y antimonopolio.			
11. Facilitamos honestamente todas las informaciones comerciales en forma oportuna y exacta.			
12. Respetamos todas las leyes y reglamentos relativos a la importación y exportación de nuestros productos, tales como restricciones de importación y exportación, requerimientos para la concesión de licencias, normativas de aduanas, leyes contra el boicot y otras disposiciones legales similares.			

Mercadeo responsable	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
13. Respetaremos los derechos de propiedad intelectual, incluyendo nuestras patentes, marcas registradas, secretos comerciales y derechos de autor, así como los de otras entidades.			
14. Mantendremos los registros comerciales y dispondremos de ellas con arreglo a todas las exigencias legales y de conformidad con nuestras políticas y procedimientos.			
15. Evitaremos el contacto con cualquier tipo de competidor que pueda parecer un acuerdo o arreglo indebido.			
16. No realizaremos propuestas ni celebraremos acuerdos o arreglos con clientes que restrinjan el precio u otros términos para revender o arrendar un producto o servicio a un tercero.			
17. Respetaremos la privacidad de los competidores y trataremos de contar con la información pertinente del mercado y la que está a disposición del público.			
18. Seremos un competidor justo y legítimo.			
19. Adaptaremos nuestras prácticas empresariales a las culturas y tradiciones locales.			
20. Garantizaremos la calidad de nuestro producto para respaldar nuestra marca.			
21. Seremos creativos en nuestra publicidad y ofreceremos requerimientos que podemos cumplir. No engañaremos a los consumidores ni hablaremos mal de nuestra competencia.			
22. Velaremos por un sistema de libre competencia.			
23. No efectuaremos prácticas desleales que atenten contra la reputación, dignidad o integridad de los competidores, así como no gestionaremos tratos especiales que perjudiquen a los mismos.			
24. Actuaremos con lealtad, transparencia y buena fe en las relaciones comerciales.			
25. Respetaremos los principios de publicidad comparativa, efectuando comparaciones objetivas, realizando afirmaciones demostrables y evitando comparaciones que puedan inducir a error o confusión.			
Puede agregar otras que usted estime necesarias.			



¿Qué significa cada postulado ético

Postulado	Explicación
Respetaremos y aplicaremos las leyes nacionales relacionadas con la protección del consumidor y las relacionadas con la competencia.	La empresa y su personal respetan toda la legislación que sea aplicable en las diferentes partes del mundo. El consumidor tiene sus derechos y, los respetamos. Nuestros clientes merecen nuestros productos de alta calidad y, de acuerdo a ley, les serviremos como lo hemos prometido. Si una ley local entra en conflicto con nuestro código, la ley prevalece; si una práctica empresarial local entra en conflicto con nuestro código, este prevalece. En caso de duda, pida ayuda. Somos competidores fuertes pero justos.

Postulado	Explicación
Aplicaremos las leyes de competencia que rigen en el país.	Cumpla con todas las disposiciones y leyes sobre la competencia aplicables, así como con decretos, órdenes y acuerdos de la ley sobre la competencia, con cualquier regulador de esta, respecto a la manera en que se realizará la actividad comercial.
Nuestros competidores.	A este respecto, solo presentaremos información completa, exacta y verídica de nuestros productos y servicios; y cuando se nos pida que nos comparemos con la competencia, facilitaremos informaciones en forma exacta y leal para ambas partes. Prohibimos toda práctica comercial ilegal o inmoral. No realice propuestas ni celebre acuerdo o arreglo alguno (expreso o implícito, formal o informal, por escrito o de manera verbal) con algún competidor acerca de cualquier aspecto de la competencia entre GE y el competidor. Están prohibidas las discusiones con nuestros competidores sobre los siguientes temas: 1. precios, descuentos, pactos o condiciones de venta, licitaciones; 2. beneficios, margen de beneficios o costos; 3. cuotas de mercado, territorios de venta o mercados; 4. reparto de clientes o territorios; 5. selección, rechazo o terminación de relaciones con clientes o proveedores; 6. restricción de territorios o mercados en los que una empresa puede vender productos; 7. restricción de clientes a los que una empresa podrá vender; 8. asignación de líneas de productos; 9. oferta de productos o servicios; 10. clasificación de clientes o proveedores; 11. métodos de distribución.
Cumpliremos y apoyaremos las leyes sobre la competencia y antimonopolio.	Estas leyes son complejas y globales en cuanto a su alcance y pueden aplicarse de diversas maneras, según la situación. Su objetivo es proporcionar instrucciones específicas sobre los contactos con los competidores, la manera adecuada de obtener y manejar datos acerca de los competidores y la participación en asociaciones comerciales, sociedades profesionales y organizaciones que establecen estándares y certifican productos. Además, dado el alto nivel de incertidumbre asociado con la aplicación de estas leyes, a menudo resulta esencial consultar con un asesor legal durante las primeras etapas de desarrollo de iniciativas comerciales.
Respetaremos la privacidad de los competidores y trataremos de contar con la información pertinente del mercado y la que está a disposición del público.	La empresa es consciente de la importancia que tiene la recopilación de información pública acerca de nuestros competidores. Sin embargo, los empleados de la empresa deberían obtener esta información de un modo profesional y ético, evitando así cualquier sospecha de un comportamiento inadecuado. Por ejemplo, no solicitamos información confidencial de un competidor a personas de nuestro entorno profesional, social o personal que pudieran tener acceso a dicha información. Tampoco utilizaremos a otras personas para hacer cosas que a nosotros no nos están permitidas.

Postulado	Explicación
Somos un competidor justo y legítimo.	La empresa es un competidor fuerte en el mercado; sin embargo, debemos realizar nuestros negocios de manera justa y legítima. Una dura competencia no implica manipulación ni ocultamiento o falseamiento de los hechos para adquirir una ventaja desleal sobre nuestros competidores. Comercializamos nuestros servicios y productos basándonos en sus méritos, sin menospreciar ni ofrecer información engañosa sobre nuestros competidores.
Adaptamos nuestras prácticas empresariales a las culturas y tradiciones locales.	Siendo una empresa global, entendemos que cada lugar del mundo tiene su propia filosofía económica y política y su propia forma de gobierno. Aceptamos la diversidad de costumbres sociales y tradiciones culturales de los países en los que operamos. Respetamos y aceptamos tales diferencias siempre que lo permitan los principios de nuestro código de ética empresarial, usando nuestra experiencia global para alcanzar los mejores resultados para la empresa.
Publicidad y promoción justa.	En relación con la promoción de nuestros productos y servicios, buscamos establecer un diálogo constante, un espíritu de colaboración y una atención abierta con el cliente y consumidor. Con todos ellos, compartimos nuestra convicción de comercializar y comunicar, de forma creíble y honesta toda la información relevante con respeto hacia la dignidad de la persona, los valores sociales y culturales de la comunidad, en un marco de transparencia y honestidad.
Competidores fuertes y justos.	La empresa cree que se sirve mejor al bienestar de los consumidores mediante una competencia leal. La empresa hace lo posible por promover su negocio de una manera activa, competente y ética, en cumplimiento de las leyes aplicables en materia de la lucha antimonopolios, competencia y comercio leal en todos los mercados en los que opera, evitando obtener ventajas injustas sobre los demás, ya se trate de clientes, proveedores o competidores.

“En relación con la promoción de nuestros productos y servicios, buscamos establecer un diálogo constante, un espíritu de colaboración y una atención abierta con el cliente y consumidor.”

La decisión correcta

Pregunta: *El lote de producción está a punto de vencer debido a retrasos en el despacho. El supervisor pidió, al departamento de empaque, poner un sello con fecha de vencimiento falsa, esto evitaría que el cliente pudiera devolver las órdenes. ¿Es esto correcto?*

Respuesta: No, esto es un fraude. La Ley de Protección del Consumidor es clara cuando menciona que el oferente tiene la obligación de colocar la información adecuada en la viñeta en cuanto a fecha de vencimiento, peso, precio, especificaciones y contenido calórico del producto. Esto ocurre cuando el artículo es perecedero y de venta al detalle. Cuando se trata de otro tipo de artículo o servicios, la empresa deberá elaborar un contrato con las especificaciones del servicio o producto que se ofrece.

Pregunta: *¿Puedo fingir ser un cliente para obtener precios de nuestros competidores?*

Respuesta: No. La obtención de información de un competidor suplantando otra identidad o inducir a un empleado de la competencia o de otra empresa a divulgar información confidencial es una actitud poco apropiada.

La recopilación de información acerca de nuestros competidores es una actividad empresarial legítima siempre que se haga de forma ética y de acuerdo a la ley. Esto, por supuesto, no incluye revisar la basura de nuestros competidores o permitir que otros lo hagan.

Pregunta: *Un contacto en una empresa que es nuestro cliente me ha solicitado información sobre ventas y marketing de un competidor de su empresa. El competidor es otro cliente de la empresa. ¿Qué debo hacer?*

Respuesta: Debe rehusar cortésmente el dar información a otras personas acerca de nuestros clientes. Es poco profesional y podría constituir una violación de los términos de nuestro acuerdo con el otro cliente. Además, ¿qué cree que su conducta dice de usted a su contacto sobre su capacidad para proteger la información de su propia empresa.

Pregunta: *¿Qué se considera información no pública?*

Respuesta: Información no pública es aquella que no está disponible de forma efectiva para el público general. Por ejemplo, el valor de las acciones o los aportes de los socios de una empresa.

Pregunta: *En el transcurso de mi proyecto, he sabido que mi cliente tiene problemas con un producto y podría retirarlo del mercado. Me gustaría vender mis acciones de esa empresa. ¿Es esto incorrecto?*

Respuesta: Sí. Este comportamiento está prohibido por nuestro código y por las políticas de la empresa relativas al uso indebido de información confidencial. Además, también podría estar actuando de forma ilegal.

Mientras esté en posesión de información no pública relevante a la que haya tenido acceso mediante sus obligaciones en la empresa, no le estará permitido comprar ni vender acciones de otras empresas con las que hagamos negocios, incluidos clientes y proveedores. Gestionamos la “información interna” de manera correcta y legal. Muchos países prohíben el uso o divulgación de información material, no pública o “interna”, es decir, información que, generalmente, no se ha puesto a disposición del público y que, de hacerse pública, podría afectar el precio de mercado de los títulos de una empresa (acciones, por ejemplo).

En términos generales, si esta información es “material”, es decir, información que un inversor razonable consideraría relevante a la hora de decidir si compra o vende títulos y que podría afectar al precio de dichos títulos, entonces los empleados que dispongan de dicha información no podrán comprar ni vender títulos de la empresa (ni de clientes ni de otras empresas) ni desvelar esta información a otras personas, hasta que la misma se haya hecho pública.

Pregunta: *El lote de producción está a punto de vencer debido a retrasos en el despacho. El supervisor pidió, al departamento de empaque, poner un sello con fecha de vencimiento falsa, esto evitaría que el cliente pudiera devolver las órdenes. ¿Es esto correcto?*

Respuesta: No, esto es un fraude. La Ley de Protección del Consumidor es clara cuando menciona que el oferente tiene la

obligación de colocar la información adecuada en la viñeta en cuanto a fecha de vencimiento, peso, precio, especificaciones y contenido calórico del producto. Esto ocurre cuando el artículo es perecedero y de venta al detalle. Cuando se trata de otro tipo de artículo o servicios, la empresa deberá elaborar un contrato con las especificaciones del servicio o producto que se ofrece.

Pregunta: *¿Puedo fingir ser un cliente para obtener precios de nuestros competidores?*

Respuesta: No. La obtención de información de un competidor suplantando otra identidad o inducir a un empleado de la competencia o de otra empresa a divulgar información confidencial es una actitud poco apropiada.

La recopilación de información acerca de nuestros competidores es una actividad empresarial legítima siempre que se haga de forma ética y de acuerdo a la ley. Esto, por supuesto, no incluye revisar la basura de nuestros competidores o permitir que otros lo hagan.

Pregunta: *Un contacto en una empresa que es nuestro cliente me ha solicitado información sobre ventas y marketing de un competidor de su empresa. El competidor es otro cliente de la empresa. ¿Qué debo hacer?*

Respuesta: Debe rehusar cortésmente el dar información a otras personas acerca de nuestros clientes. Es poco profesional y podría constituir una violación de los términos de nuestro acuerdo con el otro cliente. Además, ¿qué cree que su conducta dice de usted a su contacto sobre su capacidad para proteger la información de su propia empresa.

Pregunta: *¿Qué se considera información no pública?*

Respuesta: Información no pública es aquella que no está disponible de forma efectiva para el público general. Por ejemplo, el valor de las acciones o los aportes de los socios de una empresa.

Pregunta: *En el transcurso de mi proyecto, he sabido que mi cliente tiene problemas con un producto y podría retirarlo del mercado. Me gustaría vender mis acciones de esa empresa. ¿Es esto incorrecto?*

Respuesta: Sí. Este comportamiento está prohibido por nuestro código y por las políticas de la empresa relativas al uso indebido de información confidencial. Además, también podría estar actuando de forma ilegal.

Mientras esté en posesión de información no pública relevante a la que haya tenido acceso mediante sus obligaciones en la empresa, no le estará permitido comprar ni vender acciones de otras empresas con las que hagamos negocios, incluidos clientes y proveedores. Gestionamos la “información interna” de manera correcta y legal. Muchos países prohíben el uso o divulgación de información material, no pública o “interna”, es decir, información que, generalmente, no se ha puesto a disposición del público y que, de hacerse pública, podría afectar el precio de mercado de los títulos de una empresa (acciones, por ejemplo).

En términos generales, si esta información es “material”, es decir, información que un inversor razonable consideraría relevante a la hora de decidir si compra o vende títulos y que podría afectar al precio de dichos títulos, entonces los empleados que dispongan de dicha información no podrán comprar ni vender títulos de la empresa (ni de clientes ni de otras empresas) ni desvelar esta información a otras personas, hasta que la misma se haya hecho pública.

Pregunta: *Tengo un blog privado (en una cuenta de Internet pública) en el que hablo de mi vida y mi trabajo. ¿Debería tener cuidado con lo que comento y discuto?*

Respuesta: Sí. Los empleados no pueden revelar información confidencial de la empresa por ningún motivo, de nuestros clientes ni de terceros a nadie que no tenga una necesidad específica y legítima de esa información. Actúe siempre con cautela al discutir asuntos de negocios con personas ajenas a la empresa, bien a través de Internet o en presencia de otros (por ejemplo, en un ascensor), incluidas las personas de su entorno familiar y amigos. La información material y no pública incluye:

- Resultados y previsiones financieros.
- Información sobre dividendos, incluidos los cambios en política de dividendos.

- Beneficios y pérdidas de relevancia para el negocio.
- Ventas, adquisiciones o fusiones corporativas pendientes o propuestas.
- Programas de reestructuración de relevancia.
- Los nombres de nuestros clientes y el tipo de trabajo que hacemos para ellos.
- Cambios en el consejo de administración y otros puestos directivos clave.
- Novedades de relevancia para la empresa: adquisiciones, grandes contratos u oportunidades de negocio.
- Litigios potenciales o la evolución de litigios existentes de relevancia.

Pregunta: Una gerente de comercialización preparaba una presentación sobre una nueva promoción de la empresa. Estaba emocionada con el plan y quería comentarlo con un amigo fuera de la empresa. ¿Es correcto que el amigo haga observaciones y comentarios a la presentación?

Respuesta: No, el compartir información no pública es una violación al código de ética empresarial, incluso si el receptor no trabaja para un competidor, cliente o proveedor.

Pregunta: Después de que un competidor importante celebró una reunión en un hotel, un guardia de seguridad del hotel ofreció una grabación de la reunión a un empleado de la empresa. El empleado de la empresa no estaba seguro de lo que tenía que hacer, de modo que llevó la cinta a su gerente. ¿Es esto correcto?

Respuesta: El empleado nunca debió haber tomado posesión de la cinta. Hizo mal. Nadie escuchó la cinta y el gerente del empleado la devolvió rápidamente. Esto es un riesgo porque el competidor se puede enterar y poner una demanda contra la empresa.



Campañas de limpieza



Reciclaje

“No dejaremos pasar las oportunidades para reducir los materiales tóxicos y de desecho.”



7. Medio ambiente.

La comunidad en general y los clientes de la empresa tienen el derecho a vivir y compartir un medio ambiente saludable, que garantice la calidad de vida de los habitantes. Propiciar y mantener un entorno favorable al medio ambiente es una responsabilidad que trasciende al ámbito de la ética empresarial. Esto significa que las organizaciones tienen la obligación de mantener un entorno ambiental que minimice los posibles daños para la salud y seguridad de los ciudadanos, al tiempo que se respeta la belleza natural de los entornos.

Las consideraciones éticas intervienen, en general, a posteriori, cuando se intenta evaluar las consecuencias de las innovaciones de productos e infraestructura, sobre las condiciones de vida, en particular cuando se producen accidentes, en el sentido de situaciones indeseables para los valores humanos. Las intervenciones éticas a priori se concentran en la aplicación de los principios de precaución.

Por lo tanto, el tema ambiental es un componente intrínseco de la responsabilidad social corporativa. La administración del impacto ambiental directo de las empresas se ha enfocado, tradicionalmente, en la administración del uso de los recursos naturales, el control de la contaminación, el manejo de los desechos y la gestión del ciclo de vida de los productos.

Actualmente, se busca que las empresas vayan más allá de la mera administración de sus impactos ambientales _por los cuales son inmediata y directamente responsables_ y que reconozcan cómo dichos impactos inciden en los problemas ambientales y sociales del entorno.

A las compañías, se les insta a participar activamente en los asuntos relacionados con salud pública, acceso al agua potable, saneamiento básico, vivienda, alimentación y transporte, tanto para sus empleados como para las comunidades. Además, el nuevo concepto de responsabilidad empresarial motiva a las compañías a reconocer y manejar su rol en los problemas ambientales globales, tales como el cambio climático y el deterioro de la biodiversidad.

El concepto nace del cambio de modelo corporativo predominantemente económico a un modelo socioeconómico más amplio. El modelo económico daba más interés a la producción, el aprovechamiento de los recursos, los intereses individuales, un rol menor para el Gobierno y un punto de vista general de las empresas como un sistema cerrado. El modelo socioeconómico señala la calidad general de vida, la conservación de los recursos, los intereses comunitarios, una participación activa del Gobierno y un punto de vista de las empresas como un sistema abierto.

Estos cambios han llevado a un persistente debate en torno a la cuestión de la responsabilidad social corporativa. Por ende, las relaciones con el entorno del negocio se pudieran circunscribir a:

- 1. Relaciones con los clientes:** información sobre el producto, empaque y publicidad honesta, seguridad y calidad del producto y servicio, y garantías adecuadas.
- 2. Medio ambiente:** control de la contaminación del aire, agua y por desechos sólidos. Conservación de la energía y otros recursos. Minimización de la contaminación por ruido, olor y visual.
- 3. Individual:** empleo justo y prácticas no discriminatorias. Acciones afirmativas. Desarrollo de expresión, de proceso justo, de privacidad y seguridad de los empleados.
- 4. Comunidad:** proyectos de apoyo y participación en la comunidad. Desarrollo urbano, entrenamiento en el empleo, apoyo a la educación y las artes y cooperación con el gobierno local.
- 5. Gobierno:** obedecer las leyes y reglamentos. Cooperar con el gobierno local, estatal y federal para enfrentar las cuestiones sociales.
- 6. Sociedad (en conjunto):** autoridad corporativa; rol del consejo de administración, tratos con los accionistas y otros grupos interesados. Posición sobre las cuestiones nacionales e internacionales. Mantener la legitimidad corporativa como una institución.

Muchas empresas transnacionales han desarrollado sistemas de administración ambiental, como el ISO 14000, con el propósito de mejorar su desempeño, cumplir más eficientemente con sus obligaciones ambientales y obtener ventajas competitivas. En ellas se recomienda la formación de un Comité Técnico en ISO, dedicado a desarrollar estándares de administración ambiental en la empresa. Este sistema, por un lado, manda a instalar un sistema de administración ambiental medido en el desempeño ambiental a partir de la contabilización de indicadores claves como:

1. Número de accidentes de trabajo por condiciones inseguras del ambiente.
2. Volumen de desechos no degradables producidos.
3. Cantidad de materia orgánica y no orgánica producida.
4. Niveles de ruido.
5. Niveles de gases y humo.
6. Niveles de contaminación ambiental.

Por otro lado, se instala la evaluación del ciclo de vida del producto para anticiparse no solo a la disposición de desechos

durante el proceso de fabricación, sino a la disposición final del producto cuando este finaliza su vida útil. Esto incluye un sistema de información para el consumidor que se plasma

en las instrucciones de uso y aplicación del producto. La siguiente gráfica presenta el resumen de un sistema ambiental en las empresas.



En el país, existe la Ley de Medio Ambiente, en donde se regulan los temas de manejo de recursos naturales, incluyendo los relacionados con el ámbito empresarial, como el agua, ruido, gases y otro tipo de recursos, su manejo y conservación. La disposición final de los desechos y los riesgos de contaminación, así como los requisitos para una evaluación ambiental,

están incluidos en el marco legal del país, que le compete al sector empresarial.



Los principales postulados que podrán ayudarlo a definir su CEE son los siguientes. Trate de seleccionar aquellos que más impactan a la empresa o los que son pertinentes a su realidad.

Medio ambiente	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
1. La protección de la salud, la seguridad y la prevención de la contaminación ambiental serán los objetivos primordiales de la empresa.			
2. Cumpliremos con todas las normativas y leyes nacionales de medio ambiente, así como en los países donde tenemos negociaciones.			
3. La empresa se esforzará por desarrollar y proveer productos y servicios que no tengan ningún impacto ambiental indebido y que sean seguros en el uso para el cual fueron destinados, eficaces en el consumo de energía y recursos naturales, y que se puedan reciclar, volver a usar o eliminar de manera segura.			
4. Todos los empleados deberán desempeñar sus tareas y responsabilidades cumpliendo la legislación vigente y las normas de la industria relativas a la salud y la seguridad en medio ambiente.			
5. A través del liderazgo administrativo y el compromiso de los empleados, la empresa trabajará para realizar sus operaciones de manera segura, a fin de minimizar el impacto sobre el medio ambiente.			
6. Creemos que es necesario preservar la salud de nuestros empleados; por ello, nos aseguraremos de cumplir con las normas de higiene y seguridad.			
7. Crearemos y mantendremos un entorno de trabajo seguro y que prevenga las lesiones en el lugar de trabajo.			
8. Consideraremos los impactos que pueden presentarse en el diseño y la producción de los productos y servicios de la empresa, como parte de la evaluación del “ciclo de vida útil” de nuestros productos.			

Medio ambiente	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
9. Utilizaremos, dentro de las posibilidades técnicas y de mercado, tecnologías limpias que garanticen la conservación del ecosistema, y nos abstendremos de utilizar indebidamente productos, procesos y tecnologías que, de manera comprobada, lesionen el medio ambiente.			
10. Desarrollaremos y apoyaremos alianzas con empresas que actúen responsablemente frente al medioambiente,			
11. Desarrollaremos procesos productivos sanos y seguros para los empleados y la comunidad.			
12. No dejaremos pasar las oportunidades para reducir los materiales tóxicos y de desecho.			
13. Utilizaremos el enviñetado y empackado que garantice una degradación orgánica y no dañina para el medio ambiente.			
14. Certificaremos nuestro objetivo de impactar positivamente el medio ambiente.			
15. Dispondremos los desechos contaminantes y no orgánicos de forma que no causan efectos negativos a la comunidad en donde estamos instalados.			
16. Participaremos en proyectos para mejorar o preservar el medio ambiente con participación de la comunidad.			
17. Garantizaremos la prevención de enfermedades crónicas relacionadas con el medio ambiente en la comunidad.			
18. Enseñaremos métodos fáciles e innovadores para la mejor disposición de los desechos o reciclado.			
19. Seremos cuidadosos en el manejo de los desechos sólidos y líquidos que originamos en la empresa.			
20. Promoveremos actividades de conservación del medio ambiente en la comunidad.			
21. Mantendremos registros que nos indiquen la situación actual del medio ambiente en la localidad donde estamos operando.			
22. En la medida de lo posible, reduciremos los materiales tóxicos y peligrosos, prevendremos la contaminación, y recuperaremos y reciclaremos materiales, agua y energía.			
23. Evaluaremos los riesgos legales en el tema medioambiental y el impacto en nuestra reputación, antes de realizar cualquier actividad de la empresa.			
24. Cumpliremos con las normas de seguridad para el transporte de sustancias químicas y dañinas para la salud.			
Puede agregar otras que usted estime necesarias.			



Campaña de reforestación



Programas de salud



¿Qué significa cada postulado ético

Postulado	Explicación
La protección de la salud, la seguridad y la prevención de la contaminación ambiental son los objetivos primordiales de la empresa.	El medio ambiente es una materia muy importante para nosotros y para nuestros asociados; la empresa lleva muchos años trabajando activamente para minimizar el daño ecológico que pueda causar. El principal objetivo medioambiental ha sido reducir el consumo de energía tanto de nuestros productos como de nuestras operaciones. El sistema de gestión medioambiental se basa en la ISO 14001, y está integrado en el sistema de gestión de nuestros proveedores. El conjunto de las actuaciones medioambientales de la empresa se consigue gracias a la implantación de la política medioambiental que tenemos, lo cual hace que nos comprometamos a: • Mejorar la concienciación medioambiental entre todos sus empleados. • Mejorar continuamente nuestro rendimiento medioambiental. • Cumplir o exceder los requisitos legales sobre medio ambiente. • Utilizar técnicas de ciclo de vida como herramientas rectoras. • Utilizar diseños para el medio ambiente, a fin de conseguir resultados reales. • Cooperar con la cadena de suministro para evitar riesgos medioambientales. Si tiene alguna duda, póngase en contacto a menudo con las partes relacionadas para obtener retroalimentación constructiva. Su deber es tratar las cuestiones medioambientales de manera profesional, pero ayudando al mismo tiempo a que la empresa se desarrolle y ponga en práctica las oportunidades empresariales inherentes que nos ofrece nuestro sector para ayudar a crear una sociedad más sostenible.
Prácticas medioambientales apegadas a la ley y al desarrollo sostenible de los recursos.	Reconocemos nuestra responsabilidad de llevar a cabo nuestras actividades de manera que protejan y preservan nuestros recursos naturales, cumpliendo todas las normas medioambientales aplicables. La ley establece que se debe proteger el medio ambiente, la salud y la seguridad de los empleados, y la empresa también considera que hacerlo es lo correcto.

Postulado	Explicación
Creemos que es necesario preservar la salud de nuestros empleado, por ello, nos aseguramos de cumplir con las normas de higiene y seguridad, y mantenemos un entorno de trabajo seguro y que prevenga las posibles lesiones en el lugar de trabajo.	No aceptamos condiciones inseguras dentro o fuera de nuestra empresa. Atendemos reclamos de parte de los empleados, clientes o vecinos cuando existen probabilidad de accidentes o peligros ambientales, de salud o seguridad que no se han informado. Dentro de la empresa, consideramos acciones y condiciones inseguras tales como: • No usar el equipo de protección personal (calzado, anteojos de seguridad, protección para los oídos, guantes, controles, etc.). • Utilizar sustancias químicas sin rotular o no aprobadas. • Instalar cableado expuesto o inseguro. • Mantener bloqueadas las salidas de emergencia o de incendio. • No manejar con seguridad los vehículos, no usar los cinturones de seguridad o no cumplir con las políticas de manejo de la empresa. • Trabajar en lugares elevados sin usar la protección contra caídas. • Trabajar debajo de cargas pesadas, que están suspendidas. o usar inadecuadamente las grúas. • Trabajar con equipos eléctricos o alimentados a motor sin cumplir con los procedimientos de seguridad (por ejemplo, bloqueo y rotulado). • Trabajar de manera insegura en las instalaciones de un cliente. • Estar en exposición potencial a enfermedades infecciosas graves. • Inhabilitar los controles de seguridad o las protecciones de los equipos y maquinarias. • No cumplir con los procedimientos y las disposiciones establecidos, con respecto a la salud, seguridad o medio ambiente. • No responder inmediatamente a las cuestiones relativas a posibles problemas de seguridad del producto que fabricamos o del servicio que ofrecemos.

La decisión correcta

Pregunta: *La imprenta ha enviado las viñetas sin las instrucciones de seguridad y para el funcionamiento del producto. ¿Puedo utilizarlas?*

Respuesta: No es correcto, porque está ocasionando una violación a la ley de protección al consumidor y, por otro lado, está incumpliendo el código de ética de la empresa en el tema de medio ambiente, salud y seguridad.

Pregunta: *Un contacto de negocios nos ha entregado una propuesta para el diseño de un proyecto donde hay que realizar algunas inversiones para mitigar el impacto ambiental que ocasionaríamos en la zona. El oferente nos insiste en que no tomemos en cuenta esta mitigación, porque se puede hacer de otras formas para reducir el valor de la inversión. ¿Podemos hacer este negocio, ya que las utilidades exceden lo esperado en la empresa?*

Respuesta: Aun con un alto valor actual neto y de rentabilidad elevada del proyecto sin las inversiones, usted tiene que garantizar que el proyecto no tenga implicaciones legales ni medioambientales. Tiene que incluir las inversiones requeridas para no dañar a las comunidades aledañas en beneficio de la comunidad. Usted tiene que evaluar todos los elementos que la empresa considera para considerar una nueva inversión y el tema de medio ambiente y ética son parte de estas.

Capítulo V. Parte opcional o de referencia para las consultas



El código de ética empresarial se fundamenta en los valores clave de la empresa y clarifica la

conducta adecuada que seguir en una serie de situaciones.

El personal de la empresa puede contar con un sistema que le facilite tomar decisiones. Por esto, el CEE debe plantear la forma de aplicar los postulados y valores éticos. Generalmente, el comportamiento ético se enfrenta a una situación conflictiva, debido a la variedad de intereses en un momento determinado.

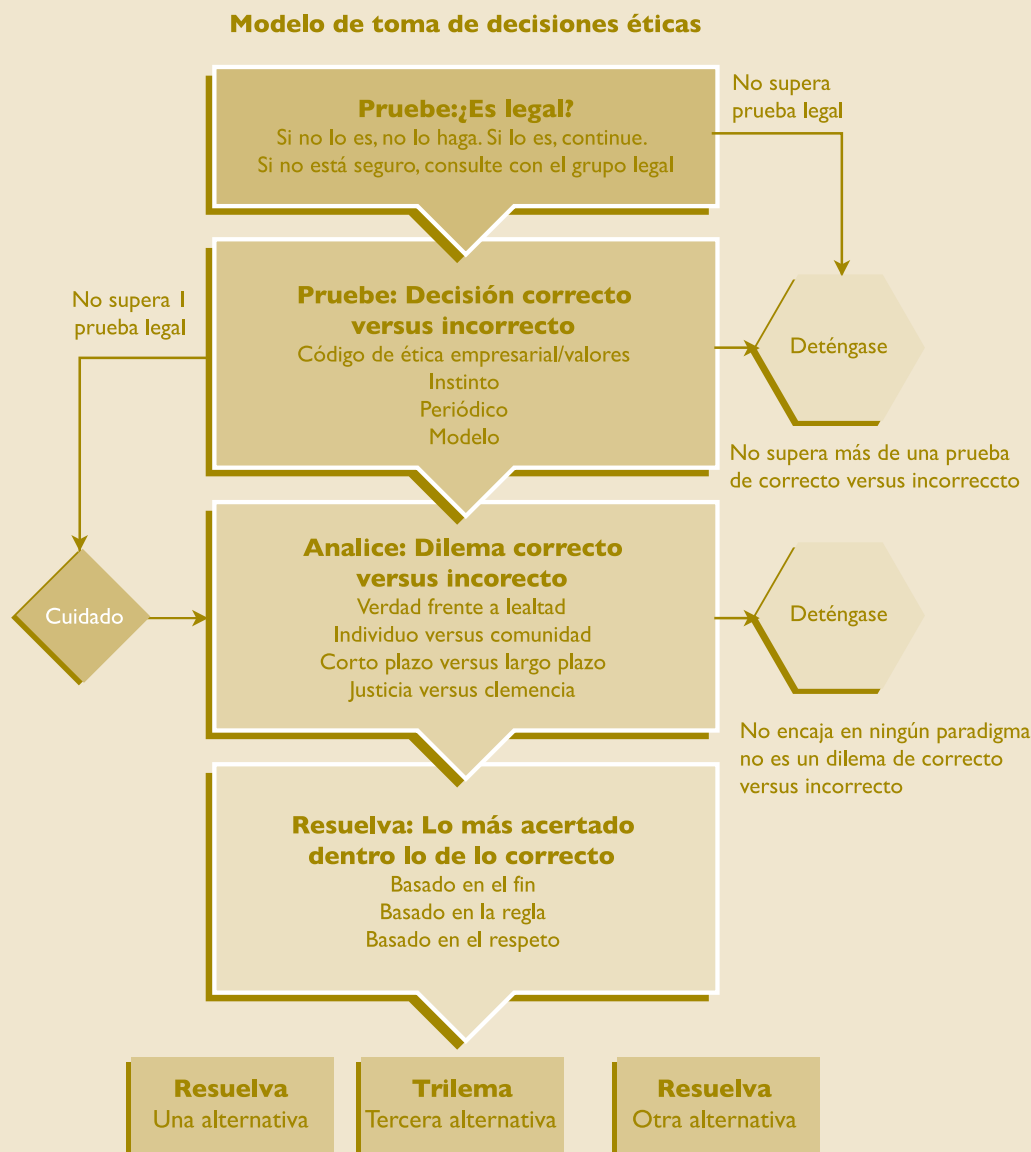
Pero, ¿qué debemos hacer cuando existen varias vías de acción posibles? Cuando se ve obligado a decidir en situaciones en las que el código no ofrece una respuesta única y definitiva, cuando tengan que sopesarse dos acciones viables, el **Modelo de Toma de Decisiones Ética**¹⁰ de la empresa le puede ayudar a resolver estos dilemas (ver gráfico xxx).

Este modelo genérico ofrece una nueva forma de plantearse

las decisiones a las que se enfrenta en su vida personal y laboral diaria y constituye un vehículo para discutirlos con los demás. Usted puede hacerle cambios para adecuarlo a la situación de su empresa.

El modelo consiste en una breve serie de pasos. Las respuestas a las preguntas sirven para aclarar cuál es la conducta que seguir, o bien ayudarle a identificar sus opciones y los valores en los que puede basar su decisión.

En todos los casos, este método le ofrecerá una mayor capacidad de decisión. Las decisiones que tomamos en la vida real son difíciles y se necesita valor moral para actuar. Este modelo le dará más seguridad en sus decisiones y le ofrecerá un método para organizar y articular sus planteamientos, y para comunicarlos de una forma más efectiva a los demás. Un ejemplo es la siguiente situación:



10. Tomado de Código de Ética Empresarial de Accenture: nuestros "Core Values" en Acción. 2006



Situación:

Usted es el líder de un proyecto en el que el cliente ha adelantado repentinamente la fecha de entrega debido a un requisito regulador. A fin de poder cumplir con el plazo y ganar una bonificación para la empresa, un miembro clave del equipo (al que llamaremos Juan) tendrá que perderse algunas sesiones de capacitación que son parte fundamental de su plan general aprendizaje y que le serán imprescindibles si quiere ser elegible para un ascenso.

¿Qué hacer?

Aplique el modelo:

En primer lugar, **¿se trata de una cuestión legal?** No. Decidir si alguien sigue su plan de capacitación o da servicio al cliente no es una cuestión que esté regulada por la ley.

A continuación, hágase las preguntas de “correcto versus incorrecto”: **¿plantea esta situación un conflicto con nuestros valores éticos?** En realidad no. No hay nada malo en trabajar duro para cumplir con un plazo de entrega y conseguir una bonificación para la empresa, al contrario.

Después, plantéese lo siguiente: **¿le resulta incómoda esta situación? No, ¡sólo provoca estrés!**

Debe encontrar un equilibrio entre intereses legítimos concurrentes: los del cliente y los de la persona que supervisa. Luego, piense si esta situación le resultaría embarazosa si se hiciera pública. No. Pedir a alguien que no asista a una sesión de capacitación para cumplir con un requisito del cliente es simplemente una decisión difícil para el gerente.

Por último, **¿considera que pedir a alguien que renuncie a una sesión de capacitación es parte de un modelo de conducta que en la empresa se debería tener?** Quizás, depende de las circunstancias.

Puesto que esta situación ha superado todas las preguntas del tipo “correcto versus incorrecto”, es decir, no ha respon-

dido sí a ninguna de ellas, **¿cómo debemos analizar el dilema?** Parece que son posibles dos paradigmas: intereses inmediatos frente a intereses a largo plazo y el interés de un individuo frente al interés de la comunidad.

¿Cuáles valores fundamentales son de aplicación? ¿Qué otros valores serían relevantes?

Si ayudamos al cliente a cumplir con un plazo que le imponen las regulaciones, estaremos creando valor para nuestro cliente. Si ayudamos a la empresa a conseguir una bonificación, estaremos dando un ejemplo. La capacitación ayuda a nuestros profesionales a seguir siendo la mejor gente. Reconocer las necesidades de capacitación de un empleado y prepararlo para una posible promoción demuestra el respeto por el individuo.

¿Cómo tomar una decisión acertada cuando hay un conflicto entre dos opciones correctas?

Este sería un ejemplo de un dilema de “correcto frente a correcto”. El reto consiste en cómo resolver el dilema mediante la aplicación de tres principios resolutivos y elegir lo que creas que es “lo más acertado dentro de lo correcto”.

- Basado en el fin (“Lo mejor para el mayor número de implicados”). Este principio sugiere comunicarle, a Juan, que debe perderse su capacitación porque va en beneficio del cliente y de su equipo. Y que él finalice este proyecto, sobre todo si es complicado encontrar un sustituto en tan corto tiempo.
- Basado en la norma o postulado ético de la empresa (“Siga la norma que le gustaría que todo el mundo cumpliera”). Si el CEE de la empresa expresa el postulado o la norma: “la empresa cuenta con los profesionales mejor preparados y capacitados”, este principio sugiere permitir que Juan continúe con su plan de capacitación y encontrar otro recurso para ayudar al equipo a cumplir con su objetivo. No obstante, si la norma es “el cliente siempre es lo primero”, este principio le sugiere posponer la capacitación de Juan.
- Basado en el respeto (“Trata a los demás como usted



Señalización responsable



Señalización responsable

espera que lo traten”). Este principio lo obliga a definir el concepto “los demás”. Si por ello entendemos el cliente, debe decirle a Juan que no realice la capacitación y se quede; si por “los demás” son los otros miembros del equipo, debe decirle a Juan que no acuda a la capacitación para no alterar el equipo y poder finalizar el proyecto. Sin embargo, si por “los demás” entiende otros profesionales de empresa en la situación de Juan, entonces le permitirá asistir a sus sesiones de capacitación para demostrar que la empresa se toma en serio su compromiso con los planes de capacitación.

Una alternativa: Permitir a Juan que asista a su capacitación y arriesgarse a que el equipo no cumpla su plazo de entrega.

Otra alternativa: Explicarle a Juan que, a veces, tenemos que tomar decisiones complicadas en aras del servicio al cliente y que debe renunciar a su capacitación en beneficio del equipo y para cumplir el requisito del cliente.

Una tercera alternativa: Pedir a Juan que no asista a la capacitación para cumplir con el plazo de entrega, pero hacerlo con un permiso especial que le permita asistir a un programa de capacitación externo que cubra sus requisitos de entrenamiento.

Otra solución podría consistir en que el líder del equipo para ese cliente lo sustituyera por otro recurso, quizás más caro, quizás procedente de un proveedor externo. En este caso, aunque la empresa se saliera de sus márgenes de presupuesto, estaría maximizando su capacidad para cumplir con el plazo y, al mismo tiempo, estaría permitiendo a un empleado recibir una capacitación importante que lo prepare para una posible promoción.

En los dilemas de “correcto versus correcto”, no existe una única respuesta “correcta”. No obstante, el modelo garantiza que usted se plantee todas las posibilidades y que tome una decisión en la que confía y que puede defender ante los demás.



Capacitaciones a empleados



Talleres a empleados

“Por esto, el CEE debe plantear la forma de aplicar los postulados y valores éticos. Generalmente, el comportamiento ético se enfrenta a una situación conflictiva, debido a la variedad de intereses en un momento determinado.”

Capítulo VI. ¿Cómo implementar y darle seguimiento al código de ética empresarial?



En el plan de trabajo, el equipo encargado ha programado todas las

actividades que involucran la elaboración, divulgación y seguimiento del CEE. Revisemos las que hemos abordado hasta ahora:

Actividad	Señale con una x las que ha realizado hasta el momento
1. Manifestar el compromiso y la necesidad de trabajar con un código de ética.	
2. Formar un equipo de trabajo para la elaboración del código.	
3. Elaborar el código de ética empresarial adecuado a las disposiciones y políticas de la empresa, para lo cual el capítulo III le servirá de guía.	
4. Preparar al personal, comunicar y divulgar el código de ética de la empresa.	
5. Diseñar la forma de medir los logros alcanzados.	
6. Definir un sistema de retroalimentación en la aplicación del código.	

Es necesario recordar que, antes de esta actividad, se debe agregar, al documento del CEE, una presentación que exprese el mensaje de la alta dirección; de preferencia, esta parte del CEE debe ser firmada por la máxima autoridad. Además, el código, después de ser elaborado, tendrá que someterse a la validación de las autoridades pertinentes antes de su divulgación al personal de la empresa.

Para las siguientes actividades, es necesario tener presente las siguientes recomendaciones:

Preparar al personal, comunicar y divulgar el código de ética de la empresa.

Una vez aprobado el CEE, puede iniciar la divulgación al personal; si usted cuenta con una unidad de recursos humanos, puede contar con apoyo para la organización de

las sesiones de presentación del código. Esta presentación deberá contener, como mínimo, los siguientes temas:

1. Un resumen de los beneficios de utilizar el código.
 2. El contenido del código (deben familiarizarse con los temas).
 3. El sistema o modelo de decisiones de la empresa.
 4. El sistema de retroalimentación y seguimiento.

Diseñar la forma de medir los logros alcanzados.

La forma para medir resultados puede estar basada en el grado de cumplimiento de los postulados éticos por cada colaborador. La evaluación de desempeño deberá incluir los ítems pertinentes para calificar este aspecto. En general,

“Si la empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, es necesario que, con el apoyo de Recursos Humanos o de un consultor externo, se diseñe un sistema sencillo para ello.”

cuando un jefe hace una evaluación de desempeño, revisa los aspectos de evaluación; si no están considerados estos, no lo tomarán en cuenta para la calificación del desempeño, por lo que se deberán de incluir los aspectos relacionados con los comportamientos éticos de los colaboradores en la empresa.

Si la empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, es necesario que, con el apoyo de Recursos Humanos o de un consultor externo, se diseñe un sistema sencillo para ello.

Generalmente, estos temas se desarrollan a través de una entrevista cara a cara; si es posible, y para tener evidencias, pueden involucrarse los clientes y colaboradores. Lo importante es que el jefe establezca un día cada año para hablar de este tema y conversar sobre las conductas y comportamientos que deseamos desarrollar dentro de la empresa.

A continuación, se presenta un formato sencillo que puede ser utilizado para la evaluación de comportamientos éticos.

Actividad		Departamento	
Tema	Postulados	Cumple	No Cumple
1.	1. 2. 3.		
2.	1. 2. 3.		
3.	1. 2. 3.		
4.	1. 2. 3.		
5.	1. 2. 3.		
6.	1. 2. 3.		
7.	1. 2. 3.		
Totales			
Compromisos acordados para mejorar los comportamientos éticos. 1. 2.		¿Cómo lo hará? ¿Quién le apoyará? (Definir el nombre de algún miembro del equipo). 1. 2.	
Evalúa		Firma: Fecha:	

Luego, el equipo puede registrar estos resultados por departamento e integrarlos para encontrar la situación de cumplimiento del código ético a nivel empresarial.

Como el código está conformado por postulados éticos previamente definidos, el equipo puede realizar una evaluación cuantitativa de los resultados. Por ejemplo, si la persona evaluada cumple 8 postulados entre los 100, significa que cumple en un 8%. Por el contrario, si cumple 80 de 100 está logrando un 80% de cumplimiento.

De esta forma, se puede contar con un sistema de medición y puede utilizarse para darle seguimiento,

Definir un sistema de retroalimentación en la aplicación del código.

Para el sistema de retroalimentación, el equipo de trabajo ya cuenta con las mediciones de la situación de la empresa. Puede realizar la retroalimentación utilizando dos posibles vías:

1. Realizarlo a través del equipo de trabajo encargado del tema.
2. Contratar una auditoria externa.

El equipo de trabajo puede darle seguimiento en un primer momento; sin embargo, por ser un tema bastante complejo y delicado, pueden realizarse las auditorías. Esto permitiría una opinión externa que pretende ser más objetiva y puede abarcar la evaluación considerando los actores externos, como proveedores y clientes de la empresa, para contar con percepciones de diferentes puntos de vista.

En la primera evaluación de logros y si se utiliza un sistema cuantitativo, puede ser usado para enfocar los mejores de comportamientos dentro de la empresa a nivel global. El equipo debe de transmitir, a todo el personal, la disposición a ayudarles en estos temas.

Otra herramienta que puede servir para orientar al personal es poner cinco ces en práctica:

1. Comunicar. Consiste en mantener a los demás informados, con la discreción de compartir información solo con aquellos que la necesitan, facilitando así futuros contactos y asegurándose de contar con ayuda en situaciones difíciles.

2. Consultar. Consiste en integrar a los demás en el proceso de toma de decisiones, pidiendo consejo a aquellos que cuentan con aptitudes, capacidades, preparación o experiencia que usted no tiene; por ejemplo, alguien del departamento legal, de finanzas o un ejecutivo de calidad, o bien alguien que ya tenga experiencia en lo que está intentado hacer.

3. Comprobar. Consiste en pedir a alguien que revise su planteamiento para confirmar que no se ha saltado ningún punto importante o que no ha interpretado bien la situación.

4. Colaborar. Es un enfoque multidisciplinario, especialmente en lo que respecta a decisiones importantes, idealmente utilizando un sistema de trabajo en equipo, de compañerismo e iguales.

5. Coraje. Consiste en defender lo que se sabe que es correcto y actuar en consecuencia, aun cuando la defensa de esos principios no sea fácil. Pedir ayuda es un síntoma de fortaleza, no de debilidad.

Finalmente, insiste en ofrecer ayuda a todo el personal en el caso de tener alguna situación conflictiva y pedir consejos. Pueden insistir en solicitar ayuda escribiendo en el CEE sobre el tema.



Código de ética



Elaborando el código de ética



Pregunta: Si expongo una preocupación, ¿me meteré en problemas?

Respuesta: No. No recibirá ninguna recriminación ni se le someterá a ninguna sanción disciplinaria si denuncia de buena fe algo que sospecha que es incorrecto. Como empleado de la empresa, tiene la responsabilidad de denunciar cualquier posible violación del código. De hecho, sí podría estar sujeto a sanción disciplinaria si presencia alguna violación del código y no hace nada al respecto.

Nuestras responsabilidades como empresa

Todos los empleados de la empresa son conscientes de que las violaciones del código minan la confianza de la empresa y nuestros clientes hacia nosotros y nos exponen, no solo a una sanción disciplinaria, incluido el despido, sino también a posibles responsabilidades legales. Se espera que todo el personal de la empresa esté familiarizado con este código y con las políticas de la empresa que los respeten en todo momento. No se conforme con leer este código, utilícelo como modelo de conducta.

Actuar de forma ética es su responsabilidad y lo que la empresa espera de usted.

También es responsabilidad suya actuar cuando sepa o tenga sospechas razonables de que se ha producido una violación del código. Todo el personal de la empresa debe denunciar o actuar si son conscientes de una posible actividad ilícita, no ética o fraudulenta, de temas contables o de auditorías de naturaleza dudosa o de cualquier otra actividad que les provoque inquietud. Los líderes de la empresa crean un entorno en el que los

miembros de sus equipos tienen confianza para exponer dichas inquietudes a través de sus estructuras jerárquicas habituales.

La empresa no tolerará represalias contra ningún empleado que haya planteado una inquietud de este tipo o que haya utilizado el apoyo de los miembros del equipo de ÉTICA (o cualquier otro canal adecuado) para denunciar una situación de carácter ético o legal. Es importante para el mantenimiento de un entorno ético y de un negocio de alto rendimiento que los empleados hagan públicas sus inquietudes en este sentido.



Empleados hacen públicas sus inquietudes

“Como el código está conformado por postulados éticos previamente definidos, el equipo puede realizar una evaluación cuantitativa de los resultados.”

Capítulo VII. Reflexiones

El reto de la alta dirección en el gobierno de la empresa de hoy: humanizar la gestión de la rentabilidad. El principio personalista aplicado a la gestión de la empresa¹¹ se refiere a poner en práctica la convicción de que todo hombre ha de ser tratado respetando siempre su valor como persona (Chalmeta, 1994)¹²

- La cuestión ética y la primacía de la persona en el gobierno no es un cuestión religiosa o ideológica. Es una cuestión que se refiere a la misma naturaleza del hombre y al modo humano de organizar la vida económica.
- La cuestión ética y la primacía de la persona no tienen su raíz solo en un deseo de hacer el bien al otro, sino que pone en juego la misma calidad humana del directivo y la vida de la empresa. Cada ser humano es persona en función de lo que hace a lo largo de su vida y es profesional en función de lo que hace en su trabajo.
- No se afirma que la empresa sea responsable de la felicidad completa del hombre, pero no cabe duda de que al directivo le corresponde velar por la “humanidad” del trabajo de los que tiene a cargo.
- Es necesario identificar un principio ético que sirva como fundamento en la tarea de dirección. Ese principio ha de ser suficientemente rico como para poder estar en la base de todos los planteamientos, y suficientemente elástico como para poder aplicarse en todas las situaciones.
- Hemos individualizado un principio que parece cumplir con todos estos requisitos y prestar suficiente atención al modo de manifestarse la cultura moderna en la vida de la empresa: todo hombre ha de ser tratado respetando siempre su valor de persona.
- El diálogo interdisciplinario entre ética y empresa se muestra, una vez más, como el único medio para lograr superar el abismo que todavía separa el mundo del dinero y de los negocios, del mundo de los valores éticos y espirituales.



“El reto de la alta dirección en el gobierno de la empresa de hoy: humanizar la gestión de la rentabilidad.”

11. Hernán Fitte, Profesor de Ética social y económica, Roma. Tomado de Ética en el gobierno de la empresa, recopilación de Domenec Melé Carné, IESE, Editorial EUNSA. 1996.

12. Chalmeta, G. 1994. “El principio personalista”. Acta philosophica III (1994) 5-26.

Capítulo VIII. Bibliografía

- Department of Commerce, International Trade Administration. Business ethics: a manual for managing a responsible business enterprise in emerging market economies/US, 2004.
- García-Marzá, D. Ética empresarial. Del diálogo a la confianza. Madrid, Trotta, 2004.
- Sabater, Fernando. El contenido de la felicidad. México, 2005.
- ETNOR. Fundación para la ética de los negocios y las organizaciones, y Centro Europeo de Empresas Innovadoras CEEL. (s/f) Guía de Responsabilidad Social de la Empresa.
- Código de Ética Empresarial de Acenture. 2006.
- Correa, María E. Responsabilidad Social Corporativa. Ambiente y Desarrollo. Naciones Unidas, Chile, 2004.
- Comisión de Trabajo. Guía de Ética Empresarial. Nicaragua, abril, 2004.
- C.Amorós, “Sartre”, Historia de la ética. Ediciones Campos, 2005
- Reseñas en <http://www.ideasapiens.com/filosofia.sxx/eticaypolitica>.
- Código de Ética Empresarial. Sony Ericsson. 2005.
- Debelujh, Patricia. Políticas de Ética Empresarial. Argentina, 2005.
- Redfield, Robert. Pequeña Comunidad (The little Community Viewpoints for the Study of a Human Whole). 2004.
- Amato, Livio. Transparencia en las licitaciones y la lucha contra la corrupción. Conferencia Internacional, octubre, 2003.

Coordinación

Rhina Reyes

Staff Editorial

Mercedes Góchez y Asociados

Patricia Hill de Barrientos

Diseño y Diagramación

Menta. Estudio Creativo

renata.menta@gmail.com

Fotografías

Cenérgica

CESSA

Asociación Azucarera

SABMiller

Impresión

Artes Gráficas Publicitarias, S.A de C.V

I74.I
F981e

Fundación Empresarial para la Acción Social (**FUNDEMAS**)
Aprendiendo a rendir cuentas/ Fundación Empresarial para la Acción Social
(**FUNDEMAS**).-- I a. ed. --San Salvador, El Salvador: **FUNDEMAS**, 2007.
70p. : il. ; 28cm.

ISBN 978-99923-846-9-5

I.Etica Profesional. 2. Etica de los Negocios. 3. Etica Social.
I.Título.

BINA/jmh

Copyright 2007

Fundación Empresarial para la Acción Social (**FUNDEMAS**)

Elaboración: Programa Empresa Salvadoreña para la Responsabilidad Social (EMPRESAL)

Edición: **FUNDEMAS**

Diseño: Menta. Estudio Creativo

Impresión: Artes Gráficas Publicitarias, S.A.

Financiado por: Programa de Transparencia y Responsabilidad del Departamento de Comercio
de los Estados Unidos y GTZ

Primera Edición: 500 ejemplares / septiembre 2007
San Salvador, El Salvador.

Hecho el depósito de ley de acuerdo con el art. 15 de la Ley del Libro.
La autorización para reproducir total o parcialmente esta publicación debe solicitarse a **FUNDEMAS**.

