

“Como desarrollar un código de conducta para la empresa competitiva”

Por: C. P. Gustavo A. de la Torre

Para explicar el proceso de implantación del Código de Conducta en las empresas se presentan los siguientes temas:

1. Introducción
2. Tendencia nacional e internacional de la Responsabilidad Social Empresarial.
3. Metodología de Administración por Valores
4. Filosofía de la empresa
5. Administración de la Responsabilidad Social Empresarial
6. Elaboración de Códigos de Conducta
7. Contenido de Código de Conducta
8. Un modelo internacional
9. Bibliografía

Introducción

Para lograr la implantación de principios de ética en la empresa es necesario comprender 3 aspectos principales:

1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
2. Tendencia Nacional e Internacional de la RSE
3. Metodología de la Administración por Valores (APV)

1. Responsabilidad Social Empresarial:

Es la actitud de mejora continua en los negocios, de cumplir con la finalidad económica y social de la empresa, que hace posible mantener su competitividad, cumpliendo con las expectativas sociales, éticas, económicas y ambientales de sus participantes, respetando la dignidad de la persona, de las comunidades en las que opera y de su entorno.

• **Mejora continua:** Es el proceso de autocrítica que permite mantener una superación permanente de los procesos de negocios a través del aprovechamiento de áreas de oportunidad y la corrección de desviaciones o riesgos detectados.

• **Competitividad:** Es un elemento indispensable para la supervivencia de las empresas en la economía global que se deriva de índices comparables ventajosamente con los de la competencia en 4 campos:

- Productividad
- Rentabilidad
- Calidad de bienes y servicios
- Prevención de riesgos

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2004

C.P. Ignacio Treviño Camelo
Presidente

Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera
Presidente Coordinador Area Técnica

Lic. Agustín Humann Adame
Secretario CDN y
Director General IMEF

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE ÉTICA

PRESIDENTE
C.P. Carlos Osuna Fernández

MIEMBROS

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

C.P. José Apanco Mendoza

Ing. José Tanus Siade

C.P.C. Ma. de Lourdes Nabor

Ing. Octavio Sánchez Calvillo

C.P. Alejandro Delgado
Pastor Surrel

Lic. Julio Cancino y León

Ing. Santiago Macías Herrera

Lic. Federico Ríos García

Lic. Sam Podolsky R.

Lic. Carlos Vargas Hernández

Misael Matus Patiño
Coordinador del Comité
Técnico Nacional de Ética

• **Dignidad de la persona:** Se refiere al respeto de todos los seres humanos como tales sin distinción de raza, sexo, credo, estado físico.

2. Tendencia Nacional e Internacional de la RSE:

Como resultado de la globalización económica se ha observado un fenómeno de cambio acelerado en la sociedad y en particular en las organizaciones que se deriva de 4 características principales de la segunda mitad del siglo XX.

- Cambio tecnológico
- Integración económica internacional
- Maduración de mercados desarrollados
- Caída de los regímenes comunistas y socialistas

Esto ha creado una globalización de los mercados y competencia internacional con grandes beneficios pero también con grandes vicios que han polarizado a la humanidad en un mundo desarrollado que todo lo tiene y un mundo empobrecido que carece de todo.

Las organizaciones mundiales más importantes que buscan una solución a este paradigma se han dividido en 4 tendencias mundiales que pueden resumirse como sigue:

- **Europa:** Que busca retomar un equilibrio internacional a través del civismo empresarial y el respeto a los derechos humanos.
- **Norte América:** Que busca reglas de Gobierno corporativo y un ataque frontal al cohecho y la corrupción.
- **Asia Pacífico:** Que pretende abatir las barreras al libre comercio y el reestablecimiento de la dignidad humano y el estado de derecho.

• **Los Países Emergentes:** En Europa Oriental, en África, en Latinoamérica, y en el Pacífico Sur, que reclaman un lugar de vida digna en ese nuevo orden internacional a través de la transparencia tecnológica jurídica y comercial que evite la simulación y la explotación.

Dentro de esta última corriente se encuentra nuestro país que ha hecho esfuerzos extraordinarios para mantenerse dentro de niveles competitivos internacionales a través de:

- Apertura económica
- Democratización de sus instituciones
- Firma de tratados internacionales, con más de 25 países
- Suscripción de todos los protocolos y tratados internacionales relativos a los derechos humanos, medio ambiente, certificación comercial e industrial, transparencia y persecución de negocios ilícitos.
- Proliferación de ONG's promotoras de los nuevos valores internacionales del cambio

En este sentido cabe mencionar 3 esfuerzos fundamentales para la implantación de la RSE en México:

- Alianza para la Responsabilidad Social (AliaRSE) con el distintivo Empresa Socialmente Responsable
- El proceso de certificación de integridad y responsabilidad social encabezado por COMPITE
- Los premios anuales de Responsabilidad Social Empresarial y transparencia apoyados por organismos sectoriales en la República.

En el sector público se ha coordinado una actividad promotora de la RSE a través del Gobierno Federal en-

cabezada por la Presidencia de la República y monitoreada por la Secretaría de la Función Pública que representa a nuestro país en la OCDE

En el sector educativo la Secretaría de Educación Pública ha insistido en la necesidad de replantear la educación de los principios y valores éticos en todos los niveles de enseñanza. A nivel de las Universidades se están estructurando programas de ética profesional en todas las carreras y ya existen programas integrales de RSE en 3 Universidades:

- ITESM
- UNITEC
- UVM

A nivel de colegios profesionales es interesante destacar el esfuerzo realizado de la cámara de construcción y el Colegio de Ingenieros Civiles de México en el desarrollo de sus códigos de ética y sus documentos sobre RSE

3. Metodología de la Administración por Valores:

Desarrollo original se presenta en el libro de Administración por Valores de Ken Blanchard en un enfoque original de consultoría hacia la empresa media de los Estados Unidos de Norteamérica, destacan por su importancia los 7 pasos. (Ver cuadro 1)

Así como la metodología para la solución de problemas. (Ver cuadro 2)

Sin embargo, después de analizar las necesidades de la empresa mexicana y la generación de varios códigos internacionales de negocios, AVAL ha recomendado simplificar el proceso de Administración por Valo-



Cuadro 1

SPOT Solución de problemas orientados a las tareas:
<ul style="list-style-type: none"> • Definición del problema. • Definición de áreas participantes. • Relación de propuestas de solución. • Negociación de propuestas. • Propuesta consolidada. • Diseño de nuevo flujo de operaciones • Prueba de la solución. • Plan de implantación. • Evaluación de resultados (Reingeniería y calidad total)

SPOP Solución de problemas orientados a las personas:
<ul style="list-style-type: none"> • Aclarar inquietudes. • Declarar objetivos. • Identificar requisitos claves. • Determinar soluciones. • Evaluar soluciones. • Obtener acuerdos. • Desarrollar plan de acción. • Establecer plan de medición. • Seguimiento de resultados. (Administración del cambio)

Cuadro 2

Orientación a misión, visión y valores

res a 4 pasos como sigue:

1. Adopción de un Código de Conducta
2. Difusión interna y externa
3. Supervisión y supervisión de su cumplimiento
4. Mejora continua

La metodología conserva su carácter gradual y participativo apoyado en el nivel directivo de la empresa y se analiza por procesos de negocios para facilitar su vinculación con la planeación estratégica.

4. Filosofía de la empresa:

Una vez que se ha logrado la definición estratégica de la filosofía de la empresa es necesario tamizarla a la luz de los principios y valores fundamentales de la empresa, es decir, justificar el quehacer de la empresa dentro de un marco de ética en los negocios que asegure un respeto a la responsabilidad social de la empresa, la dignidad de la persona, la preservación del medio ambiente y el cumplimiento de la normatividad y tradicio-

nes de la comunidad más allá de la letra de la ley. (Ver cuadro 3)

5. Administración de la Responsabilidad Social Empresarial:

La Responsabilidad Social Empresarial descansa en los siguientes elementos fundamentales:

- Comités de Ética y Valores
- Normatividad expresa
- Información e indicadores de gestión
- Supervisión y medición
- Talleres de mejora continua

Comités de Ética y Valores: Podrán ser uno o varios de acuerdo con la complejidad de la empresa para poder cubrir todos sus procesos y mantener su funcionalidad, en un esquema de autoridad jerárquica pero abierta a la participación de los Líderes de Opinión que más confianza merezcan entre sus compañeros de trabajo (Ombudsmen). A estos comités deberán asignarse funciones de emisión de normatividad, solución de consultas, promoción de ética y valores, y solución de casos que requieran estímulos y sanciones.

Normatividad expresa: Se refiere a un código de conducta completo, conciso y entendible por toda la organización que establezca principios y valores éticos y políticas generales de responsabilidad social empresarial. Deberá ser un documento dinámico revisable y flexible que además pueda complementarse con un manual de políticas y procedimientos más detallados para la realización de los 4 pasos de la APV.

Información e indicadores de gestión: La alineación del código de con-

Filosofía de la Empresa en la planeación estratégica
Misión
Visión
Estrategias y tácticas
Metas y actividades

Filosofía de la empresa en la ética en los negocios
Misión
Visión
Principios y valores
Reglas y restricciones

Alineación responsable

Cuadro 3

ducta con la planeación estratégica permitirá establecer un sistema ágil de información que genere un juego de indicadores de gestión para el monitoreo de cumplimiento de sus estrategias y tácticas vigilando que no se infrinjan en ningún momento sus principios y valores, ya que nunca el fin justificara a los medios.

Supervisión y medición: los métodos de supervisión y medición pueden ser muy variados pero siempre caerán dentro de 3 grupos principales de procedimientos:

- Auto evaluación (Self assessment)
- Medición comparativa Benchmarking
- Certificación o auditoría

Talleres de mejora continua: Los comités de ética y valores deberán asegurarse del establecimiento de un calendario periódico de talleres de evaluación y rediseño de la metodología de APV para la mejora continua que permita mantenerse dentro de la línea de las mejores practicas internacionales de la RSE.

6. Elaboración de Códigos de Conducta:

Para la elaboración de los códigos de

conducta deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos y pasos de su desarrollo:

- Definición de código de conducta
- Antecedentes internos y externos
- Componentes del código de conducta
- Pasos de elaboración
- Participantes relacionados
- Contenido del código de conducta

Definición de código de conducta: Reglas establecidas con el propósito de guiar el comportamiento de los integrantes de una organización y de aquellas entidades con las cuales actúa habitualmente (Roberto de Michele)

Antecedentes internos y externos: Desde el punto de vista interno, deberán considerarse la filosofía de la empresa, su jerarquización de principios y valores, y la experiencia de conflicto de intereses con cada grupo de participantes. Desde el punto de vista externo, se proporcionarán a la empresa para su estudio algunos códigos de aceptación generalizada a nivel internacional y nacional.

Componentes del código de conducta:

- Se requiere un proceso de aceptación generalizada de los participantes

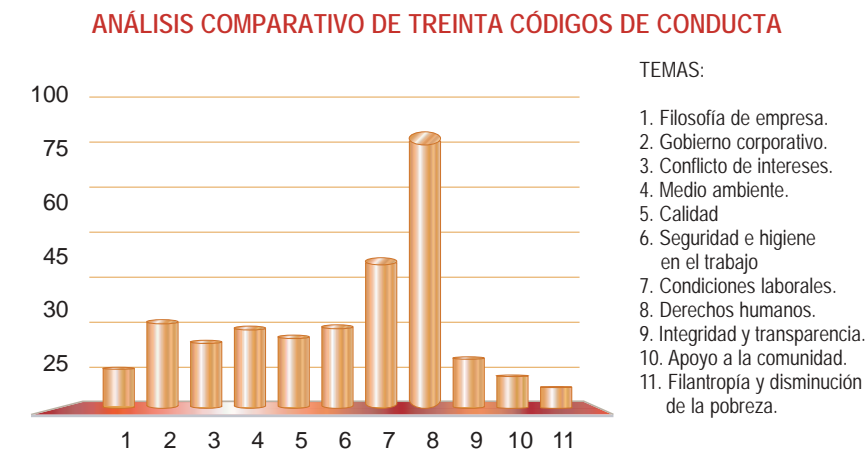
internos y externos del negocio

- Las reglas no deben ser de enunciación abstracta sino responder a la realidad de los procesos de negocio de la organización
- No deberá abundarse innecesariamente en reglas específicas salvo en casos indispensables.
- La declaración de principios y valores fundamentales guían el comportamiento de la organización como búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de disposiciones legales, y el respeto a la dignidad humana.

Pasos para la elaboración:

- Compromiso de las máximas autoridades de la empresa
- El comité de ética y valores preparará un breve documento definiendo el objetivo del código y sus antecedentes internos y externos
- Existen 2 alternativas a seguir en la instrumentación del código, una corta, que consiste en la promulgación de las reglas comprobando posteriormente el grado de adhesión y compromiso de los participantes, y la segunda un método participativo de consulta previa antes de su publicación
- Elaborar una matriz de coincidencia entre las reglas del código y el grado de afectación y riesgo a cada uno de los participantes (Alta, media o baja)
- Redacción del documento preliminar para su aprobación por parte del comité de ética y valores y las autoridades máximas de la empresa.

Participantes relacionados: Deberá hacerse una clara definición de los participantes del código de conducta y establecer la cronología de participación en su evaluación y aplicación práctica para evitar cualquier cambio brusco que pudiera afectar las rela-



Esquema 1

ciones de negocios o los resultados de la empresa.

7. Contenido del código de conducta

La gama de temas a considerar por la responsabilidad social empresarial es muy amplia, sin embargo, del análisis de los antecedentes y de los posibles conflictos de interés puede derivarse una selección por prioridades de los temas a considerar dentro del código de conducta inicial de la empresa, de acuerdo con el esquema. (Ver esquema 1)

8. Modelo internacional como

Como un modelo internacional más aceptados a nivel internacional presentamos:

Principios de ética en los negocios de Caux Round Table

1. La responsabilidad de las empresas: más allá de los accionistas, hacia todas las personas involucradas en los negocios.
2. El impacto social y económico de las empresas: hacia la innovación, la justicia y una comunidad mundial.
3. La conducta de las empresas: más allá de la letra de la ley, hacia un espí-

ritu de confianza.

4. Respeto por las reglas.
5. Apoyo al comercio multilateral.
6. Respeto al medio ambiente.
7. Prevención de operaciones ilícitas.

Normas de ética de Caux Round Table para las relaciones con:

Clientes

Creemos que se debe tratar a todos los clientes con dignidad, independientemente de que hayan comprado directamente de nosotros o a través de intermediarios

Empleados

Creemos en la dignidad de cada empleado y en tomar muy en serio sus intereses

Propietarios / Inversionistas

Creemos que debemos corresponder a la confianza depositada en nosotros por nuestros inversionistas

Proveedores

Nuestra relación con proveedores y subcontratistas debe basarse en un respeto mutuo

Competidores

Creemos que la competencia comercial

justa, es uno de los requisitos básicos para incrementar la riqueza de las naciones, haciendo también posible la justa distribución de bienes y servicios

Comunidad

Creemos que, como ciudadanos corporativos del mundo, podemos contribuir a aquellas fuerzas reformadoras y de humanos que estén actuando en las comunidades en las que operamos

Conclusión:

Si se desea establecer un Código de Conducta en la empresa deberán tomarse en cuenta los siguientes elementos básicos:

- Debe entenderse y aceptarse que to-

da empresa tiene una responsabilidad social.

- La globalización hace necesaria una relación de confianza entre las personas, las empresas y los países.
- Para ello cada empresa deberá iniciar un cambio en su operación que se denomina administración por valores.
- En este proceso se hace necesario adoptar un código de conducta que se difunda interna y externamente para dar a conocer el compromiso social de la empresa.
- Este código requiere una implantación cuidadosa y sistemática.
- Deben generarse indicadores de medición de cumplimiento del Código de Conducta, para establecer un proceso de mejora continua.

9. Bibliografía

Administración por Valores
Ken Blanchard
Editorial Norma

Los Códigos de ética en las empresas
Roberto de Michele
Editorial Granica

El Líder del Cambio
John P. Kotter
Editorial Mc Graw Hill

Principios de Ética para el Ejecutivo de Finanzas
Carlos Acedo Valenzuela
IMEF/Mc Grow Hill

ESTIMADO SOCIO

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

C.P. Gustavo A. de la Torre
e-mail: yhaval@prodigy.net.mx