

DE LOS VALORES A LA EJECUCIÓN



RESUMEN EJECUTIVO

No. 33-2006

boletín técnico.

Los valores humanos y principios éticos son los que conforman toda la empresa: desde la visión, misión y valores, hasta la estructura, estrategias o prácticas y estilo de una empresa. Estos valores, están o pueden estar en la cabeza de la organización, pero hay que conseguir hábitos de conducta, que son los que hacen operativos los valores. Los valores deseados deben hacerse presentes en la cultura de la empresa e integrarse en el carácter de las personas que la conforman. Dentro de los distintos enfoques para desarrollar las políticas de ética empresarial, hay que hacer especial hincapié en el enfoque de excelencia, que radica en el desarrollo de las virtudes humanas como base para la excelencia empresarial.

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE ÉTICA

Por el C.P. Carlos Osuna Fernández

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2006

Presidente

Dr. Marco Antonio Cerón Grados

Presidente del Consejo Técnico

C.P.C. Sergio Federico Ruiz Olloqui Vargas

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE ÉTICA

PRESIDENTE

Lic. Walter Zehle Herrera

INTEGRANTES

C.P. Carlos Osuna Fernández

Lic. Walter Zehle Herrera

Ing. Eduardo Garza Castillón Segovia

Lic. Héctor Arangua Morales

C.P. Gustavo De la Torre De la Torre

Dr. Rómulo González Zubieta

Lic. Javier Hernández López

C.P. Jorge Moreno Noriega

C.P. José Apanco Mendoza

Ing. José Tanus Siade

C.P. C. María de Lourdes Nabor

Ing. Octavio Sánchez Calvillo

C.P. Alejandro Delgado Pastor Surrel

Lic. Julio Cancino y León

Ing. Santiago Macías Herrera

Lic. Federico Rios García

Lic. Sam Podolsky R.

Lic. Carlos Vargas Hernández

Lic. Pablo Emilio Baquero López

C.P. Jaime Velasco Campos

Lic. Carlos Chávez de Icaza

Lic. Aliza Chelminsky

Lic. Diana Hierro Berrondo

Ing. Octavio Díaz García de León

Mtra. Lourdes Linares Castro

Ing. Juan Millán Illescas

Lic. Javier Limón Cadenas

Ing. Raúl Martínez Moreira

C.P. Gustavo Rodarte de la Serna

MPP Patricia Torres Serpel

L.C.P. Martha Arellano Fuentes
Coordinadora del Comité Técnico
Nacional de Ética

II. ÍNDICE TEMÁTICO

- ▶ LOS VALORES
- ▶ LA EJECUCIÓN
- ▶ EL CODIGO DE CONDUCTA

III. -LOS VALORES

Una de las formas más efectivas para pensar en la ética con que cuentan las personas, es la aplicación de los valores al proceso de toma de decisiones. Inmediatamente surge la pregunta. ¿De que valores estamos hablando? El Institute for the Global Ethics ha realizado una gran cantidad de estudios acerca de la naturaleza de los valores esenciales y concluye que independientemente de las diferencias de religión o estrato social que existen en el mundo, hay cinco valores que podemos considerar como globales y que son: HONESTIDAD, RESPONSABILIDAD, RESPETO, EQUIDAD Y COMPASIÓN. Estas respuestas dan una métrica muy interesante para pensar acerca de los que significa la ética. Lo que es ético es honesto, responsable, respetuoso, equitativo y compasivo. Por lo tanto, lo no ético es lo deshonesto, irresponsable, irrespetuoso o falta de compasión. Hay que hacer notar que la palabra operativa usada es la "o" y no la "y". Para ser no ético no es necesario incumplir con los cinco valores, con fallar en uno es suficiente para ser una persona no ética. Inclusive, si una persona es responsable, equitativa y profundamente compasiva, pero deshonesto, la mayoría de las personas lo juzgarán como una persona no ética.

Otra manera para definir lo que es ético está basada en una idea que creó Lord Moulton, un parlamentario inglés del siglo XIX que hablaba de la ética como la "obediencia hacia lo no legislado". O sea que la ética tiene que ver con asuntos para los cuales la ley es silenciosa, pero para lo cual existe un amplio consenso social.

El acondicionamiento ético no es cuestión de una inculcación, sino que es todo un proceso. La mayoría de las

personas se mofarían de un programa de acondicionamiento físico (fitness) en donde a través de la toma de un brebaje mágico se obtuviera una excelente condición física para siempre. De igual manera, el contar con un buen acondicionamiento ético requiere de una práctica constante y es, como sucede con el acondicionamiento físico, un reto personal. No se consigue ser ético con sólo leer un artículo o asistiendo a un seminario sobre el tema. Inclusive se puede leer mucho sobre las ideas fundamentales de la ética en los negocios pero es necesario "hacer" algo para desarrollar las habilidades éticas.

Los factores que hay que tomar en cuenta en un proceso de decisión ética según el Institute for Global Ethics son: las decisiones y los dilemas.

Las decisiones siempre involucran las características éticas de "Correcto vs. Incorrecto". Con el objeto de adquirir un buen acondicionamiento ético en la toma de decisiones, siempre tendremos que hacernos las siguientes preguntas al momento de decidir:

- ▶ ¿La decisión a tomar es legal?

- ▶ ¿La decisión a tomar viola algún Código de Ética?
- ▶ ¿Qué sentimos en el estómago al decidir por algo?
- ▶ ¿Qué sentiríamos si nuestra decisión estuviera publicada en los encabezados de los periódicos?
- ▶ ¿Qué haría mi padre (o cualquier otro rol modelo) en una situación similar?

Los dilemas, a diferencia de las decisiones, tienen que ver con los valores, y sucede cuando dos valores igual de importantes están enfrentados en el sentido de decidir a cual favorecer, convirtiéndose el dilema en una decisión de "Lo Correcto Vs. Lo Correcto". Estos pueden ser:

- ▶ Verdad o Lealtad
- ▶ Individuo o Comunidad
- ▶ Corto Plazo o Largo Plazo
- ▶ Justicia o Compasión

Verdad o Lealtad.- Verdad para la mayoría de las personas es tener concordancia con hechos o con realidades. Lealtad involucra fidelidad hacia una persona, grupo, organización, gobierno o hacia un conjunto de ideales o principios.

Individuo o Comunidad.- Este paradigma también puede

pensarse como nosotros contra ellos, o los más pequeños contra los más grandes.

Corto Plazo o Largo Plazo.- Corto plazo vs. Largo plazo, o el dilema de "Ahora vs. Después". Refleja las dificultades que surgen cuando las necesidades o deseos inmediatos se contraponen con los objetivos o proyectos futuros.

Justicia o Compasión.- La justicia siempre tiene que ver con las expectativas; la compasión tiene que ver con las excepciones a las de reglas de la justicia. La Imparcialidad, la equidad, la honradez, inclusive la aplicación de la ley, a menudo provoca un conflicto con la compasión, la empatía y el amor.

Lo anterior, sin embargo, no es otra cosa que un planteamiento de análisis de los dilemas y no una resolución de los mismos. Los elementos que nos pueden ayudar a resolver dilemas y tomar decisiones y acciones éticas, se basan en tres principios tradicionales de la filosofía moral que son:

- ▶ **Principio basado el Propósito:** Decidir por aquello que proporcione el bien

mayor al mayor número de personas.

- **Principio basado en Reglas:** Pensar en si lo que se piensa hacer fuese una regla universal, preguntándose ¿que pasaría si todo el mundo hiciera los que pienso hacer?
- **Principio basado en el Interés por Alguien:** Actuar en base a la regla de oro de "Hacer a otros lo que te gustaría que te hicieran ellos a ti".

La aplicación de estos principios en situaciones diferentes invitan a movernos hacia una solución, sin embargo los principios por sí mismos, no dan una respuesta a dilemas específicos y nos obligan a ejercitar una de las cosas más complicadas que la humanidad tiene como un reto obligado, que es pensar. Los principios nos dan una estructura de pensamiento, pero ellos no piensan por nosotros y el proceso de toma de decisiones debe estar basado en un pensamiento correcto y en un sentimiento correcto, que tenga un sentido racional y

lógico y que también sea institucionalmente correcta.

Como se puede apreciar, la aplicación de la ética en la toma de decisiones no nos ayuda por sí misma a determinaciones de fórmula. Las decisiones éticas son complejas, deben ser matizadas y requieren de reflexiones y pensamientos muy profundos.

En otras palabras, debemos adquirir y mantener un acondicionamiento (fitness) ético para tomar y ejecutar decisiones correctas en base a los valores.

IV.- LA EJECUCIÓN

La ejecución la podemos definir como la capacidad de interrelacionar la misión de la empresa con la estrategia y el capital humano. Sin este último elemento no hay rumbo. La ejecución es la que da los resultados dentro de una organización.

De una investigación realizada por el IESE sobre políticas de ética empresarial en las 500 mayores empresas españolas, determinó que las empresas necesitan valorar cada vez más la calidad humana de sus empleados.

El 71% de las empresas encuestadas poseen algún tipo de documento que incluye aspectos éticos. Lo hacen en tres tipos de documentos: las Declaraciones de Visión y/o Misión Corporativa, las Declaraciones de Valores Corporativos y los Códigos de Conducta.

Las empresas ven en estos documentos un cauce para difundir valores corporativos y crear cultura empresarial, para fundamentar la dirección basada en valores o mejorar la imagen corporativa.

Studs Terkel, el escritor americano y gran observador de los trabajadores en las empresas, escribió que "algunos trabajos son muy pequeños para llenar el alma de los hombres". Las empresas requieren diseñar empleos que llenen el alma, que atraigan a la mejor gente y que den un significado sustancial a las horas que se utilizan para ganar un salario.

En el campo emergente de los estudios sobre el bienestar se está encontrando una correlación positiva y muy fuerte entre el sentimiento propio de bienestar y las futuras capaci-

dades para tener éxito en el trabajo, incluyendo creatividad y altos estándares de productividad, así como con la propia salud y longevidad. Los estudios realizados hasta ahora indican que la gente con un alto sentido de bienestar llega a tener altos ingresos y tiene un mejor desempeño en el trabajo que aquellas personas que reportan un bajo nivel percibido de bienestar.

Las ventajas de eficiencia y de productividad tienen que ver con la incorporación de mayor sustancia que llenen el

alma a los puestos de trabajo. La productividad y la calidad se alimentan una de la otra. El orgullo en el trabajo lleva a mejorar la capacidad por hacer un mejor trabajo y esta capacidad por hacer un mejor trabajo lleva a tener una mejor calidad y un mayor orgullo por lo que se hace.

Un estilo gerencial que esté enfocado a los conceptos de pensar y actuar éticamente, buscar y diseñar puestos con alma y de lograr el bienestar de los colaboradores se está convirtiendo en una ventaja

competitiva global. Esto sólo se logra a través de un adecuado acondicionamiento ético, ya que es en la empresa donde primero se deben compartir los valores y vivirlos a través de la ejecución.

La riqueza debe apalancar a la ética, nos guste o no, nobleza obliga. Existe una obligación que viene como consecuencia de la riqueza y el poder de las empresas para usarlo adecuadamente en beneficio de la humanidad y no para satisfacer antojos personales.

V.- EL CODIGO DE CONDUCTA

El mejor punto de partida para la elaboración e implementación de esquemas que fomenten la productividad y el bienestar son los códigos de conducta, los cuales deben partir del reconocimiento de lo bueno que las personas llevan a su trabajo. Al reconocer sus propios valores, tendrán mayor disposición a analizar aquellos elementos que no son positivos. Es muy importante contar con la participación de todos los que conforman la estructura de la organización, sus componentes y niveles, siendo un factor definitivo el compromiso de la alta jerarquía. Aplicar en-

cuestas dirigidas a todos los empleados y trabajadores, pudiendo, a través de los resultados, elaborar instrumentos que permitan determinar lo siguiente:

- ▶ La existencia de tres clases de valores éticos en su ambiente profesional:
 - o Valores correctamente percibidos
 - o Valores percibidos en forma distorsionada
 - o Valores ausentes
- ▶ La forma en que las diferentes personas procesan contenidos éticos dentro del proceso de dar y encon-

trar sentido a sus vidas.

- ▶ La actitud de las personas con relación a la elaboración y/o implementación de un código de ética, y, además, lo que esperan del mismo.

Los códigos de conducta definen de manera sencilla y clara el comportamiento que se espera de los integrantes de un grupo y establecen la forma en que los valores éticos y la misión de una institución son interpretados en las actividades diarias y en las relaciones humanas.

Es el documento que sirve de marco rector de la vida de la empresa, por contener a manera de norma de conducta para todos los colaboradores de ésta:

- ▶ Los valores intrínsecos (el qué)
- ▶ Los valores instrumentales (el como)

en los cuales se sustentarán las decisiones relacionadas con la interacción de la empresa con todas las entidades relacionadas con ella.

El Código de Conducta expresa los compromisos que la organización establece con sus partes interesadas, de forma voluntaria y de acuerdo a sus principios y filosofía. Así mismo, es la mejor manera como la organización, ante la incertidumbre, globalización y ardua competencia del actual entorno, que propician relativismos morales y el utilitarismo como fin en sí mismo, enmarca las relaciones con sus distintos públicos o partes interesadas, su sobrevivencia y crecimiento en marcos éticos muy claros, que se conviertan en referencia obligada, basados en los valores y la cultura organizacional que la han ca-

racterizado. El Código de Conducta tiene varias funciones:

- ▶ Para los empleados: Es la guía de actuación
- ▶ Para los clientes y proveedores: Constituye el marco ético de la relación con unos y otros.
- ▶ Para la comunidad en general: Es la norma contra la cual se evalúe el comportamiento de la organización en el mundo de los negocios.

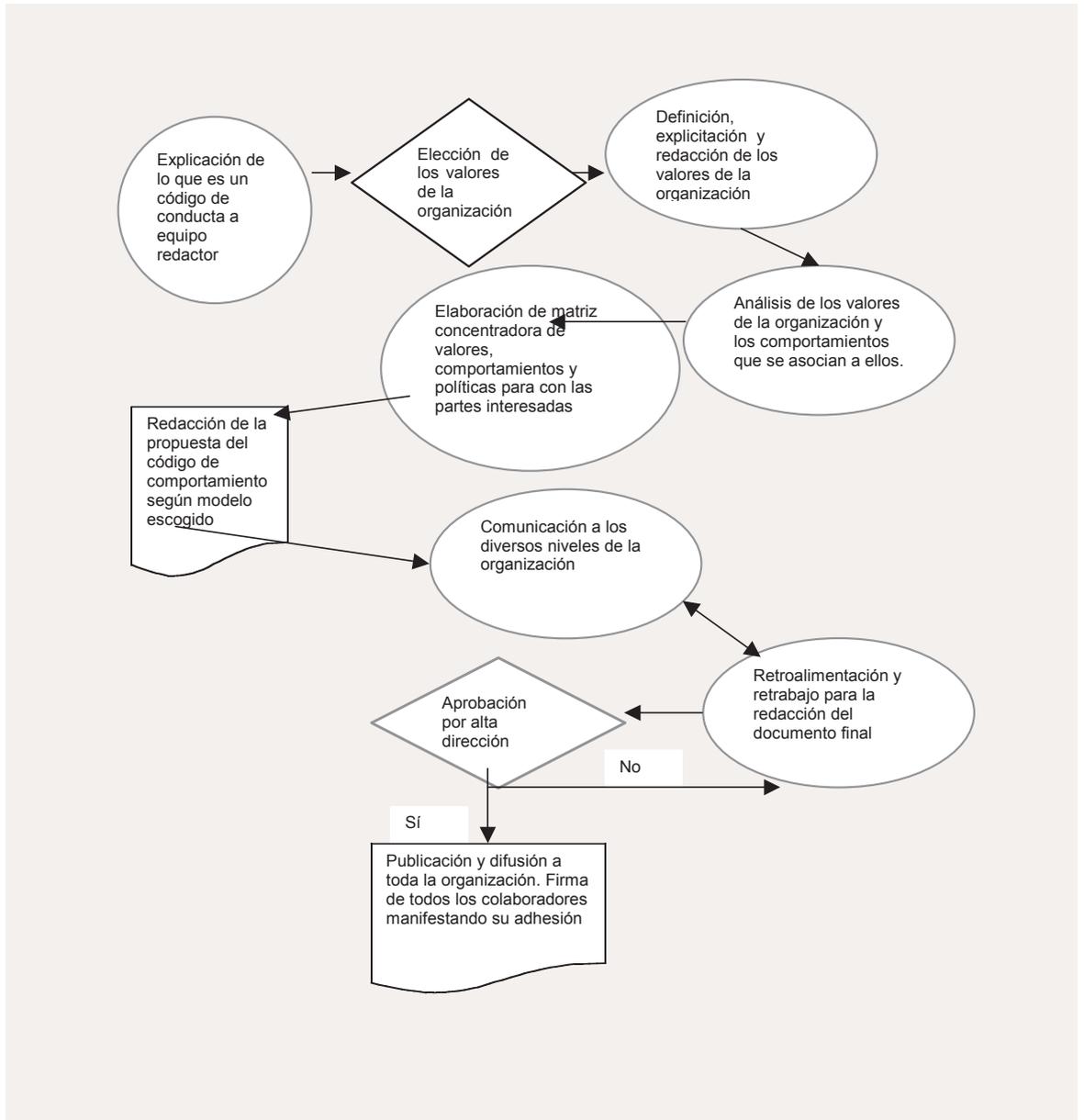
Los que se ocupan de la ciencia de la ética les gusta decir que la confianza en los códigos es la mitad del camino entre la devoción a los instintos fundamentales y la aplicación de una reflexión o razonamientos éticos.

En realidad la obediencia ciega a las reglas codificadas está más o menos a la par de la obediencia ciega a la autoridad: o no se cuestiona o no se cumple; esto, aunado al hecho de que en las escuelas de negocios no suelen impartirse cursos actualizados de ética profesional y a que, por lo general, no se nota un alto

grado de control y exigencia por parte de las instancias reglamentarias, ni mucho menos del público, para que las empresas cumplan con sus respectivos códigos de ética, obliga a desarrollar nuevos paradigmas capaces de alentar a los profesionales a asumir conductas moralmente correctas.

El proceso para la elaboración de un Código de Conducta debería ser visto más bien como una expresión de la cultura con que los integrantes de una empresa o una institución desean vivir. En vez de buscar un instrumento (el código) para crear una cultura, hay que diseñar un proceso capaz de ayudar a las personas a descubrir, aclarar y perfeccionar su propia cultura institucional. Este enfoque supone que los verdaderos valores de cualquier empresa o institución tienen como fuente a las personas mismas; un proceso que les permita descubrir sus valores y reconocerlos en un documento final que exprese lo que realmente desean ser y hacer como profesionales.

PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA



VI.- CONCLUSIONES

La buena compañía del futuro deberá centrarse en el acrecentamiento del factor humano y en el trabajo como un reto excitante. Si el nuevo paradigma para los negocios es el aceptar a los trabajadores y empleados como "socios", entonces las necesidades recíprocas necesitan ser enfatizadas más allá de las relaciones patrón/trabajador; los socios necesitan trabajar juntos, todos, como una organización sin costuras aplicándose unos a las necesidades de los otros y compartiendo adecuadamente los riesgos y las recompensas del esfuerzo conjunto para generar una mayor riqueza compartida.

Los principios éticos por sí mismos, no dan una respuesta a

dilemas específicos y nos obligan a ejercitar una de las cosas más complicadas que la humanidad tiene como un reto obligado, que es pensar. Los principios nos dan una estructura de pensamiento, pero ellos no piensan por nosotros y el proceso de toma de decisiones debe estar basado en un pensamiento correcto y en un sentimiento correcto, que tenga un sentido racional y lógico y que también sea institucionalmente correcta.

Un estilo gerencial que esté enfocado a los conceptos de pensar y actuar éticamente, buscar y diseñar puestos con alma y de lograr el bienestar de los colaboradores se está convirtiendo en una ventaja

competitiva global. Esto sólo se logra a través de un adecuado acondicionamiento ético, ya que es en la empresa donde primero se deben compartir los valores y vivirlos a través de la ejecución.

Un adecuado proceso en la implementación de un código de ética, destaca y anticipa los dilemas éticos para que no se tenga que reinventar un proceso de toma de decisiones cada vez que se enfrenta un nuevo dilema; debe inspirar en lo que respecta a las funciones y responsabilidades únicas y hacer que todos sean guardianes de los valores y de la conducta de la organización y de la profesión.

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico

Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín
favor de hacerlo llegar
directamente al autor.

C.P. Carlos Osuna Fernández

Director General

Business Dimension Management de México, S.C.

e-mail: cosuna@bdm.com.mx