



UNIVERSIDAD
PANAMERICANA
Campus Bonaterra

ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ELABORACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA DE LA EMPRESA NAVA
HERMANOS S.A DE C.V.

Caso que presenta

ISABEL HORTENSIA ANGULO RODRÍGUEZ

Para obtener el grado de

**MAESTRÍA EN DESARROLLO Y DIRECCIÓN DEL
CAPITAL HUMANO con Reconocimiento de Validez
Oficial N°20081719**

Director del Caso:

MAESTRO NICOLÁS ESPARZA LARA

Aguascalientes, Ags., Noviembre del 2014

ÍNDICE

	Página
<u>Introducción</u>	5

[Capítulo I](#)

Justificación del Caso y Presentación de la Empresa Nava Hermanos S.A. de C.V.

1. <u>Antecedentes de la Empresa</u>	10
a. Misión	
b. Visión	
c. Valores	
d. Grupos de interés	
e. Propuesta de Valor	
f. Productos y servicios	
g. Objetivos organizacionales	
2. <u>Micro Entorno</u>	16
a. Cliente Principal	
b. Otros Clientes	

[Capítulo II](#)

Colaboradores de la Empresa Nava Hermanos S.A. de C.V.

1. <u>Proceso de Selección, Reclutamiento y Contratación</u>	18
2. <u>Desempeño Laboral Ordinario</u>	18
3. <u>Observaciones sobre el Aspecto Laboral</u>	20

4. <u>Argumentos que Justifican la Necesidad de Elaborar un Código de Ética</u>	22
---	----

[Capítulo III](#)

La Ética y su Cumplimiento en las Empresas

1. <u>Ética y Empresa</u>	23
2. <u>Marco Teórico del Código de Ética</u>	29
3. <u>Disposiciones Legales en México que señalan conductas éticas en la Empresa</u>	37
a. Ley Federal del Trabajo.	
b. Código de Comercio.	
c. Ley General de Sociedades Mercantiles.	
d. Código Fiscal de la Federación.	
e. Código Penal Federal.	
f. Ley Federal del Derecho de Autor.	
g. Ley de la Propiedad Industrial.	
h. Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares.	

[Capítulo IV](#)

El Enfoque Ético en la Gestión de Recursos Humanos

1. <u>La Gestión por Competencias</u>	43
2. <u>Viabilidad, beneficios e importancia para la empresa Nava Hermanos S.A. de C.V. para este proyecto</u>	46

Capítulo V

Propuesta del Código de Ética

1. Presupuestos para el Código de Ética.....50
2. Propuesta Código de Ética para Nava Hermanos S.A. de C.V......51
 - a. Presentación del Código de Ética
 - b. Carta Compromiso de cada colaborador de la empresa

Capítulo VI

Conclusiones.....52

Bibliografía.....56

Anexos

Introducción.

La necesidad de fundamentar y fomentar una conducta ética en las acciones humanas es una tarea importante y urgente, tanto ahora, como siempre lo ha sido, y seguirá siéndolo. Es una exigencia de la dignidad del hombre, de la convivencia y del orden social, elementos sin los cuales no hay consecución del bien común, ni de una sociedad que pueda progresar: no basta que avancemos en el aspecto científico y tecnológico, si no se consigue el crecimiento en el aspecto moral, aquel avance, es aparente, porque no ofrece un verdadero servicio para la humanidad.

Favorecer un comportamiento ético, es una labor que puede llevarse a cabo desde el lugar donde estemos desarrollando nuestra tarea profesional, si concretamos un proyecto con el que podamos contribuir a reforzar esos principios éticos. Este objetivo se puede alcanzar, por ejemplo, cuando una empresa con su Consejo Directivo, en primer término, quiere impulsarlo; sin embargo, esta tarea supone además un trabajo en equipo, sólo si se logra involucrar a quienes pueden llevarlo a cabo se conseguiría la finalidad: formar personas de criterio, buenos ciudadanos, mejores personas.

Aunque todas las personas poseemos en lo más íntimo de nuestro ser, esos principios éticos, somos testigos de que esa conciencia se deforma, ante la influencia de hechos de corrupción, en muchos ambientes laborales, a todos los niveles. La época actual se caracteriza por un relativismo moral y su consecuencia es un cinismo impune que afecta profundamente conceptos como justicia, honestidad y lealtad, por mencionar solo algunos de los valores afectados. Es indispensable promover espacios que faciliten la posibilidad del desarrollo moral.

La razón de ser de la empresa responde a la necesidad de crear fuentes de trabajo y de producción, dentro de un determinado contexto económico, con el fin de ofrecer bienes y servicios útiles y eficientes. Pero **su principal capital** es y

será siempre, **la persona humana**, la empresa con enfoque antropológico tendrá siempre presente su importancia.

Llano (1997) afirma:

La empresa puede definirse desde diversas perspectivas y maneras. Nosotros la consideramos de un modo fundamental y filosófico y, además universalmente aceptable. El fondo radical de la empresa puede ser admitido pacíficamente por tirios y troyanos: *nos encontramos* ante una comunidad de personas.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se puede afirmar, que las personas aportan conjuntamente su trabajo directivo, su trabajo operativo y su inversión.

Se entiende entonces por qué Llano (1997) apunta: **“La empresa pondrá atención no en lo que aportan las personas sino en las personas que aportan.** Y reafirma más adelante en el mismo escrito: **la empresa fue hecha por el hombre y para el hombre”.**

Así puede comprenderse que, siendo la organización una comunidad de personas, cualquiera de sus actividades ha de implicar el desarrollo de ellas.

Por esta razón, es conveniente promover lo que afirma López de Llergo (1996): **“La empresa debe ofrecer el hábitat** adecuado para realizar la actividad laboral, es el lugar en **donde el ser humano, mediante su hacer, se perfecciona, perfecciona su entorno y obtiene los medios de subsistencia.”**

En las últimas décadas, en el mundo empresarial ha reflexionado sobre la necesidad de tener una base ética, sobre la cual, se pueda realizar el aprendizaje y transmisión de los valores que deben permanecer en las relaciones humanas, laborales y sociales.

En la maduración de una empresa existe el planteamiento de hacer permanentes los valores con los que se fundó y que la han inspirado a través de

su desarrollo y se plantean tener un Código de ética, como un medio para llevar a cabo ese propósito. Ese es el caso de la empresa que he analizado, como objeto de estudio.

Nava Hermanos S.A. de C.V., se localiza en Monterrey, N.L., es fabricante de piezas metálicas estampadas. Está considerada como una empresa tecnológica de rendimiento demostrado.

La empresa tiene su origen en la formación y habilidades adquiridas por Don Salvador Nava Robles y su hermano Daniel. Desde niños, su padre les transmitió muchos de los valores que la empresa tiene de base: laboriosidad, desarrollo del pensamiento y creatividad, además de un ejemplo de firmeza en sus convicciones y coherencia.

Inicia actividades en 1950 y durante 40 años fue fabricante de prensa. En 1990 con el Tratado de Libre Comercio, el negocio da un giro y se convierte en un Centro de Servicios para fabricantes extranjeros, se reconstruye maquinaria, etc. En 2001 comienza a suministrar piezas metálicas estampadas para Carrier, al que vende casi el 80% de su producción.

En 2004 inicia una Política de calidad: suministrar productos de acuerdo con las expectativas de sus clientes.

Fruto de ese esfuerzo de mejora continua, obtiene en 2007 la certificación de plata de *Lean Manufacturing* por parte de UTC (Corporativo al que pertenece Carrier).

En 2008 empieza a producir piezas estampadas para fabricantes a nivel mundial de la industria automotriz. Se asocia con una segunda empresa por tres años. En ese año recibe la certificación ISO/TS: 16949 y en 2011 la recertificación.

Desde 2011, ha recibido el premio al mejor proveedor por cinco años consecutivos de parte de Carrier.

El crecimiento de la empresa, el prestigio que está caracterizando su desarrollo, son logros que, tanto su Fundador, como su actual Consejo Directivo, desean fundamentar en lo que hace sustentable a una Empresa: el fortalecimiento de su capital humano. (Nava Robles, 2013)

En el primer Capítulo se expone, cómo se presenta la Empresa actualmente: su misión, visión y valores, su propuesta de valor, productos y servicios que ofrece, y sus clientes más frecuentes.

En el capítulo siguiente, se analizan las características de los Colaboradores de la Empresa: el proceso de selección, reclutamiento y contratación de los mismos, su desempeño laboral y los argumentos que justifican la necesidad de concretar un Código de ética que se dirija a fortalecer el capital humano.

Al enfrentar esta tarea en el presente estudio, se ha querido dar una visión de los objetivos que se proponen, hoy en día, las organizaciones, al implementar un Código de ética.

El capítulo III muestra algunas de las normas de la actual Ley General del Trabajo en México que hacen referencia al aspecto ético en el desempeño laboral. Consideramos que la ley hace referencia a los mínimos. La dignidad humana exige más: estamos llamado a una perfección superior, y la ética, es el inicio del camino. Sin embargo, la referencia a la ley es útil: el ser humano debe atender a lo que se espera de él en su mínima responsabilidad ante la sociedad en la que vive y labora. A la vez, también esta consideración le ayudará a apreciar las oportunidades de mejora personal que se le presentan en una determinada empresa, y que exceden el mero cumplimiento de la ley.

Una estrategia que muchas empresas han tomado para fomentar esa mejora personal en sus colaboradores es el de la gestión por competencias. El capítulo IV refiere cómo se ha considerado la ética como una competencia a evaluar, tanto para la selección del colaborador, como para la evaluación de su desempeño; ésta es analizada con mayor profundidad, cuanto más sea la responsabilidad y función del colaborador, dentro de la empresa.

El capítulo V presenta los elementos que intervienen en la elaboración de un Código de ética, y la propuesta del Código de ética para Nava Hermanos S.A. de C.V.

Se concluye el caso con la consideración de los retos que deben afrontarse al implementar, ayudar a llevar a la práctica, y evaluar en el futuro, los beneficios de promover la concientización de una conducta ética.

Biblioteca UP Bonaterra

CAPÍTULO I

JUSTIFICACIÓN DEL CASO Y PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA NAVA HERMANOS S.A. DE C.V.

1. Antecedentes de la Empresa.

Desde el año 2013, ante su crecimiento y especialización, la empresa ha considerado la necesidad de redefinir su misión, visión y valores. (Nava González, 2013)

a. Misión

Nava Hermanos proporciona servicios de estampado de bajo tonelaje, doblado, punzonado y ensamble de piezas metálicas.

Con capacidad de manejar alta mezcla de productos con niveles de calidad superiores al estándar del mercado, brindando excelencia operativa y de servicio a la medida de las necesidades de nuestros clientes.

Altamente flexible, maneja sistemas de suministro mediante Kanban, JIT y MRP (software que facilita administración, control de inventarios, de producción y mantenimiento).

b. Visión

Posicionarnos en el mercado nacional e internacional como una empresa preferida por su tecnología, innovación y calidad en productos y servicios de manufactura de componentes metálicos cuyo valor sea claramente perceptible por los clientes; administrada con efectividad por equipos profesionales de alta calidad humana en continuo aprendizaje.

c. Valores

- 1) Excelencia Operativa
- 2) Eliminación de Desperdicio
- 3) Trabajo en Equipo
- 4) Respeto
- 5) Confianza
- 6) Sinceridad
- 7) Colaboración en la Cadena de Suministro
- 8) Sentido de Negocio
- 9) Comportamiento Ético de Negocios.

d. Grupos de interés:

Tabla 1
Grupos de interés

Grupos de Interés	Proporcionan	Principales Intereses	
Clientes			
Carrier	Compra de Productos Manufacturados de Metal	Calidad	0 PPMs
Cooper Lighting		Entregas a Tiempo	100%
Standard Register		Bajo Costo	Descuentos anuales sobre valor agregado
		Ética de Negocios	
Proveedores			
Ternium	Oferta de Insumos	Cuentas por Pagar	Puntualidad en los pagos
Steel Technologies			
Accionistas			
Salvador Nava	Capital, Inversiones	Rentabilidad, Transparencia en la administración, probidad administrativa.	
Inversionistas			
Bancos	Capital, Inversiones	Rentabilidad, rendimiento de la inversión, transparencia.	
¿Cuales?			
Empleados			
Facilitadores	Trabajo, Conocimiento, Competencias	Salarios Adecuados, Prestaciones, Oportunidades de Desarrollo Profesional, Seguridad en el Trabajo.	
Operadores			
Técnicos			
Ingenieros			
Administradores			
Gerentes			
Director			
Gobierno			
Federal, Estatal y municipal	Propicia condiciones apropiadas para el crecimiento empresarial.	Pago oportuno de Impuestos.	

Fuente: archivo de la Empresa

e. Propuesta de Valor

Al entablar relaciones comerciales con nuestra empresa, nos enfocamos en generar una propuesta de valor para nuestros clientes. Esto es posible, gracias a los procesos que tenemos diseñados y, a los más de 60 años de experiencia que tenemos en la industria metal mecánica, que nos han proporcionado flexibilidad para manejar la variación de la demanda del mercado, y ofrecer a nuestros clientes la posibilidad de mantener bajos niveles de inventarios en sus instalaciones, damos así, respuesta inmediata a cambios de ingeniería y soporte total en el desarrollo de nuevos productos. Lo anterior respaldado con los resultados año tras año de entregas a tiempo del 100% de forma consistente y niveles de calidad superiores por debajo de los 100 PPM's (Partes por millón: unidad de medida con la que se evalúa la concentración), que nuestros mismos clientes avalan.

f. Productos y servicios

En la actualidad la empresa describe la organización de la siguiente manera:

1. Contamos con un servicio de transformación de metales, los cuales incluyen:

- a. Prensas OBS y SS progresivas y de transferencia de 60 a 400 Toneladas.
- b. Punzonadora CNC de Torreta de 20 a 30 Toneladas.
- c. Equipo de dobléz.
- d. Ensamble.
- e. Soldadura.
- f. Rolado

2. Promovemos un comportamiento ético empresarial a la altura de las mejores empresas.

3. Somos una empresa que cuenta con una base de Capital Humano sólida. Generamos un entorno de respeto, retos y aprendizaje. Fomentamos el desarrollo de líderes y equipos excepcionales.

4. Nuestra base de operadores es multifuncional, lo cual incrementa nuestra flexibilidad para adaptarnos a los cambios de demanda del mercado.

5. Somos capaces de administrar alta mezcla de productos a través de nuestros diferentes procesos.

6. Nuestra oferta de calidad incluye certificación en TS16949, ISO14000 lo que nos garantiza un nivel de calidad por debajo de los 100 PPM's (Partes por millón), y cumplimiento legislativo de las normas ambientales internacionales.

7. Nuestros procesos se diseñan basados en el principio de eliminación del desperdicio y se estandarizan para así lograr fomentar la mejora continua de forma consistente. Nuestra fortaleza es el SMED (Cambio rápido de troqueles).

8. Somos una empresa ágil que se adapta de forma inmediata a los cambios de demanda, logrando con esto mantener al 100% nuestra puntualidad en las entregas.

9. Contamos con una base de medios de distribución que nos proporciona una capacidad de respuesta inmediata para lograr entregas a tiempo en un radio de 200 KM. Esto nos da la flexibilidad de reaccionar a una solicitud urgente en un máximo de 4 horas una vez recibido y confirmado el pedido.

10. Tenemos un nivel adecuado de flexibilidad financiera que nos permite competir con los requerimientos de financiamiento solicitados por el sector de la industria en el que participamos.

11. Nuestro conocimiento de comercio exterior incluye: IMMEX (Programa gubernamental de maquila para exportación) y C-TPAT (los procedimientos propuestos tienen el objetivo de resguardar toda la cadena de distribución

impidiendo así que los movimientos del comercio internacional sirvan como herramienta al terrorismo y al tráfico ilegal).

12. Nuestra oferta de servicio facilita la reducción de los niveles de inventario de nuestros clientes mejorando la salud del flujo de su organización.

13. Tenemos la capacidad de involucrarnos en las etapas tempranas del diseño para favorecer la manufacturabilidad de los productos (Ingeniería Concurrente).

14. Contamos con la capacidad de diseñar y caracterizar troqueles.

15. A nuestros proveedores los vemos como socios estratégicos. Entablamos relaciones de respeto, así mismo los ayudamos a mejorar y los invitamos a solucionar retos que la industria nos presenta.

16. Tenemos experiencia de más de 60 años en la fabricación, servicio y mantenimiento del equipo utilizado en el sector metalmecánico.

17. Somos una Empresa Socialmente Responsable. (Arredondo Corona 2013).

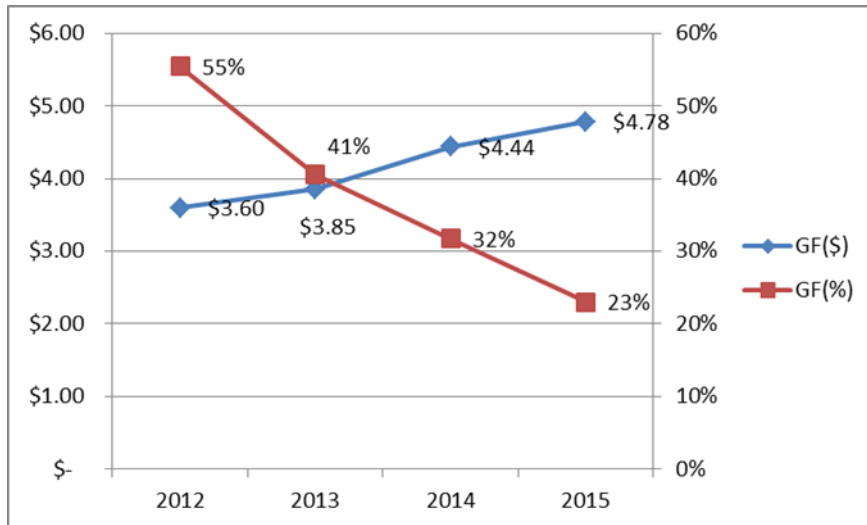
g. Objetivos Organizacionales para el Año 2015.

1. Crecimiento del Margen de Contribución en 4 veces respecto al 2012.

2. Estructura Esbelta y Bajo Costo. Crecimiento de Costo y Gasto por debajo de 1.3 veces para 2015.

Gráfico 1

Estructura Esbelta y Bajo costo



Fuente: archivo de la Empresa

3. Diversificación de Clientes e Industrias:

Tabla 2

Diversificación Industrias

INDUSTRIA	Porcentaje por industrias
HVAC	50%
Eléctrica	20%
Iluminación	15%
Médico	5%
Automotriz	5%
Aeroespacial	5%

Fuente: archivo de la Empresa

4. Diversificación de Servicios de Manufactura de Componentes Metálicos:

- a) Estampado hasta de 400 Toneladas.
- b) Punzonado.
- c) Ensamble.
- d) Soldadura.
- e) Manejo de Alta Mezcla.

5. Prácticas de *Lean Manufacturing* y Sistema de Calidad de Clase Mundial (Toyota).

6. Altas Capacidades de Innovación e Ingeniería:

- a) Cotizaciones Competitivas
- b) Manufactura de productos con alta complejidad en el proceso de producción (Arredondo Corona, 2013)

2. Micro Entorno.

a. Cliente Principal

Carrier es es líder mundial en aire acondicionado desde 1902. Carrier México S.A. de C.V. se ubica en Santa Catarina, Nuevo León, y se dedica a la fabricación, importación, exportación y comercialización de equipos y refacciones para la industria del Aire Acondicionado, Calefacción, Ventilación y Refrigeración (HVACR por sus siglas en inglés) y que pertenece a Carrier Corporation con sede en Farmington, Connecticut, USA. Carrier Corporation pertenece a su vez al conglomerado denominado *United Technologies Corporation*, con sede en Hartford, Connecticut.

b. Otros Clientes:

Tabla 3
Otros clientes

Empresa	Ubicación
Bohn de México S.A. de C.V.	Querétaro, Querétaro
Corporación Mitsuba de México S.A. de C.V.	Apodaca, Nuevo León
Standard Register de México S. de R.L. de C.V.	Apodaca, Nuevo León
Carrier RLCS Planta C	Santa Catarina, Nuevo León
Carrier RLCS Planta D	Santa Catarina, Nuevo León
Carrier Comercial	Santa Catarina, Nuevo León
Carrier Refrigeración	Santa Catarina, Nuevo León
Cooper Lighting LLC	Houston, Texas

Fuente: archivo de la Empresa

Capítulo II

Colaboradores de la Empresa Nava Hermanos S.A. de C.V.

1. Proceso de Selección, Reclutamiento y Contratación

La plantilla actual de colaboradores en la empresa es de 76 personas (cfr. Anexo 1).

Para mantener una plantilla de colaboradores que se identifiquen con el ideario de la empresa, el proceso que se sigue en la selección, reclutamiento y contratación de un nuevo colaborador es la siguiente:

a) Se analiza currículum, pruebas psicométricas y entrevista, incluyendo referencias de trabajos anteriores, etc.

En la práctica, el desarrollo de la empresa y la necesidad creciente de mano de obra, fue la causa de que se acelerara, en muchas ocasiones, la contratación de personal: se descuidaron los pasos que debían tenerse en cuenta en la selección, dando como resultado, la rotación más frecuente de colaboradores; las causas que se detectan son: renuncias voluntarias y bajo desempeño, selección incorrecta en casi todos los niveles de colaboradores (cfr. Anexo 2).

b) Una vez que se ha reclutado un nuevo colaborador, se continúa con el Plan de Inducción para personal de nuevo ingreso (cfr. Formato n. 1, Anexo 3) en el que se especifica cada uno de los aspectos que el colaborador debe conocer, firmando tanto la persona responsable del entrenamiento, como el colaborador. (Cavazos, 2013).

2. Desempeño Laboral Ordinario

En el desempeño laboral ordinario, hay una revisión constante de todos los procesos que garantizan la calidad y cuya responsabilidad está especificada en todos los niveles de puestos. Esta revisión se realiza de acuerdo a los objetivos en

cada sector y puede ser: cada día, cada semana o cada mes (cfr. Formato 2, Anexo 4). Hay calidad en el trabajo, pero a un alto costo: se ha sacrificado económicamente por piezas malas o desperdicio.

Es necesario reforzar en el personal:

- a. honestidad: los operarios deben reportar sobre su trabajo las piezas defectuosas. El resultado se estudia cada día a las 7.00 am a partir de esos reportes y se toman las decisiones para el trabajo.
- b. el trabajo bien hecho: apegarse a los lineamientos establecidos (procesos), así se evita el desperdicio (de tiempos de espera, de materia prima, almacén e inventario, hacer más producto del necesario, de recursos directos e indirectos) y mala calidad;
- c. eficiencia (aprovechamiento del tiempo y costos);
- d. comunicación: transparencia, diálogo abierto entre supervisores y coordinadores, fomentar la confianza
- e. trabajo en equipo: sinergia entre personas y departamentos (Werschtz, 2013).

Cuentan con un plan de capacitación continua, de acuerdo a las habilidades que debe desempeñar el colaborador, evaluando cada año que ha recibido los cursos teóricos y prácticos que necesita para desempeñar con competencia su función. (Martínez Zamora, 2013)

Los valores de la empresa son comunicados a todos los colaboradores por el curso de inducción que se les presenta al inicio de su trabajo en la empresa, y a lo largo del año, con actividades concretas, la meta es que sean asimiladas por el personal, hasta lograr una cultura organizacional, sin embargo, falta una definición más clara y desarrollada de lo que implican éstos valores y un proyecto de cómo promoverlos, de tal manera que sea constante la retroalimentación de los mismos. (Cavazos, 2013).

Los canales de comunicación de acuerdo al nivel son la temática que se trata son:

- el Director General, la Coordinadora Administrativa y el Presidente del Consejo;
- el responsable de cada área (gerentes)
- mandos intermedios: pueden definirse aún más estrategias de formación en este aspecto (Arredondo Corona, 2013).

3. Observaciones sobre el Aspecto Laboral

En general, la empresa tiene un buen clima laboral. Hay conformidad de los colaboradores con respecto a:

- a) organización del trabajo y jornadas laborales (Martínez Zamora, 2013)
- b) seguridad e higiene: se ha invertido en tener todas las medidas que garantizan la protección de los operarios; hace 10 años que no se presenta un accidente grave y se han recibido certificaciones cada año (Martínez Zamora, 2013)
- c) salud: tienen servicio de emergencias médicas contratado por parte de la empresa, además del Seguro Social (Treviño García, 2013).
- d) entrenamiento, capacitación y certificación (Martínez Zamora, 2013).
- e) Sueldos y prestaciones de ley (Treviño García, 2013).

Los conflictos que se han presentado no han llegado a ser graves, pero se han detectado irregularidades, que hacen ver la necesidad de tener reglamentos para proveedores, almacenaje de materia prima, residuos de acero que suponen un desperdicio y bajo desempeño (Rodríguez Robles, 2013)

En los últimos años, el crecimiento de la empresa y la extensión de su mercado, ha requerido contratar mucho más personal en todos los niveles, desde operarios hasta directivos de una planta nueva (Arredondo Corona, 2013)

En el ambiente laboral se percibe un desconcierto: los valores antes asumidos por la mayor parte del personal, ahora son cuestionados, descuidados.

Don Salvador Nava Robles, comenta la necesidad de tomar en cuenta los siguientes aspectos a considerar:

- a. ha bajado la calidad de la educación que se da y que se asimila;
- b. también hay descuido de valores en muchas empresas y se adquieren conceptos equivocados al laborar en ellas; es más difícil quitar mañas, es más fácil enseñar en tabla rasa; hace falta unificar los valores: la actitud es indispensable; la aptitud se adquiere, si hay disposición.

Las soluciones que propone son

1. Tener una visión positiva: buscar soluciones óptimas
2. Capacitar
3. Respeto a la dignidad de la persona: cuidar el lenguaje corporal y verbal y la disposición de acatar las indicaciones recibidas para el trabajo.
4. Mejora continua en producción por la creatividad e innovación y no por explotar a las personas (Nava Robles, 2013).

El Director de la planta ve la necesidad también, de acortar brechas entre el ideal que promueve la empresa a través de Don Salvador, y los ingenieros jóvenes que pueden enriquecerse con su experiencia. ¿Cómo fusionar la innovación con el pensamiento tradicional? Respetar los valores y normas trabajando con eficiencia continua. Debe haber un balance entre autoridad y liderazgo, con la toma de decisiones adecuadas y oportunas (Arredondo Corona, 2013).

Hasta ahora, para las dificultades laborales que se presentan, la empresa sigue una 'Política de conducta': proceso que regula el comportamiento de los operarios. Es monitoreado por el responsable de Recursos Humanos (cfr. Formato 3, Anexo 5). Una vez que firma el impreso por alguna falta de seguridad en su proceso, se archiva en el expediente del colaborador (Rodríguez Robles, 2013).

Hay un trato amable entre los diferentes niveles de colaboradores.

4. Argumentos que Justifican la Necesidad de Elaborar un Código de Ética

El Consejo de Dirección se plantea la necesidad de contar con un Código de ética para impulsar las siguientes acciones:

a) Promover la justicia y el respeto por cada persona en las relaciones humanas.

b) Dar una orientación en la selección y reclutamiento de los colaboradores.

c) Fomentar que el clima laboral sea de confianza: con una conducta afianzada en la verdad se puede entablar diálogo y entendimiento entre las personas.

d) Instruir y orientar el comportamiento personal y laboral de los colaboradores, para lograr que su participación en el desarrollo de los valores que conforman la cultura organizacional de la empresa sea más eficaz.

e) Lograr que el crecimiento y consecución del objetivo financiero de la empresa, sea consecuencia del logro de una mejora en la calidad de las personas que integran la empresa.

f) Proporcionar claridad en las relaciones con los clientes, colaboradores y proveedores.

g) Promoción de la imagen externa de la organización.

h) Establecer normas a partir de las cuales puedan estudiarse los problemas que se presenten y dar la oportuna solución.

CAPÍTULO III

Ética y Cumplimiento en las Empresas

1. Ética y Empresa.

Al investigar algunos Programas de Ética y cumplimiento, se puede observar que tienen, como objetivo principal, evitar los daños que puede causar la corrupción en el aspecto económico y de prestigio de la empresa.

En el año 2013, la ONU publicó una guía práctica sobre este tema: “Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas”. En su prólogo explica:

La corrupción representa una amenaza seria para el estado de derecho y el desarrollo sostenible en todo el mundo. Tiene un efecto desproporcionado y destructivo sobre los pobres y los más vulnerables, pero también es, simplemente, nociva para los negocios. La corrupción sofoca el crecimiento económico, distorsiona la competencia y presenta graves riesgos legales y para la reputación. Aleja a los inversionistas, actuando como un “impuesto” oculto o un cobro administrativo ilegal, que aumenta consecuentemente los costos para las empresas y, a la larga, para sus clientes. Las prácticas corruptas son perjudiciales para todas las empresas —grandes, pequeñas, multinacionales y locales. Los escándalos empresariales han sacudido los mercados financieros y menoscabado la confianza de los inversores. Esos incidentes también reciben una enorme atención del público y de los medios, y afectan la reputación más allá de la entidad en cuestión o de las personas involucradas.

Las demandas por una mayor rendición de cuentas en el sector privado han llevado a muchas empresas, particularmente entre las corporaciones más grandes del mundo, a aplicar principios para protegerse de la corrupción, resguardando así su imagen empresarial y los intereses de sus inversores, trabajadores y clientes. La Convención de las Naciones Unidas

contra la Corrupción, el instrumento legal más sólido y de mayor alcance en la lucha contra la corrupción, aborda acciones con el sector privado. Los 167 Estados que actualmente son partes en la Convención se han comprometido a aplicar medidas para prevenir la corrupción en el sector privado, mejorar la normativa contable y de auditoría y, cuando proceda, sancionar en caso de incumplimiento. La Convención reconoce, además, que los Estados no pueden combatir la corrupción por sí solos. Las empresas tienen, a todas luces, una función vital que desempeñar como aliadas para el cambio.

Lo que es un hecho, es que, las grandes empresas a nivel nacional e internacional, han desarrollado dentro de su estructura, una Gerencia de Ética y cumplimiento (*Compliance & Ethics*), o han establecido un Código de Ética, que sea una guía y orientación en la implementación de los valores que la empresa desea que estén presentes en su vida laboral.

Una aportación positiva que conviene ser tomada en cuenta, es que no se requiere una gran estructura para llevarlo a cabo.

Murphy (2013), Profesional de Ética y Cumplimiento de Normas Certificado (CCEP), expone que no es necesario invertir una fuerte suma de dinero para tener un programa efectivo de Ética y cumplimiento.

Murphy plantea la pregunta:

¿Qué es un programa de ética y cumplimiento de normas?" A lo que responde: Tal vez piense que un programa de ética y cumplimiento de normas es una especie de estructura legal exótica inventada por los grandes estudios contables y jurídicos o un conjunto de reglas jurídicas detalladas que el gobierno quiere que las empresas respeten.

Pero, en realidad, los programas que funcionan tratan sobre dos aspectos:

a) Un compromiso de la gerencia para hacer lo correcto.

- b) Pasos de gestión efectiva para lograrlo. Se trata de asegurarse de que todos los que trabajan para la empresa sepan qué hacer y considerar que la empresa actúa con seriedad legal y éticamente.

Los mismos tipos de herramientas de gestión que hacen que una empresa sea exitosa también deben emplearse para garantizar que la empresa actúa correctamente desde el punto de vista legal y ético.

Más adelante, el mismo autor plantea:

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

Las empresas tienen importantes motivos para hacer este esfuerzo.

Obviamente, el mejor motivo para tener un programa de ética y cumplimiento de normas es prevenir una violación en primera instancia. Las empresas se han visto golpeadas por enormes multas, los empresarios que quebrantan la ley han tenido que enfrentar largas penas en prisión. Los costos asociados con el litigio y el impacto de una reputación dañada no necesitan explicación. Un beneficio especialmente importante es que, incluso ante una violación, las autoridades judiciales han manifestado que tendrán en cuenta un programa de autocontrol exhaustivo al determinar de qué manera manejar cualquier caso posible contra una empresa. Se puede evitar que su empresa sea procesada o, al menos, puede recibir un trato más indulgente. También puede evitar que le prohíban mantener negocios gubernamentales (que lo inhabiliten).

En algunas áreas de la legislación, un programa puede, incluso, impedir que sea responsable ante una demanda (por ejemplo, por ciertos tipos de acoso sexual); también puede emplearse ante reclamos por daños punitivos.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (*Organization for Economic Cooperation and Development*, OECD), una organización de tratado de los 32 países democráticos de mayor desarrollo económico, se ha unido con otras seis naciones en un compromiso por combatir el cohecho en el exterior. Estos 38 países, incluido los Estados Unidos, se han comprometido a fomentar los programas de ética y cumplimiento de normas y han emitido un documento guía sobre los pasos a seguir para adoptar dichos programas (2013).

Con los datos que nos aportan los autores que hemos mencionado, es evidente la importancia que se le está dando a que en las empresas se regulen unas normas éticas. Sin embargo, alcanzar sus objetivos económicos, no se puede considerar el único beneficio.

Entre las finalidades se han de considerar, las que Melé (2000), catedrático de Alta dirección de Empresa, expone:

- implantar o mantener un conjunto de valores en la cultura empresarial;
- contribuir al desarrollo de la excelencia humana de los empleados. La calidad ética de la empresa depende, en último término, de la calidad humana de quienes la integran y esto exige no sólo asumir valores, sino auténticos valores humanos y convertirlos en un hábito de conducta. En la medida en que las políticas de ética empresarial puedan favorecer el desarrollo de la excelencia humana, ése será también un motivo para su implantación.

Rosanas (2014), escribe en la misma línea:

Aunque el debate sobre los objetivos de la empresa, es omnipresente, no siempre se enfoca a su verdadera razón de ser. Los argumentos del economicismo abstracto, pretenden, por ejemplo, que la empresa sólo sea un mecanismo de producir beneficios, o valor para los accionistas en su

versión moderna. Una empresa debe responder a las satisfacciones de las necesidades humanas, pues es un instrumento de cooperación entre personas que va mucho más allá del enfoque economicista.

Las empresas que permanecen en los valores que les dieron origen, son las que llegan a tener una identidad bien definida. **“Institucionalizar”**, ‘infunde carácter, personalidad o identidad a la organización. Integra a las personas en sus objetivos y las convierte en sus impulsores.

La experiencia que se ha observado en grandes empresas es que, a través del diseño e implementación de un Código de ética, que contenga como mínimo los principios y pautas que deben regir el actuar de la entidad y formar parte de la cultura organizacional, fomenta la cultura del compromiso y sentido de pertenencia del talento humano de la organización.

Gómez Pérez (2013) menciona:

Unido a estos objetivos, hacer conscientes a todos los colaboradores de los valores éticos, puede ser un medio para combatir el relativismo moral: ‘cuando se difunden expresiones como (...) “cada uno es libre de darse su propia moral”, “los valores son acuerdos de consenso”... de allí a la corrupción sólo hay un paso.

Rossana (2014) vuelve sobre el tema:

La integridad de la institución y su personalidad o identidad van más allá de los análisis clásicos de la eficiencia como objetivo organizacional, entendiendo eficiencia como satisfacción de los motivos de los participantes de la vida de una empresa. Construir y proteger la integridad y la identidad es quizá la función más importante del liderazgo: la identidad y la integridad defienden la competencia distintiva de la institución, lo que permite sobrevivir a largo plazo.

Pero, ¿qué se entiende por integridad? ¿Qué tan importante es que en este mundo global, todas las personas nos comportemos con integridad?

Gonzalo Guzmán (2013) lo explica:

Definir la integridad es complicado, pues propicia un debate entre la teoría y la práctica. Los expertos coinciden en que es la alineación entre la ética y la moral: alguien es íntegro si actúa conforme a ciertos principios. (...) La ética dicta lo que es bueno y qué lo malo, y la moral se relaciona con nuestra acción. Decimos que alguien tiene una “moral relajada” si opera distinto de como dicta la ética. Cuando los conceptos de ética y moral se alinean obtenemos la integridad.

En la práctica comprobamos que, cuanto más grande es una empresa, más altas son las expectativas de que actúe con integridad porque tiene mayor poder de mercado y presencia mundial. A sus directivos se les suele considerar como personas de alto nivel educativo, y por tanto, con capacidad de discernir una acción honesta, de un engaño, por lo que no se les disculpan sus faltas de integridad. Entre más personas íntegras conformen una institución, menor será la posibilidad de que la corrupción sea una práctica usual.

¿Cómo poner los cimientos para construir esa integridad? Hay quienes afirman que con un marco legislativo, otros proponen concientizar a las personas sobre qué es bueno y qué es malo, partiendo de las leyes más profundas de la naturaleza humana. También hay quién afirma que se necesita una simbiosis entre ambos. Realmente las dos opciones deben coexistir.

Gonzalo Guzmán (2013), a la pregunta: ¿se considera la corrupción un problema internacional grave?, responde:

Sí es un tema actual y relevante en Derecho Internacional y Relaciones Internacionales. Es difícil saber en números cuál es el daño que causa la corrupción en el mundo pues se cree imposible calcularla; sin embargo algunas cifras del Banco Mundial revelan que la medida estimada de

corrupción es más o menos de un trillón de dólares (mil billones de dólares). Esta cifra se ha calculado a partir de encuestas a empresas y a particulares.

Y a la pregunta ¿De quiénes es la obligación de proteger a la sociedad para evitar la corrupción?, expone:

Es un deber y derecho de todos. Debemos exigir que se respeten las leyes y prender las alarmas cuando algo no está funcionando. Si consideramos que la institucionalización debe ser el primer piso de nuestro edificio anticorrupción, para afianzar los cimientos es necesario que la sociedad civil sea consciente que su labor no es sólo denunciar, sino participar en la lucha actuando íntegramente.

2. Marco Teórico del Código de Ética

Ética y cumplimiento (*Compliance & Ethics*), es la manera como ahora se designa aquel departamento impulsa los principios éticos que deben prevalecer en las relaciones y en toda la actividad de una organización.

Una definición la encontramos también en algunos programas que se empiezan a impartir, por ejemplo en la Universidad Monteávila:

Un programa de **Ética y Cumplimiento** se refiere al conjunto de normas establecidas con el objetivo de controlar las actividades particulares y asegurar que las mismas se lleven a cabo bajo determinados parámetros, pero al mismo tiempo incluye todas aquellas iniciativas empresariales que tienen como finalidad crear medioambientes laborales justos, libres de discriminación, donde se promuevan algunos valores fundamentales de manera uniforme y consistente (2014).

Céspedes ex- directora jurídica de multinacionales que ha implementado este tipo de programas en Colombia, Ecuador y Venezuela expone:

¿Qué debe tener un programa de cumplimiento?

El conocimiento, compromiso y ejemplo de la Alta Dirección y de los Colaboradores son factores críticos para lograr un afianzamiento del programa.

No obstante, otros elementos deben tenerse en cuenta.

- 1) Política Corporativa y Marcos Normativos
(Código de Conducta, Política Anti-corrupción, Procedimientos)**
- 2) Educación & Entrenamiento**
- 3) Canales de denuncia (independiente)**
- 4) Mecanismos de investigación**
- 5) Aplicación efectiva de Sanciones Disciplinarias**
- 6) Socialización con Terceros Socios Estratégicos del Negocio
(Proveedores Críticos Principalmente)**
- 7) Controles internos (revisiones periódicas) (2014).**

¿Cuándo tener un programa de cumplimiento?

En un mundo globalizado y totalmente interconectado, cumplir la ley local no es suficiente. Contar con un Programa de Cumplimiento es la vía para construir un escenario común de construcción de confianza con los diferentes actores.

Es responsabilidad de las Organizaciones garantizar y demostrar transparencia en sus relaciones con sus grupos de interés.

Con ocasión de la suscripción de los Tratados de Libre Comercio (TLC), son muchas las empresas que tienen planes de expansión negociando representaciones, agencias, franquicias, y la tendencia es exigir un Programa de Cumplimiento como requisito para la contratación.

Ante las diferentes formas de integraciones empresariales (alianzas estratégicas, fusiones, desinversiones) constituye un valor agregado.

Si la organización es contratista del Estado el Programa de Cumplimiento es la demostración de una conducta diligente ante un eventual cuestionamiento en el comportamiento de un proceso de adjudicación (2014).

Si acudimos a internet, se encuentran algunas **Consultorías especializadas** como la emprendida por Céspedes (2014), que propone la incorporación de las **Buenas Prácticas** en las Organizaciones, basada en la **Gestión de Riesgos Corporativos** como factor para la **sostenibilidad y competitividad**, según el sector y modelo de negocios.

Además existen instituciones que certifican la capacitación de personas que tienen la preparación adecuada para llevar a cabo estos programas, como:

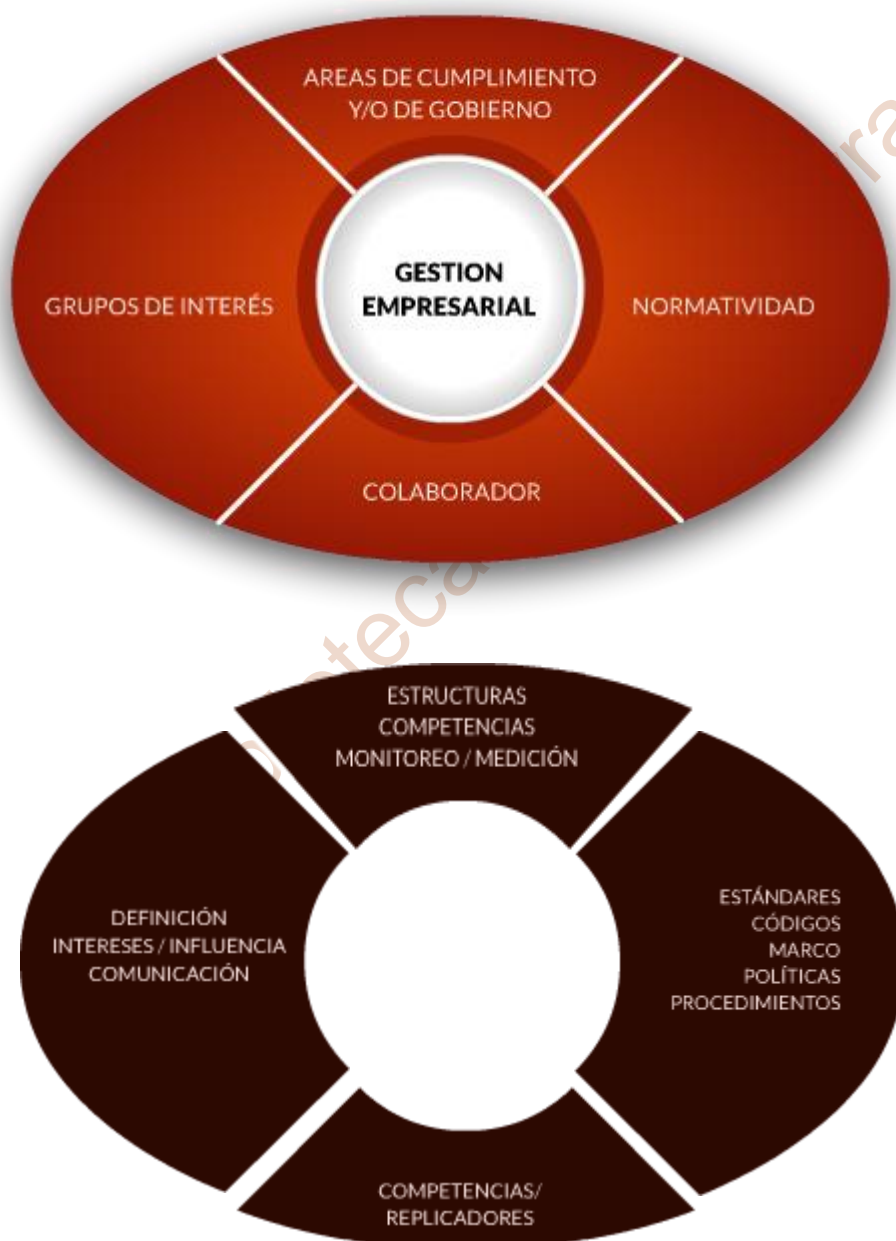
Asociación Internacional de profesionales de riesgos y cumplimiento con sede en Washington (IARCP) (Professionals). Así como **Programas de Entrenamiento de GRI (Global Reporting Initiative).**

Modelos de Intervención

Contienen las áreas que deben tomarse en cuenta en la normatividad que se implemente en la Empresa. Ej.

Gráfico 2

Dimensiones de un Modelo de Intervención



Fuente: (Céspedes, 2014)

En los **Grupos de Interés** se localizan los actores que deben involucrarse en la implementación de las Buenas Prácticas Corporativas.

En las **Áreas de Cumplimiento y/o de Gobierno** identifica aspectos críticos de la gestión en buenas prácticas respecto a cuestiones relevantes, permite realizar recomendaciones para la implementación del modelo.

Normatividad: asegura la alineación entre Formulación Estratégica-Valores-Principios-Códigos Marco-Políticas-Riesgos.

Colaborador: fortalece las competencias garantizando una implementación exitosa del modelo-

Algunos ejemplos de Códigos de Conducta de empresas de extensión mundial:

- 1) **Starbucks:** maneja un manual de 30 páginas, que da a conocer a todos sus **partners**, que incluye el siguiente contenido:

Solicitud de asistencia y manifestación de preocupaciones 7

Política anti-represalias 7

Entorno de trabajo 9

Cómo nos tratamos unos a otros 9

Cómo tratamos a nuestros clientes 10

Diversidad 10

Seguridad y salud en el trabajo 10

Calidad Starbucks y protección del cliente 11

Abuso de drogas o alcohol y armas 11

Reglas sobre salarios y horarios 11

Prácticas comerciales 12

Cumplimiento de leyes y reglamentaciones 12

Negocios internacionales 12

Tratos con el gobierno 12

Prácticas de venta y publicidad 14

Competencia justa 14

Conflictos de intereses 15

Regalos y entretenimiento 15

Valores 17

Propiedad intelectual e información privilegiada	19
Información confidencial	19
Otros tipos de propiedad intelectual	20
Uso y retención de registros de la compañía	20
Libros y registros	21
Contabilidad financiera, controles internos y asuntos de auditorías	21
Participación en la comunidad	23
Declaración de misión sobre el medio ambiente	23
Compromiso con el medio ambiente	23
Actividades personales	23
Actividades políticas	24
Relaciones públicas	24
Marco de trabajo para la toma de decisiones éticas	25
Preguntas más frecuentes	26
Información de contacto	28

2) Baxter Internacional

Baxter es una empresa de productos médicos que salvan y mejoran la vida de millones de pacientes en todo el mundo.

Desde hace más de 80 años, la compañía investiga y desarrolla dispositivos médicos, medicamentos y biotecnología para proporcionar terapias innovadoras a personas que padecen hemofilia, insuficiencia renal, alteraciones inmunológicas y otras enfermedades agudas y crónicas.

Con una plantilla de cerca de 48.500 empleados, Baxter comercializa sus productos en más de 60 países y cuenta con instalaciones de fabricación en 27 países.

La historia de Baxter está cargada de numerosas innovaciones médicas. Entre ellas, las primeras soluciones intravenosas producidas comercialmente, la primera máquina de diálisis renal comercial, y el primer factor de coagulación concentrado para tratar la hemofilia. Más recientemente, Baxter desarrolló el primer factor VIII recombinante sin proteínas y la primera vacuna para la influenza pandémica producida a partir de un cultivo celular.

El programa de cumplimiento de Baxter refleja el compromiso de la compañía para cumplir con las leyes y regulaciones vigentes. Con este programa, Baxter busca prevenir, detectar y resolver infracciones potenciales de la ley o las políticas

de la compañía. El programa de cumplimiento es dinámico e incluye múltiples políticas, procedimientos y programas.

El Director de la Compañía inicia con un mensaje el Código de Conducta que rige la empresa en la que explica, que el éxito de Baxter se debe a la responsabilidad personal por **los resultados y la integridad**, “pacientes, médicos, clientes, autoridades reguladoras, inversionistas y empleados cuentan con nuestra integridad todos los días:

Integridad en nuestro lugar de trabajo
Integridad en la investigación y desarrollo
Integridad en la fabricación
Integridad en nuestros productos
Integridad en ventas y marketing
Integridad en las relaciones con la comunidad.
Aquí la integridad funciona. Aquí la integridad gana.”

Y para dar un canal de comunicación ha implementado lo que llama **Línea de Ayuda:**

La Línea de Ayuda de Ética y Cumplimiento de Baxter fue establecida por la Oficina de Responsabilidad Corporativa y es administrada por el departamento de Ética y Cumplimiento. Es un medio para reportar conductas reales o sospechosas que pueden significar el incumplimiento de leyes, normas, regulaciones, estándares, políticas y procedimientos financieros aplicables, o que de alguna manera son incongruentes con los Estándares de Ética y Cumplimiento de Baxter. Baxter está trabajando con *Ethics Point*, un proveedor externo, para poner a disposición diferentes formas de informar confidencialmente o solicitar asesoría sobre asuntos de ética y cumplimiento. Este servicio se encuentra disponible las 24 horas del día, los 7 días a la semana, con representantes que pueden responder a sus consultas en casi cualquier idioma. Puede llenar un formulario en línea o marcar el número gratuito para cada país- También cuenta con la opción de comunicarse directamente con el departamento de Ética y Cumplimiento de Baxter.

Todas las consultas serán atendidas con rapidez. La confidencialidad se respetará hasta el punto en que la ley o la regulación vigentes permitan que usted tenga la opción de permanecer en el anonimato. *Ethics Point* no realiza ninguna consulta o investigación de manera directa. *Ethics Point* reenviará de manera inmediata todas las consultas al departamento de Ética y Cumplimiento de Baxter

para que se atiendan o investiguen, y las acciones correctivas se realizarán según sea necesario.

Nadie será castigado por indagar sobre posibles faltas a las leyes, regulaciones o a las políticas de la compañía. Se investigará cualquier queja de represalias. En esta página usted tendrá la posibilidad de revisar el estado de su informe.

3) CEMEX

El contenido de su Código de Conducta expone:

Un mensaje del Director General

Fundamentos > 4

1. Misión, valores y creencias que nos definen.

Relaciones con grupos de interés > 7

2. Nuestra gente y Derechos humanos

3. Relación con los clientes y términos de las negociaciones.

4. Relación con los proveedores y términos de negociaciones

5. Relación con el Gobierno

6. Relación con la Comunidad.

Operaciones y Actividades > 15

7. Cumplimiento de leyes de libre competencia

8. Anti soborno.

9. Previniendo el lavado de dinero

10. Conflictos de interés y oportunidades comerciales

11. Regalos, atenciones y otras cortesías

12. Responsabilidad ambiental

13. Contribuciones y actividades políticas.

Salud y Seguridad > 27

14. Seguridad industrial y salud en el trabajo

15. Información confidencial y/o privilegiada

16. Controles y Registros financieros

17. Protección de activos

Administración > 35

18. Administración del Código de ética y Conducta CEMEX

Carta de Compromiso y de Conducta ética y Conducta CEMEX > 38

III. Disposiciones Legales en México que exigen conductas éticas en la Empresa.

En diversas leyes de los Estados Unidos Mexicanos es posible encontrar disposiciones que regulan conductas éticas relacionadas con el quehacer empresarial.

Identificar estas disposiciones es relevante, ya que éstas constituyen el fundamento legal para exigir coercitivamente el cumplimiento de las mismas.

A continuación se enuncian algunas de las disposiciones legales más relevantes en relación con la actividad empresarial:

Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Apartado A) Inciso III (modificado en junio de 2014):

Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de 15 años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.

a) Ley Federal del Trabajo:

Cuadro 1

Ley Federal del Trabajo

Artículo	Extracto
Artículo 2	Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales. La Ley tutela la igualdad sustantiva o de hecho de trabajadores y trabajadoras frente al patrón.
Artículo 3	No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores.
Artículo 22	Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de 15 años.

Artículo	Extracto
Artículo 31	Los contratos y las relaciones de trabajo obligan a lo expresamente pactado y a las consecuencias que sean conformes a las normas de trabajo, a la buena fe y a la equidad.
Artículo 42	Enumera las únicas causas por las que el patrón puede suspender temporalmente al trabajador.
Artículo 47	Enumera las únicas causas por las que se puede rescindir la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón.
Artículo 51	Enumera las únicas causas por las que se puede rescindir la relación de trabajo sin responsabilidad para el trabajador.
Artículo 56	Establece la igualdad de condiciones de trabajo entre hombres y mujeres.
Artículo 61	Establece la duración máxima de la jornada de trabajo.
Artículo 69	Establece el derecho de los trabajadores a descansar un día (con goce de sueldo) por cada 6 días de trabajo.
Artículo 85	El salario debe ser remunerador.
Artículo 86	A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.
Artículo 97	Establece los únicos supuestos en los que el salario mínimo se puede compensar, reducir o descontar.
Artículo 107	Prohíbe la imposición de multas a los trabajadores.
Artículo 132	Enumera las obligaciones de los patrones.
Artículo 133	Enumera las prohibiciones a los patrones.
Artículo 134	Enumera las obligaciones de los trabajadores.
Artículo 135	Enumera las prohibiciones a los trabajadores.
Artículo 154	Establece los criterios de preferencia para conceder un trabajo.

Artículo	Extracto
Artículo 164	Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.
Artículo 166	Prohibición de utilizar los servicios de mujeres embarazadas o lactantes en labores insalubres o peligrosas cuando se ponga en peligro su salud o la del bebé.
Artículo 170	Enumera los derechos de las madres trabajadoras durante el embarazo, antes y después del parto o después de la adopción de un menor.
Artículo 423	Establece el contenido mínimo del reglamento interior de trabajo.
Artículo 445	Es ilícita la huelga en la que se ejecuten actos violentos.
Artículo 487	Establece los derechos de los trabajadores que sufran un riesgo de trabajo.

Fuente: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/>)

b) Código de Comercio

Cuadro 2

Código de Comercio

Artículo	Extracto
Artículo 6 Bis	Los comerciantes deberán realizar su actividad de acuerdo a los usos honestos en materia industrial o comercial, y se abstendrán de realizar actos de competencia desleal.

Fuente: <http://mexico.justia.com/federales/codigos/codigo-de-comercio/>

c) Ley General de Sociedades Mercantiles**Cuadro 3****Ley General de Sociedades Mercantiles**

Artículo	Extracto
Artículo 156	El administrador que en cualquier operación tenga un interés opuesto al de la sociedad deberá abstenerse de toda deliberación y resolución.
Artículo 170	Los Comisarios que en cualquier operación tengan un interés opuesto al de la sociedad, deberán abstenerse de toda intervención.
Artículo 196	El accionista que en una operación determinada tenga un interés contrario al de la sociedad, deberá abstenerse de toda deliberación relativa a esa operación.

Fuente: <http://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-general-de-sociedades-mercantiles/>

d) Código Fiscal de la Federación**Cuadro 4****Código Fiscal de la Federación**

Artículo	Extracto
Artículo 6	Corresponde a los contribuyentes la determinación de las contribuciones a su cargo.

Fuente: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/6/>

e) Código Penal Federal**Cuadro 5****Código Penal Federal**

Artículo	Extracto
Artículo 210	Comete delito quien revela secretos recibidos conocidos con motivo de su empleo, cargo o puesto.
Artículo 211 Bis	Comete delito quien modifica, destruye o provoca la pérdida de información contenida en sistemas de informática protegidos por mecanismos de seguridad.
Artículo 239	Comete delito quien falsifica títulos al portador y/o documentos de crédito público.
Artículo 253	Enumera los actos u omisiones que afectan al consumo nacional.
Artículo 386	Describe del delito de fraude.
Artículo 388	Comete delito el que tenga a su cargo la administración de bienes ajenos y con ánimo de lucro perjudique al titular de éstos alterando las cuentas o condiciones de los contratos, haciendo aparecer operaciones o gastos inexistentes o exagerando los reales, ocultando o reteniendo valores o empleándolo indebidamente.
Artículo 388 Bis	Comete delito quien se coloca en estado de insolvencia con el objeto de eludir las obligaciones a su cargo con respecto a sus acreedores.

Fuente: info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/8/

f) Ley Federal del Derecho de Autor**Cuadro 6****Ley Federal del Derecho de Autor**

Artículo	Extracto
Artículo 229	Enumeración de infracciones en materia de derecho de autor.
Artículo 231	Enumeración de infracciones en materia de comercio en relación con el derecho de autor.

Fuente: inicio.ifai.org.mx/.../1.%20Reg_Ley%20Federal%20del%20Derecho%20

g) Ley de la Propiedad Industrial**Cuadro 7****Ley de la Propiedad Industrial**

Artículo	Extracto
Artículo 213	Enumeración de infracciones administrativas en materia de propiedad industrial.
Artículo 223	Enumeración de delitos en materia de propiedad industrial.

Fuente: mexico.justia.com › [México](#)

h) Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares**Cuadro 8****Ley Federal de Protección de Datos Personales**

Artículo	Extracto
Artículo 6	Los responsables en el tratamiento de datos personales, deberán observar los principios de licitud, consentimiento, información, calidad, finalidad, lealtad, proporcionalidad y responsabilidad.

Fuente: dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5150631&fecha=05/07/2010

CAPÍTULO IV

El Enfoque Ético en la Gestión de Recursos Humanos

1. La Gestión por Competencias

Hoy en día, muchas empresas, en su proceso de selección de personal y en el desempeño de su trabajo, procuran que se desarrolle un modelo de competencias. ¿Tiene que ver esta estrategia con el enfoque ético de la empresa?

Alles, conocida autora que es una autoridad actualmente en materia de Recursos Humanos, señala el significado de algunos términos usados constantemente en la metodología que propone:

- a) Competencia: hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
- b) Modelo de competencias: Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales.
- c) Conocimiento: Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular, materia o disciplina.
- d) Modelo de conocimientos: conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

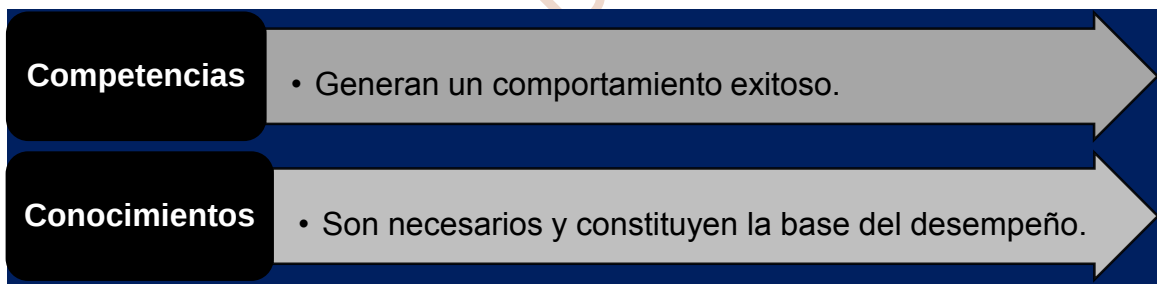
Los conocimientos constituyen la base del desempeño; sin los conocimientos necesarios no será posible llevar adelante el puesto o

la tarea asignada. No obstante, el desempeño exitoso se obtiene a partir de poseer las competencias necesarias para dicha función (2009).

En la práctica se ha confirmado en las empresas que en el proceso de selección, lo más sencillo, es evaluar los conocimientos de las personas que se postulan; se sugiere incluso, empezar la evaluación por ellos, porque es lo más fácil de medir y que, a su vez, sería excluyente: si no tiene los conocimientos requeridos no es apto para un puesto. En segundo lugar se suelen evaluar las características más profundas, y por tanto, no menos importantes. En concreto, los valores morales que integran la ética de la empresa, no es fácil que se puedan evaluar de inicio, pero el sólo hecho de exponerlos a la persona que se presenta a la evaluación, le hace conocer y debe entenderlo dentro del compromiso que asume.

Cuadro 9

Competencias y Conocimientos



Fuente: Alles, 2009

Es indispensable definir, en cualquier empresa, en qué proporción dará importancia a ambos elementos y señalar a qué llama un desempeño exitoso.

El éxito es lo que busca cualquier persona o empresa, pero, ¿a qué llamo éxito?: a la ganancia económica, ¿al predominio de una imagen? ¿a reflejar valores que impulsan a las personas a su desarrollo como tales? Hay personas y organizaciones muy competentes, pero a la vez, poco confiables desde el punto de vista ético.

Cuando una empresa se propone un Código de Ética como parte de su cultura organizacional, está afrontando hoy y siempre un reto que supone un esfuerzo continuo y valiente por sanear las relaciones humanas, laborales y sociales de la espiral del individualismo que se ha generalizado en muchos ambientes actualmente.

Alles, reafirma:

En los últimos años las organizaciones han comenzado a preocuparse por los temas éticos, al menos, en una mayor proporción que antes, dónde queda en evidencia que los valores personales, tales como la ética y la integridad, no se relacionan sólo con la esfera individual o con la vida privada, sino que, por el contrario, los comportamientos no éticos de un directivo, por ejemplo, pueden provocar la quiebra de la organización donde se desempeña.

La mera confección de *códigos de ética*, aunque es necesaria, no resulta suficiente. Definir Ética como valor organizacional tampoco lo es. Desde nuestra perspectiva, la ética debe tomar la forma de una competencia, para que las personas sean seleccionadas según comportamientos éticos y, una vez que ya pertenezcan a la organización, sean evaluadas en su desempeño considerando los aspectos éticos como una competencia más. Así como los planes de desarrollo deben trabajar, también, sobre la ética para reforzar los comportamientos adecuados en las personas. (2009)

Teniendo en cuenta lo anterior, el camino para que la ética forme parte de las relaciones laborales en la empresa no puede reducirse sólo a implementarlo y concientizar a los colaboradores que la conforman, llevará años el que vaya permeando en todas las esferas de la misma.

Esquema 1

Elementos indispensables para la cultura organizacional de la empresa



Fuente: Elaboración propia

4. Viabilidad, beneficios e importancia de la empresa Nava Hermanos S.A. de C.V. para este proyecto.

Viabilidad: esta empresa desea prolongar su permanencia en el mercado, distinguiéndose siempre por el cumplimiento de sus compromisos con sus clientes, por la innovación de productos dentro de su ramo, por la flexibilidad para utilizar las técnicas necesarias.

Beneficios: sus características no han sido resultado de objetivos organizacionales solamente, sus cualidades tienen como fundamento valores más profundos: entender el trabajo como el medio por el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus cualidades y talentos, la contribución a la satisfacción de necesidades y progreso de la entera sociedad a través de un trabajo bien hecho. Una empresa puede seguir diversos caminos para hacer

permanentes los valores que le impulsan, en este trabajo nos hemos querido centrar en la implementación de un Código de Ética.

Importancia: Ahora bien, el implementar un código de ética, no resulta suficiente. Definir ética como valor organizacional tampoco lo es. A lo largo de la investigación hemos ido sopesando la necesidad de plantear la necesidad de complementar este medio a través de la definición de la ética como una competencia a definir, fomentar y evaluar.

La propuesta que ahora hago de los procesos en los que la dimensión ética puede captarse:

1) Entre las competencias que se pongan como requisito para seleccionar a nuevos colaboradores, se encuentren no sólo los conocimientos necesarios, los cuales pueden ser también objeto de programas de capacitación, sino que se elabore un plan para captar su disposición con referencia a su cualidad ética, que no sea tan evidente, que por obtener el puesto, cualquiera puede saber la respuesta.

Un ejemplo de lo que muchas veces pasa es el ejemplo siguiente: se está realizando una selección, lo más sencillo será evaluar los conocimientos de la persona que se postula, los cuales suelen ser excluyentes en los procesos de búsqueda y que por otra parte, son los más fáciles de medir. Rara vez se accede a sus competencias conductuales o características más profundas

2) De manera constante debe llevarse a cabo una tarea de concientización dirigida a todos los colaboradores que integran la organización, acerca de los valores que deben permanecer y fomentarse dentro de la empresa, conformando la cultura organizacional, de tal manera que se plasmen en comportamientos concreto: actitudes, hábitos y toma de decisiones.

El contenido y la frecuencia de ésta concientización continúa, dependerá de las necesidades concretas de la empresa, pero debe haber un mínimo de sesiones cada semestre o año a través de diversas dinámicas, de otra manera,

sólo se tendrá como acción correctiva cuando algo se haya descuidado, perdiendo la visión de desarrollo y mejora de la persona a través de la formación ética en el trabajo que debe ser continúa: las corruptelas se dan cuando se pierde de vista el sentido del esfuerzo y se cae en la rutina.

3) Elaborar un plan de desarrollo para cada nivel de colaboradores, cuando lo permita el número de personas que colaboran en la empresa, es de desear que sea específico para cada persona, al menos debe serlo en el aspecto ético, pues cada persona tiene un conocimiento, actitudes y hábitos particulares y no se puede generalizar en este aspecto; únicamente los valores a educar son universales y aplicables a todos.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia.

Cuadro 10

Para lograr los objetivos se requiere



Fuente: (Alles, 2009).

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de la organización. En la cualidad ética, atañe a todos los niveles, aunque algunas normas –pocas-, tengan algunas especificaciones de acuerdo a las funciones y responsabilidad que conlleven. Por esta razón, al proponer el Código de Ética se añaden algunos Anexos que refieren estas normas concretas.

Es importante señalar, qué persona o departamento dentro de la organización seguirá el aspecto ético. Me inclino por señalar que corresponde especialmente a Recursos Humanos, tanto en la selección, como en la capacitación en este aspecto y los planes de desarrollo. Otra opción es diseñar un “modelo de valores” para proporcionar a cada uno de los que lleven a cabo la evaluación del desempeño.

CAPÍTULO V

1. Presupuestos para la Elaboración de un Código de Ética.

Para la elaboración del Código de ética que sirva como una propuesta para implementarse en una empresa, debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

a. Que sean conceptos válidos para todo el personal; éstos sin embargo, son susceptibles de ser especificados aún más, (Ibarra Ramos, 2002).

Esto se comprende, la responsabilidad dependerá de la relación con la empresa o del nivel y función de cada persona. Por ej.: para los mandos intermedios y directivos, el respeto por el compañero de trabajo, empleado, etc. deberá implicar que se evite todo lo que pueda ser manifestación del abuso de autoridad, etc.

b. Debe incluir los valores que la empresa desea promover (Ibarra Ramos, 2002).

c. Para que tenga la relevancia y fuerza que debe tener en la orientación hacia una conducta ética, es necesario que sea aprobado, promovido y sostenido por los directivos de la empresa (Ibarra Ramos, 2002).

d. Se sugiere conocer los artículos de la Ley federal del trabajo, que aporten elementos básicos.

e. Establecer un Comité de Ética (Ibarra Ramos, 2002); convendría que esté constituido por personas que tengan la formación humanística adecuada, ya que dependerá de ellas, la aplicación del Código, a los casos concretos.

f. Que el Código se concrete en un Reglamento, para facilitar su aprendizaje, comprensión, forma de vivir y de exigir, conocido por todos. (Ibarra Ramos, 2002).

2. Propuesta de Código de Ética para Nava Hermanos, S.A. de C.V.

a. Presentación del Código de Ética (Anexo 6)

Se trata de una descripción más detallada para la exposición del Código de Ética a accionistas, proveedores, clientes, cursos de inducción para colaboradores, etc.

b. Carta Compromiso de cada colaborador de la empresa (Anexo 7)

Todo lo expuesto en la presentación deberá ser presentado al colaborador para su firma, al incorporarse a la empresa, conservando, él mismo, copia de los compromisos que adquiere y que se especifican en el siguiente escrito.

CONCLUSIONES

Quién dirige una **empresa** tiene una gran responsabilidad por la influencia decisiva que ejerce sobre la '**comunidad de personas**' que la conforman. Cada una de esas personas, tiene una dignidad esencial, con independencia de la actividad que desempeñe. **Cada una de esas personas tiene derechos y deberes, posibilidades de mayor desarrollo, personal, familiar y social.**

Esta visión, muchas veces es ignorada por empresas que se dejan llevar sólo por el dominio del mercado, o entran en sistemas despersonalizados y burocráticos. Una empresa que reconozca la centralidad de la persona, buscará cómo promoverla, a la par que busca los beneficios económicos y de producción que también son su objetivo. Existen empresas que han confirmado con su experiencia, que **invertir en el fortalecimiento del factor humano, favorece a la misma organización, dándole una identidad bien definida, ayudando en su proceso de convertirse en una Institución, protege su integridad y existencia.**

Una '**Política de conducta**' puede detectar irregularidades, pero no llega a ser motivacional. En cambio, proponer la mejora de cada persona, con el desarrollo de las propias cualidades, con las que puede enriquecer su vida, la de su propio entorno familiar y social, es una meta que bien planteada puede abrir horizontes de un esfuerzo que valga la pena.

Como expone Llano (1999):

Las grandes utopías ya no tienen credibilidad, pero las pequeñas utopías de cada uno, esas ambiciones que hacen que la vida valga la pena, son plenamente posibles en el ámbito de la verdadera vida. Y, aunque no lo fueran, siempre tendrá vigencia la sensata observación de Aristóteles: «Lo imposible verosímil debe ser preferido a lo posible no convincente», lo cual

tiene su preludio en los Upanishads: vale más proponerse la meta de la excelencia y no lograrla, que la de la mediocridad y conseguirla.

Un camino para conservar esa convicción se concreta en la implementación de un programa que impulse la mejora de la persona: **dar una formación ética**, no sólo al **señalar unos principios** para su desempeño laboral, sino al **exigir una conducta en consecuencia, que le lleve a desarrollar hábitos**. De la Vega Morell (2009), siguiendo el pensamiento de Llano comenta:

El verdadero desarrollo organizacional, ha de fincarse, aunque no de modo exclusivo, en el perfeccionamiento de los individuos que conforman la organización.

El ser humano es por naturaleza, inteligente y libre, perfecciona sus facultades, con el conocimiento de la verdad y la realización del bien. **Las normas éticas impulsadas por quienes llevan la dirección de una actividad humana, pueden ser un estímulo. De aquí que, la implementación de un Código de ética sea un paso importante para la vida de la empresa.**

No se puede perder de vista además, que precisamente porque la persona es libre, tiene la posibilidad de equivocarse en la apreciación de la verdad objetiva, y de no elegir (querer) hacer el bien objetivo. **La ley civil, un Código de ética o un manual de Ética y cumplimiento, que tengan como trasfondo la ley natural, son instrumentos que facilitan el conocimiento, la reflexión y la práctica de un orden moral objetivo.**

Los planes y programas, comprometen las estrategias de la organización. Por esa razón se requiere de una herramienta (Código de conducta), que impulse el cumplimiento de la misión institucional y se constituya en instrumento de autocontrol permanente de la gestión y el actuar organizacional y de sus responsables a través de indicadores. De igual manera, proporciona elementos de autocontrol, necesarios y fundamentales, para evaluar y dar seguimiento a la gestión de la organización y al desempeño de los responsables de los procesos y las actividades.

En el Capítulo II se señalan los **procesos de la empresa en los cuales se sugiere tener un plan y programa en los que se tome en cuenta la dimensión ética: selección, concientización y planes de desarrollo.**

Por otra parte, **el Código ético**, no debe considerarse sólo como instrumento de autocontrol, **debe constituir una motivación para el crecimiento de las personas en el aspecto ético. Conviene acompañar la evaluación de su desempeño, la aplicación de la *Gestión por competencias*.**

Como Alles (2009) apunta:

En ocasiones, en la evaluación se corre el riesgo de que los evaluadores, se dejen llevar por ‘impresiones’ y sobre esa base se llenen los formularios de evaluación de desempeño. Una buena Gestión por competencias comienza con la difusión de un Diccionario de Comportamientos.

Intercalada con ese sistema, se ve conveniente que se incluya el componente de la autoevaluación, que cambia el paradigma del control, a una manifestación de la responsabilidad que adquiere el Colaborador, frente al actuar de la organización, si cuenta con mecanismos que midan, no solo el valor agregado de los servicios que presta, también que pueda medir las condiciones externas e internas que afectan el cumplimiento de metas y planes de la organización.

Hay que tomar en cuenta también, la necesidad de una evaluación independiente, cuando así se requiera, para que, dentro de las estructuras orgánicas, se cuente con una designación de nivel jerárquico más alto, que pueda realizarla con real apego a los valores institucionales.

Epílogo

Cuando se lleva a cabo una reflexión, siempre se percibe la limitación de la misma. Al realizar este trabajo, es inevitable encontrar que el planteamiento del caso, requiere aún más desarrollo: desde el diseño del programa del Curso de Inducción a la empresa, que transmita con eficacia, a cada nivel de colaborador, los objetivos que aquí se plantean, hasta seguir los pasos que requiere su implementación y evaluación, a través de los años, de los objetivos alcanzados.

Este trabajo ha querido ser una reflexión sobre los temas implicados, en el esfuerzo por lograr que la empresa, en este caso, contribuya a la mejora de la sociedad, de la única forma como puede lograrse: por la mejora personal de cada individuo que la conforma.

Durante el mes en que se ha concluido la elaboración del Caso que se ha tratado en este trabajo, se han empezado a dar los primeros pasos para implementarse: ser aceptado y expuesto el programa de Ética y Cumplimiento de la Empresa Nava Hermanos ante clientes y proveedores. En las próximas semanas se darán los pasos necesarios para iniciar la implementación a todos los niveles de colaboradores de la Empresa.

Bibliografía

- Alles, M. (2009). Diccionario de Comportamientos (Vol. II). Buenos Aires: Editorial Granica.

- Céspedes, R. (2014).
http://www.cumplimientoyetica.com/servicios_consultoria.html.

- Código de Comercio.

Fuente: <http://mexico.justia.com/federales/codigos/codigo-de-comercio/>

- Código fiscal de la federación.

Fuente: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/6/>

- Código penal federal.

Fuente: info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/8/

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 123,

Apartado A), Inciso III.

Fuente: <http://mexico.justia.com/federales/constitucion-politica-de-los-estados-unidos-mexicanos/ti>.

- De la Vega Morell, N. (2009). Carlos LLano en resumen. México. Editorial Ruz.
- Gómez Pérez, R. (Noviembre-Diciembre de 2013). Relativismo moral. El disfraz del corrupto. *Itsmo* (329), 58.
- Guzmán, G. (Noviembre-Diciembre de 2013 de 2013). En casos de corrupción ¡todos somos responsables! *Itsmo* (329), 61 y 62.

- Ibarra Ramos, R. (2002). Código de Ética. México. Editorial Trillas.

- Ley general de Sociedades Mercantiles.

F: <http://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-general-de-sociedades-mercantiles/>

- Ley Federal del Derecho de autor

Fuente: inicio.ifai.org.mx/.../1.%20Reg_Ley%20Federal%20del%20Derecho%20

- Ley de propiedad industrial.
Fuente: mexico.justia.com › México
- Ley Federal de Protección de datos personales.
Fuente: dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5150631&fecha=05/07/2010
- Ley Federal del Trabajo.
Fuente: http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/ref_lab.html
- Llano, C. (1997). Dilemas éticos de la empresa contemporánea. México: Fondo de Cultura Económica.
- Llano, C. (1999). Viaje al centro del hombre. México: Editorial Diana.
- López de Llergo, A. T. (1996). La empresa y la promoción de los valores. México. Universidad Panamericana.
- Melé, D. (2000). <http://www.eticaed.org/Mel%25E900.pdf>. (IESE, Ed.)
- Monteávila, U. (2014). http://www.uma.edu.ve/interna/448/0/programa_de_investigacion_sobre_etica_y_cumplimiento.
- Murphy, J. E. (2013). Programa de Ética y Cumplimiento de normas por un dólar al día. E.U.A: Adventure Work.
- Naciones Unidas (Octubre de 2013). Programa anticorrupción de Ética y cumplimiento para las Empresas: Guía práctica. Prólogo. New York: UNDOC.
- Professionals, I. A., www.risk-compliance-association.com.
- Rosanas, J. M. (abril-mayo de 2014). En busca de la identidad empresarial perdida. *Itsmo*(331), 17 y 19.

Entrevistas

- Arredondo Corona, L. (31 de Enero de 2013). Director de la Planta.
- Cavazos, O. (1 de Febrero de 2013). Gerente de Recursos Humanos.
- Martínez Zamora, G. (1 de Febrero de 2013). Gerente de Producción.
- Nava González, S. (31 de Enero de 2013). Presidente del Consejo.
- Nava Robles, S. (31 de Enero de 2013). Cofundador de la Empresa Nava Hermanos.
- Rodríguez Robles, N. L. (1 de Febrero de 2013). Gerente Administrativo.
- Treviño García, P. (1 de Febrero de 2013). Responsable de Sistemas y Nóminas.
- Werschtz, S. (1 de Febrero de 2013). Coordinadora de Calidad.

ANEXOS

Biblioteca UP Bonaterra