

# **CÓDIGO DE ÉTICA**

**Mucho más que buenas intenciones**

**César Vieira Cervera**



**Recomendaciones para su elaboración y utilización**



## César Vieira Cervera

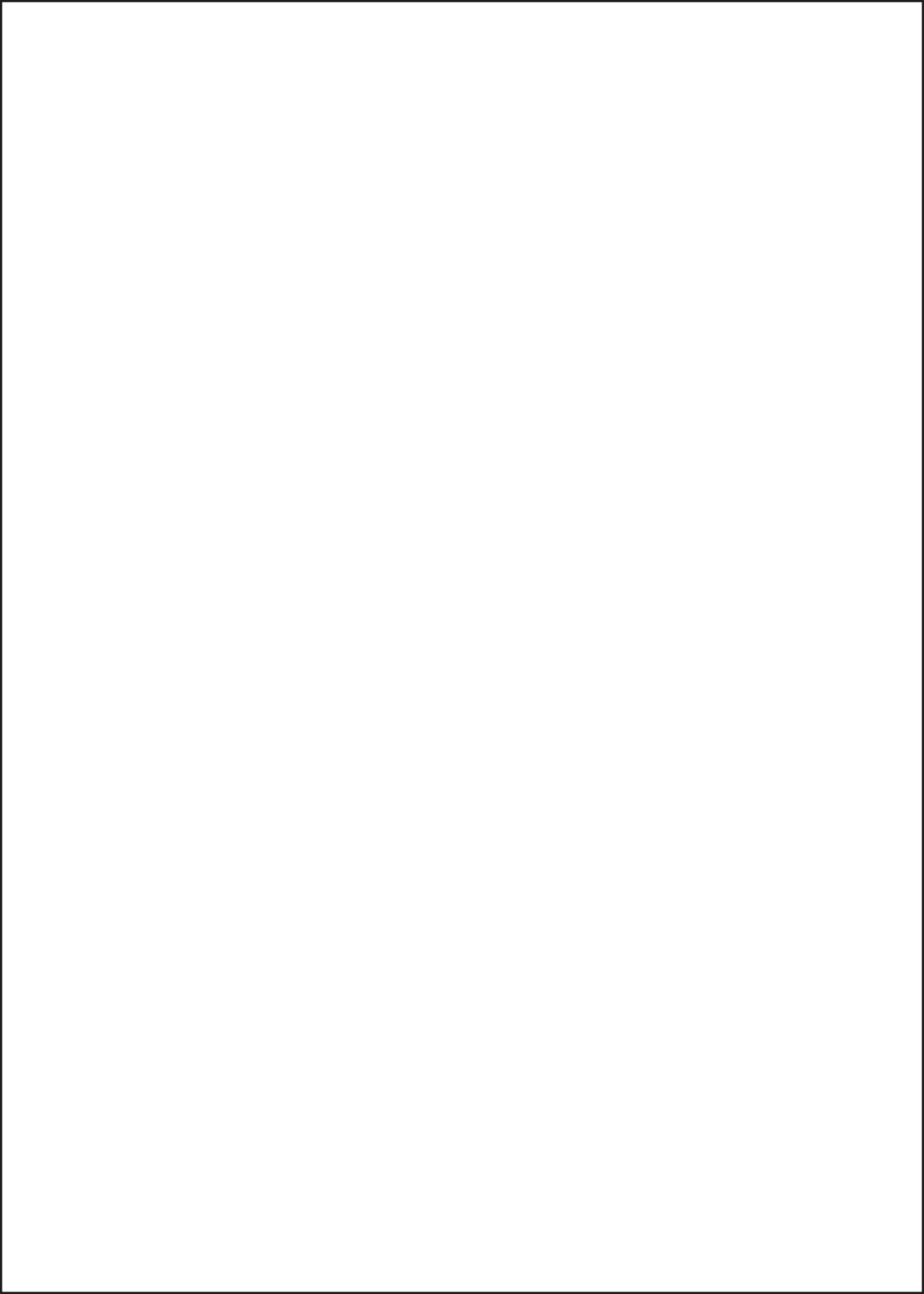
- Licenciado en Economía por la Universidad del Pacífico.
- Máster en Dirección Estratégica del Factor Humano por la Escuela de Negocios. EOI de Madrid.
- Estudios de Post Grado en Tributación en la Pontificia Universidad Católica del Perú, Planeamiento y Control de Gestión, Especialización en Administración con Mención en Dirección Estratégica y Especialización Gerencial en Administración en la Escuela de Post Grado UPC.
- Programa de Formación de Instructores en Economía - Consejo para la Educación Económica del Dpto. de Estado de los EE.UU.
- Ética Tributaria y Ciudadanía Fiscal - Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT).
- Responsable de la Sección Ética Pública y Lucha contra la Corrupción de la Revista Gestión Pública y Desarrollo de Thompson Reuters Perú.
- Autor del Libro **“La formación ética en la Administración Tributaria Peruana”**.

# **CÓDIGO DE ÉTICA**

**Mucho más que buenas intenciones**

**César Vieira Cervera**

**Recomendaciones para su elaboración y utilización**



## **Agradecimiento**

*En primer lugar, un agradecimiento especial para el padre Eduardo Schmidt por sus valiosas enseñanzas sobre la ética durante mis estudios de pre grado y por sus invaluables consejos y apoyo permanente en mi labor como docente de ética, así como para la elaboración de mis publicaciones.*

*Asimismo, a Ricardo Alania, profesor y amigo de la Escuela de Post Grado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), quien siempre tuvo tiempo para intercambiar ideas y orientar mi trabajo.*

*Finalmente, el agradecimiento eterno a mis padres Guillermo y Rosa por el ejemplo y la sólida formación en valores que me brindaron y a mi familia: mi esposa Mirtha, mi hija Alejandra y mi hijo César por su permanente apoyo y comprensión.*

## **CÓDIGO DE ÉTICA: MUCHO MÁS QUE BUENAS INTENCIONES**

Recomendaciones para su elaboración

© Derechos Reservados del Autor

Autor: César Roberto Vieira Cervera

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015-04489

1° Edición 500 libros

Editado por:

**IMAGEN EDICIONES** | De: Beatriz Isabel Aliaga Baca

t. 471 0704 | c. 986 206 865

**[www.imagenediciones.com](http://www.imagenediciones.com)**

Impreso en:

**AC Impresiones & Acabados EIRL**

AV. MILITAR 2448, LINCE | LIMA - PERÚ

MARZO 2015

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin autorización escrita del autor.

# Índice

• Agradecimiento .....	7
• Prólogo .....	9
• Introducción .....	13
<b>Capítulo 1   La ética como modo de vida .....</b>	<b>17</b>
1.1. Una aproximación al concepto .....	17
1.2. Ética y Moral: Semejanzas y diferencias .....	18
1.3. Ética: Teoría y Práctica .....	20
1.4. El arte de “vivir bien” .....	22
1.5. La resolución de dilemas .....	24
<b>Aplicación práctica .....</b>	<b>28</b>
<b>Capítulo 2   ¿Por qué surgen los códigos de ética? .....</b>	<b>31</b>
2.1. Antecedentes .....	31
2.2. El Caso ENRON .....	32
2.3. La ética en los negocios .....	33
2.4. ¿Qué es un Código de Ética? .....	37
2.5. Varias denominaciones .....	38
<b>Aplicación práctica .....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo 3   La importancia del Código de Ética .....</b>	<b>45</b>
3.1. Formación de hábitos y competencias .....	45
3.2. Gestión de la cultura organizacional .....	47
3.3. Generación de valor .....	49
3.4. Autorregulación y protección del trabajador .....	51
3.5. Aprendizaje colectivo y sanción moral .....	52
3.6. Revaloración del servidor público .....	54
3.7. Herramienta de lucha contra la corrupción .....	56
<b>Aplicación práctica .....</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo 4   Principales características del Código de Ética .....</b>	<b>63</b>
4.1. Alineamiento con el Plan Estratégico .....	63
4.2. Respaldo de la Alta Dirección .....	65
4.3. Aceptación general y originalidad .....	66

4.4. Redacción clara y concreta .....	68
4.5. Guía de comportamiento .....	74
4.6. Ámbito de Aplicación .....	77
4.7. Dinámico en el tiempo .....	78
4.8. Órgano de aplicación .....	79
<b>Aplicación práctica</b> .....	<b>83</b>
<b>Capítulo 5   La estructura del código de ética</b> .....	<b>85</b>
5.1. Índice .....	87
5.2. Carta de Presentación .....	89
5.3. Alcance .....	91
5.4. Principios Éticos .....	92
5.5. Conductas deseables .....	97
5.6. Conductas inaceptables .....	99
5.7. Relaciones con los grupos de interés .....	101
5.8. Responsabilidades .....	103
5.9. Cumplimiento .....	105
5.10. Difusión .....	106
5.11. Declaración de compromiso .....	107
<b>Aplicación práctica</b> .....	<b>109</b>
<b>Capítulo 6   Pasos para la elaboración del Código de Ética</b> .....	<b>111</b>
6.1. Formas de elaboración .....	112
6.2. El proceso participativo .....	113
<b>Aplicación práctica</b> .....	<b>124</b>
<b>Capítulo 7   El Comité de Ética</b> .....	<b>127</b>
7.1. Conformación .....	128
7.2. Forma de designación .....	131
7.3. Funciones .....	132
<b>Aplicación práctica</b> .....	<b>135</b>
• <b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>137</b>
• <b>Anexo 1   Código de Ética. Modelos elaborados por el autor</b> .....	<b>143</b>
• <b>Anexo 2   Frases útiles para promover el Código de Ética</b> .....	<b>151</b>
• <b>Glosario</b> .....	<b>155</b>
• <b>Bibliografía</b> .....	<b>171</b>



# Prólogo

La coyuntura que vivimos en el Perú se caracteriza por una débil institucionalidad que se manifiesta en una gran corrupción y carencia de valores en nuestra sociedad. Este es uno de los principales obstáculos que nos ha impedido alcanzar el ansiado desarrollo, no obstante el crecimiento económico de los años.

Nuestras principales autoridades se esfuerzan por perfeccionar y mejorar leyes que la mayoría de la población se ingenia para no cumplir, como consecuencia de la falta de valores y la ausencia de ética en una gran cantidad de sus decisiones. La debilidad ética de los principales agentes económicos es un reflejo de nuestra débil institucionalidad.

Es muy necesario que el Perú se incorpore a organismos internacionales, entre ellos la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que congrega a 34 países que son considerados como los más desarrollados. Sin embargo, para superar el proceso de evaluación para la aceptación de nuestro país, es necesario que alcancemos un conjunto de estándares y prácticas que mejoren la calidad de las políticas públicas y acorten el camino hacia el desarrollo económico, social e institucional, el buen gobierno y el fortalecimiento de la democracia.

Uno de los requisitos para ser miembros plenos de la OCDE está relacionado directamente con fortalecer la institucionalidad para mejorar la credibilidad y generar mayor confianza y un cambio de conducta de los agentes económicos en nuestro país.

Al respecto, la OCDE recomienda “la incorporación de la dimensión ética en el marco de la gestión directiva que asegure que la práctica directiva sea consistente con los valores y principios del servicio público... y la articulación de los principios de la dirección pública con los estándares de la conducta ética.”

Precisamente, la ética es un tema relacionado directamente con la institucionalidad y uno de los principales factores a trabajar para poder acceder a ser integrante de la OCDE.

El libro **Código de Ética: Mucho más que buenas intenciones. Pasos para su elaboración y utilización** contribuye positivamente con este propósito.

En este trabajo, el economista César Vieira Cervera, rescata el código de ética como un medio para gestionar la cultura organizacional y generar un cambio en las instituciones, sean públicas o privadas, así como para fortalecer el capital social y la institucionalidad de nuestro país.

El código de ética es un conjunto de principios éticos y normas de conducta que contribuye a la formación de buenos hábitos de comportamiento en las organizaciones y genera creencias positivas al interior. No obstante, tener un código de ética no es suficiente para la empresa o entidad, hay que vivirlo constantemente.

Basado en su experiencia como docente de ética en la función pública en la SUNAT y de Ética en los Negocios y Responsabilidad Social Empresarial en el Instituto de Comercio Exterior de ADEX, destaca la necesidad de elaborar y utilizar apropiadamente los códigos de ética, de modo que los integrantes de las organizaciones apliquen los principios éticos y los valores institucionales en el desempeño de sus labores diarias.

Otro aporte de César Vieira es que recomienda cuáles deben ser las características de un código de ética y sugiere una estructura para promover su lectura, interiorización y aplicación entre los integrantes de la organización. Asimismo, propone que su elaboración debe ser un proceso muy participativo, dado que ello impactaría positivamente en la cultura organizacional.

Se puede apreciar el esfuerzo de Vieira por generar una visión más amplia y útil de la ética en general y de los códigos de ética en particular. La relación que establece con conceptos como la cultura organizacional, la generación de valor, el aprendizaje colectivo y la revaloración del servidor público como medio para prevenir toda actuación que vaya contra la ética, es una evidencia de la puesta en práctica de los conocimientos enriquecidos durante su participación en el Máster de Factor Humano dictado en la Escuela de Postgrado de la UPC y la EOI de España.

Es muy singular el enfoque práctico que proporciona, a partir de ejemplos concretos y recomendaciones para su aplicación al final de cada capítulo. Esta parte es complementada con un glosario de términos y una relación de frases célebres para facilitar la lectura y la difusión del código de ética, luego de su elaboración. También recomienda la conformación de un comité de ética como una entidad complementaria e indispensable para garantizar el cumplimiento del código de ética y ejercer un liderazgo ético en la organización.

Este libro será de suma utilidad para aquellas empresas que deseen elaborar o mejorar sus actuales códigos de ética, para los estudiantes de educación superior como documento de consulta en cursos relacionados con la ética en los negocios y la responsabilidad social empresarial, y para todo aquél que desee tener una visión práctica y alternativa de la ética.

Indudablemente, este es un aporte que contribuirá a mejorar la institucionalidad de nuestro país.

**Ricardo Alania Vera**



# Introducción

La ética se ha convertido en un tema de estudio apasionante por sus implicancias en los ámbitos público y privado.

La crisis económica originada por la “burbuja” hipotecaria en Estados Unidos en el 2007 y la crisis financiera griega en el 2010, en la que se pudo comprobar que el gobierno ocultó el verdadero valor de su deuda pública, han relevado la importancia de la ética en los negocios y en la gestión pública.

En nuestro país, los recientes casos de corrupción y los comportamientos éticos inadecuados, que involucran a representantes de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, así como el elevado nivel de tolerancia a la corrupción por parte de nuestra sociedad, han hecho que la ética pública y en los negocios sean temas de permanente referencia. Sin embargo, muchas veces estas menciones se realizan sin un mayor conocimiento sobre el significado de ambos términos.

Estos acontecimientos destacan la importancia de los códigos de ética como herramientas para orientar correctamente las conductas de los integrantes de las organizaciones privadas e instituciones públicas.

No obstante, paradójicamente, no se hace un uso apropiado de este conjunto de normas de conducta y esta es la percepción que tiene la ciudadanía. Según la Séptima Encuesta sobre la Percepción de la Corrupción en el 2012 de Proética, más del 70% de los entrevistados considera que solo algunas empresas fomentan las buenas prácticas empresariales y se rigen por códigos de ética.

Como docente de ética en la función pública en la SUNAT a partir del año 2009 y de Ética en los Negocios y Responsabilidad Social Empresarial en el Instituto de Comercio Exterior de ADEX desde el 2010, en muchos casos, pude comprobar que los códigos de ética se elaboraban solo por

cumplir, no eran difundidos apropiadamente y que las instituciones enfrentaban problemas para su elaboración.

Asimismo analice diversos códigos de ética, tanto de instituciones públicas como privadas, y me di con la sorpresa que variaban considerablemente entre sí, no tenían una estructura uniforme y su redacción era compleja. También noté que tenían un sesgo autoritario y sancionatorio, antes que estar orientados a generar una reflexión y motivación entre los miembros de la organización. Al parecer su objetivo principal era corregir los comportamientos incorrectos luego de cometida una infracción y no prevenir su ocurrencia a partir de una toma de conciencia del involucrado.

Durante la realización de los talleres de ética de la función pública pude verificar que algunas instituciones públicas utilizan el código de ética de la función pública y un código de ética institucional, que ha sido elaborado a semejanza del primero. Del mismo modo, al desarrollar casos prácticos en los talleres, me percaté que los servidores públicos tenían poca familiaridad con los principios éticos y normas de conducta allí establecidos.

Por otro lado, en el Taller de Ética en los Negocios y Responsabilidad Social Empresarial en el Instituto de Comercio Exterior de ADEX, los alumnos evidenciaban muchas dificultades para elaborar el código de ética de su empresa, lo cual era un requisito indispensable para la aprobación de su proyecto de empresa y la culminación de su carrera.

En el 90% de los casos mostraron una tendencia a elaborar un código muy parecido a un manual de infracciones y sanciones, pues utilizaban como referencia los códigos de empresas a su alcance y, en algunos casos, copiaban partes textuales de internet.

Frente a esta realidad, busque bibliografía apropiada para ayudar a mis alumnos a cumplir con la tarea final, comprobando que esta es escasa y tiene recomendaciones de carácter general.

Todos estos hechos contribuyeron a que naciera la idea de desarrollar una publicación que rescatara la importancia del código de ética para las organizaciones y que las pudiera ayudar a elaborar uno acorde con sus necesidades y su realidad.

En el 2012, el Instituto de Comercio Exterior de ADEX incluyó sesiones de tutoría en el sílabo del Taller de Ética en los Negocios y Responsabilidad Social Empresarial para la elaboración del código de ética. Precisamente, a partir de estas sesiones fue madurando la idea de elaborar esta publicación.

Por ello, me propuse la tarea de publicar un libro que, de una parte, precisara conceptos y revalorara el código de ética como medio para el fortalecimiento de la cultura organizacional y, de otra parte, mostrará en forma didáctica los pasos necesarios para elaborar un código de ética práctico, efectivo, fácil de entender y de aplicar.

Si bien esta publicación será útil para todo aquel que desee elaborar un código de ética como parte de un proceso de fortalecimiento ético en su organización, es importante precisar que se orienta principalmente a las pequeñas empresas y a las que recién se constituyen.

Esta es la génesis del presente libro denominado: "Código de Ética: Mucho más que buenas intenciones. Pasos para su elaboración y utilización". El título sugiere que no basta con contar con un código de ética, sino que éste es parte fundamental de un proceso de formación ética.

El objetivo de este trabajo es que el código de ética sea utilizado como un medio de consulta, preventivo y formador de buenos hábitos de comportamiento. Además, presenta cuáles son las características y atributos que debe tener un código para que sea efectivo, así como los pasos que se deben seguir para su elaboración.

Se trata que, una vez concluido este proceso, el resultado final debe ser un código de ética sencillo y práctico que pueda ser asimilado por los integrantes de la organización y que constituya una base para su formación ética.

Este libro consta de siete capítulos e incluye recomendaciones de aplicación práctica en cada uno de ellos. En el primer capítulo hago una explicación sencilla sobre el concepto de la ética desde una perspectiva práctica, como punto de partida para comprender la naturaleza y el objetivo de un código de ética. Asimismo, se discute qué es un dilema ético y qué implica su resolución.

En el segundo capítulo destaco por qué surgen los Códigos de Ética y cuál es su finalidad, tratando de romper el paradigma que es un medio para sancionar. Luego dedico el tercer capítulo a relevar la importancia del Código de Ética como medio para alinear los comportamientos a la filosofía de una organización y facilitar la resolución de los dilemas que se les presentan a sus integrantes en su vida laboral. De esta manera, puede contribuir a generar valor para la empresa privada y a luchar contra la corrupción en el caso de las instituciones públicas.

A continuación, en el cuarto capítulo, describo cuáles son las principales características que debe tener un código para que sea efectivo y cumpla con el objetivo señalado en los capítulos anteriores. En seguida, en el quinto capítulo propongo una estructura básica e incluyo ejemplos para cada una de las partes propuestas.

En el sexto capítulo hago énfasis en la metodología y recomiendo diversas pautas para elaborar un código con las características señaladas en el capítulo anterior, de modo que sea útil para alinear los comportamientos de los trabajadores y fortalecer la cultura organizacional.

Finalmente, el capítulo final está dedicado a la conformación de un comité de ética como la instancia encargada de garantizar la adecuada aplicación del código de ética y evaluar los casos de incumplimiento, destacando las características y competencias que deben tener sus integrantes para que puedan ejercer un liderazgo ético al interior de la organización. Adicionalmente, efectuó algunas recomendaciones para el proceso de conformación del referido comité con la finalidad de conseguir la aceptación de la organización en su conjunto.

A modo de complemento, como anexos, se incluye un ejemplo de código, un Glosario de Términos para facilitar la comprensión de su contenido y una relación de frases célebres que pueden ser usadas en su difusión.

Espero que este aporte sirva para promover un mejor uso de los códigos de ética y una mayor comprensión de su valor para las organizaciones y el logro de sus objetivos en beneficio de la sociedad.



# La ética como modo de vida

Antes de abordar lo referente a la elaboración de un código de ética, debemos entender qué es la ética. No podemos construir un conjunto de principios y normas éticas sin una comprensión cabal de lo que significa este término.

Al respecto, podemos encontrar diversas definiciones de ética según diversos autores, razón por la cual el objetivo de esta parte es proporcionar una noción práctica de la ética y brindar luces sobre algunas confusiones que se presentan en su uso cotidiano.

### 1.1. Una aproximación al concepto

En *Ética para Nicómaco*, Aristóteles señala que la felicidad es la base de la ética y que la virtud de los hombres es el medio para alcanzarla. Asimismo, indica que la virtud proviene del hábito y no directamente del conocimiento. En consecuencia, la felicidad es una actividad y no un estado.

Por su parte, Fernando Savater sostiene que "... a diferencia de otros seres, vivos o inanimados, los hombres podemos inventar y elegir en parte nuestra forma de vida... De modo que parece prudente fijarnos bien en lo que hacemos y procurar adquirir un cierto saber vivir que nos permita acertar. A ese saber vivir, o arte de vivir si prefieres, es a lo que llaman ética."<sup>1</sup>

---

1 Savater, Fernando. *Ética para Amador*. En: <http://ficus.pntic.mec.es/~igop0009/amador/index.htm>

De otro lado, al referirse al pasaje de la Iliada en que Aquiles se ensaña con el cadáver de Héctor, Miguel Giusti indica: “la ética se refiere a esta experiencia de la medida en la convivencia humana, y a la conciencia de los límites que no debieran sobrepasarse para poder hacerla posible. Naturalmente, no siempre se ha trazado el límite en el mismo lugar ni la conciencia se ha mantenido invariante en la historia. Pero lo que sí parece constante, y constitutivo de la ética, es la convicción de que la convivencia humana requiere de una conciencia y una internalización de ciertos límites, que habrán de expresarse en un código regulador de la conducta.”<sup>2</sup>

A partir de estas referencias, con una finalidad práctica, podemos decir que “la ética es el criterio del que nos valemos para establecer una jerarquía de valor entre nuestras acciones... para establecer cuál es la mejor manera de vivir.”<sup>3</sup>

En suma, para los fines de este trabajo, la ética es el criterio que nos permite decidir hacer lo correcto en una situación determinada, procurando el bien común. A partir de lo cual desarrollamos buenos hábitos de comportamiento y virtudes que a su vez nos llevan a tener una buena vida.

## 1.2. Ética y Moral: Semejanzas y diferencias

La ética muchas veces se confunde con la moral y ambos términos se utilizan indistintamente como sinónimos. Esto se debe a que la ética y la moral tienen un lazo etimológico muy fuerte.

Según Miguel Giusti: “Moral” es la traducción castellana del término latino “mos, moris, mores”, el cual, a su vez, proviene del griego “ethos, ethiké”; la palabra castellana moral no es, pues, otra cosa que la versión latina del griego ethos. Existe, sin embargo, en castellano también la palabra “ética”. Ello se debe a que, ocasionalmente, algunas palabras griegas han obtenido, en castellano, una versión adicional a la que provenía del latín, pero esta vez por medio de la castellanización directa del griego. Es así que “ética” y “moral” resultan

---

2 Giusti, Miguel. El Sentido de la Ética. En Debates de la Ética Contemporánea. Intertextos N° 1. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://textos.pucp.edu.pe/>

3 Ibid.

ser dos términos castellanos que se emplean para traducir una misma raíz griega: el “ethos”:<sup>4</sup>

Algunos expertos señalan que no es necesario complicarse la vida tratando de establecer sus diferencias y que es válido usarlos como sinónimos. Así por ejemplo, Manuel Guillén señala: “El término ética procede precisamente de la voz griega “ethos”, que significa uso o costumbre. Aquí se utilizará indistintamente como sinónimo de moral, cuyo origen es el término “mos-moris”, algo perteneciente al carácter de la persona, o modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre.”<sup>5</sup> Asimismo, Eduardo Schmidt manifiesta: “En la práctica, los profesionales no distinguen entre la ética y la moral. La mayoría de ellos usan estas dos palabras indistintamente para indicar lo que consideran como correcto en una situación determinada.”<sup>6</sup>

Como se puede apreciar, la principal razón para este uso indistinto es que, desde un punto de vista etimológico, podemos decir que ambos términos son equivalentes porque provienen del vocablo griego: “ethos”.

En las conversaciones cotidianas no se distingue entre uno y otro porque ambos conceptos se refieren a normas, conductas y comportamientos del ser humano que son correctos para la convivencia en comunidad y el logro del bienestar general.

No obstante, para fines de este documento, podemos determinar la diferencia. La moral es el conjunto de normas que establece una sociedad en una época determinada para orientar la conducta de sus miembros y asegurar la convivencia social. La moral varía entre las diferentes sociedades dependiendo de su cultura y en una misma sociedad, dependiendo de la época.

Por su parte, la ética se refiere a la concepción más subjetiva y propia del ser, que se comporta según la que considera la mejor escala de valores. Miguel Giusti dice que “es el criterio del que nos valemos para establecer una jerarquía de valor y límites a nuestras acciones”<sup>7</sup>.

---

4 Op. Cit. 2.

5 Guillén Parra, Manuel. Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Pág. 3.

6 Schmidt, Eduardo. Ética y negocios para América Latina. Pág. 64.

7 Op. Cit. 2.

Entonces, la moral y la ética se asemejan en que son normas o criterios para orientar la conducta humana hacia lo correcto con el objetivo de alcanzar el bienestar.

Asimismo, se diferencian en que la moral está más referida a normas socialmente aceptadas por la mayoría de los integrantes de una sociedad o colectivo, mientras que la ética está relacionada con los límites que cada persona establece a su propia actuación, teniendo en cuenta sus valores y anteponiendo el bien común a su interés personal.

Me explico. En un grupo social no todos los integrantes aceptan y aplican sus normas. Así por ejemplo, en nuestra sociedad hay temas muy controvertidos como el divorcio, el aborto o la eutanasia. Se puede dar el caso que una persona considere que lo correcto en una situación determinada es incumplir con la norma socialmente aceptada.

En ese sentido, la ética es la capacidad que tiene una persona para tomar la decisión que considera correcta en una circunstancia determinada, aceptando o no las normas morales, pero teniendo en cuenta el bienestar general por encima de su propio interés. Indudablemente, que la formación, los valores de la persona y el entorno en que se desempeña influyen en su comportamiento y en la decisión que adopte finalmente.

### 1.3. Ética: Teoría y Práctica

Otro aspecto importante está referido a que la ética es un término ambivalente, pues “se caracteriza por ser a la vez un saber teórico y un saber práctico. No se reduce a un conocimiento sobre lo que está bien o mal, sino que es *un saber para, y un saber desde*; esto es, un conocimiento para el gobierno o la dirección de las propias acciones, que ayuda a la persona a decidir cómo debe actuar para desarrollarse en plenitud, algo que todo el mundo busca y qué, desde la antigüedad clásica, se ha llamado “felicidad”<sup>8</sup>

---

8 Op. Cit. 1. Pág. 4.

De acuerdo con este criterio, la ética tiene dos concepciones. De un lado, es la forma en que una persona o grupo social concibe su sistema de creencias valorativas y, de otro lado, es la manera en que ellos se comportan en la práctica; es decir, si aplican o no dicho sistema de creencias y valores.

Hoy en día, en nuestra sociedad, se puede observar cada vez con mayor frecuencia que muchas personas, especialmente políticos y autoridades, exigen más ética en el ámbito público y privado, pero viven de un modo contrario a pesar de los conocimientos que poseen. Este es el caso del ex Congresista Urtecho, que fuera miembro de la Comisión de Ética del Congreso de la República del Perú y referente para opinar sobre la ética pública durante varios años. En diciembre del 2013, el referido congresista fue destituido e inhabilitado por diez años. Actualmente está con arresto domiciliario y enfrenta un juicio por los delitos de concusión y apropiación ilícita por haber recortado las remuneraciones de los trabajadores de su despacho congresal. Mucha teoría, poca práctica.

No obstante, también se dan excepcionalmente casos ejemplares opuestos. Uno de ellos es el del joven Kevin Arango que sin tener un conocimiento teórico de la ética, actuó correctamente al devolver S/. 100,000 que había encontrado en su centro de labores en diciembre del 2010<sup>9</sup>. Otro ejemplo es el del suboficial de la Policía Nacional, Joel Aldez Alcántara, que devolvió 20,000 nuevos soles que se le habían caído a un cambista al bajar de su auto<sup>10</sup>.

En consecuencia, la ambivalencia de la ética explica porque hay personas sin mucho conocimiento teórico que destacan por su comportamiento intachable y, al mismo tiempo, individuos muy instruidos que actúan de manera reprochable.

Por ello, en la antigua Grecia, los filósofos advirtieron que la ética no se puede enseñar únicamente desde un punto de vista teórico, como las otras ciencias, sino principalmente con la práctica por medio del desarrollo de buenos hábitos. Explicaban que si la ética se enseñaba solo como un saber teórico, entonces era mucho más probable que las personas supieran que es lo correcto, pero hicieran lo opuesto.

---

9 Diario El Comercio. Miércoles 22 de diciembre del 2010. En: <http://elcomercio.pe/>.

10 En: <http://www.tuteve.tv>

## 1.4. El arte de “vivir bien”

De acuerdo con lo anterior, la ética está relacionada esencialmente con nuestro modo de vida y su concepción práctica es predominante para tener un comportamiento correcto. Esto nos ayuda a comprender porque hay personas sin instrucción que a lo largo de toda su vida han resuelto sus dilemas adecuadamente y han obtenido el reconocimiento como buenas personas por sus familiares, amigos, vecinos y compañeros de estudios o trabajo.

En “Ética para Amador”, Fernando Savater nos ayuda a comprender mejor esta idea concepto. El indica que somos “libres para responder a lo que nos pasa” y “que ser libres para intentar algo no tiene nada que ver con lograrlo indefectiblemente”<sup>11</sup>. Asimismo, la libertad no es sólo decidir sino darnos cuenta de lo que estamos decidiendo.

Desde una perspectiva ética, el comportamiento humano debe ser entendido “como una tarea de construcción personal, de desarrollo creativo de una vida armónica con uno mismo y con el entorno, de la búsqueda de la excelencia, de la mejora continua, que requiere un proceso de aprendizaje.”<sup>12</sup> Como personas nos debemos comprometer a incorporar los valores en nuestra vida hasta convertirlos en parte nuestra. Al hacerlos parte de nuestro diario actuar, estaremos desarrollando virtudes que nos hacen mejores personas.

Entonces, los seres humanos podemos decidir tener una “buena vida” y, para ello, debemos desarrollar un proceso de aprendizaje que nos transforme positivamente. Este es “un proceso que connota la repetición de actos libres, que generan hábitos. Cuando el hábito es positivo, como decir la verdad, actuar con justicia, u obrar con lealtad, hablamos de virtudes éticas, pues éstas son acordes a bienes humanos. Cuando el hábito moral adquirido es negativo se habla de vicios, como los son el engañar, estafar o el humillar.”<sup>13</sup>

El problema surge en que todos no entendemos los mismo por “una buena vida”. Aquí es donde radica la confusión de muchas personas, pues confunden tener calidad de vida con nivel de vida.

---

11 Op. Cit. 1

12 Op. Cit.1. Pág. 4.

13 Op. Cit.1. Pág. 5.

Por nivel de vida entienden tener una vida con la mayor cantidad de bienes materiales, dinero y comodidades. Entonces, para ellos tener una buena vida será obtener un mayor nivel de vida antes que una mejor calidad de vida. En ese sentido, en sus actos, le darán prioridad al beneficio personal, sin importar si afectan las normas de convivencia social y los derechos de otras personas.

En esta explicación, podemos encontrar una de las causas de la corrupción, “la existencia de una cultura carente de valores, donde prima el interés personal por encima del bien común y la justicia.”<sup>14</sup> Los corruptos interpretan erróneamente lo que es una buena vida y priorizan su interés personal por encima del bienestar general. No les importa afectar al resto de la sociedad, siempre que ellos obtengan un beneficio económico.

Al respecto, es importante entender lo material como un medio y no como un fin en sí mismo. El fin es tener una buena vida y lo material es importante en la medida que nos ayudará a tenerla, pero no lo es todo. Hay personas que tienen mucho dinero y posesiones, pero que no son felices y son rechazados por su propia familia y comunidad. ¿Es eso una buena vida?

Podemos entender la ética como el intento racional de tener una buena vida, que es incompatible con algo que perjudique o ignore a otros seres humanos. Una buena vida significa tener la conciencia de ejercer nuestra libertad, de elegir lo correcto y, a veces, dejar de lado lo que es conveniente solo para nosotros. Una buena vida no debe ser entendida como pasar el tiempo de la mejor manera, sino como aprovechar el día (*carpe diem*), ser personas excelentes, trascender y aportar a la vida en común.

Por tanto, supone también dejar de ser un imbécil moral<sup>15</sup>; es decir, no utilizar una justificación (bastón) para tener un comportamiento incorrecto o mostrar indiferencia ante el comportamiento indebido de otros. Esto ocurre cuando consideramos que “nada va a cambiar” a pesar de que nos comportemos con ética.

---

14 Vieira, César. La Formación Ética en la Administración Tributaria Peruana. Pág. 24.

15 Ibid.

Entonces podemos considerar que la ética es el arte de “vivir bien”. Si las personas comprenden cabalmente lo que es una buena vida y orientan permanentemente sus acciones para tenerla, estarán incorporando valores y desarrollando el hábito de actuar con ética. La generalización de este tipo de comportamiento en las relaciones con otros seres humanos es el camino para construir una cultura basada en valores, que nos permitirá solucionar muchos problemas, como la corrupción, y construir un mejor lugar donde vivir.

En nuestra vida diaria se nos presentan frecuentemente dilemas entre el interés personal y el bien común que debemos resolver. En la medida que los resolvamos correctamente teniendo en cuenta el bien común antes que el interés personal, nos estamos formando buenos hábitos de comportamiento y, con ello, generamos impactos positivos en todos nuestros ámbitos de actuación: familiar, amical, laboral, profesional y social.

Nuestro ejemplo es la mejor forma de educar y, actuando con ética, podemos generar un efecto multiplicador en nuestro entorno. Al generalizarse este comportamiento ético en un grupo social, los hábitos se transforman en costumbres y se construye una cultura fuerte en valores.

Precisamente esta es una de las razones por la cual, el presente libro pone un mayor énfasis en la enseñanza práctica de la ética.

## **1.5. La resolución de dilemas**

Un inconveniente para alcanzar dicho objetivo es que no siempre coinciden las concepciones éticas de las personas y pueden existir tantas como personas hayan en un grupo, comunidad u organización. Visto de otro modo, pueden existir diferentes posiciones frente a las normas morales aceptadas por ese colectivo, así como varían los criterios de las personas para establecer una jerarquía de valor y límites a sus acciones.

Por ejemplo, un principio y norma de comportamiento aceptado por todos es “siempre decir la verdad.” Sin embargo, si a un amigo nuestro lo están buscando varios sicarios y nosotros sabemos dónde se esconde. ¿Qué hacemos si los sicarios se acercan a nuestro grupo y nos preguntan por él? En este caso, nos enfrentamos a un dilema: ¿decir la verdad o mentir?



Probablemente, no todos los del grupo lo resolverán de la misma manera, aunque la mayoría esté dispuesta a proteger a su amigo aun a costa de poner en riesgo su propia vida.

Generalmente, los dilemas que se nos presentan son algo más sencillos, pues debemos optar entre el interés personal o el bien común. Por ejemplo, atender a un amigo sin que haga la cola para quedar bien con él o hacerlo esperar y respetar a los que llegaron antes que él, aunque nos califique de “sobrado” o “mala gente”.

Sin embargo, también hay otros dilemas que son más complejos, como los dilemas éticos. En este caso, ambas opciones están sustentadas en valores y pueden ser consideradas correctas. Por ejemplo, un militar es el único sostén de su madre y le declaran la guerra a su país. Está obligado a defender a su país y a cuidar de su mamá. ¿Qué hace?

En consecuencia, la decisión que tome dependerá de su jerarquía de valores y de su formación ética; es decir, del código de comportamiento que considera como el apropiado para tener una vida de calidad.

Para una mejor comprensión, analicemos el caso siguiente:

Javier es albañil, pero hace tres meses que no trabaja por un accidente. Ha sido notificado del colegio de sus hijos que no podrán ingresar si no cancela la deuda que mantiene. Por suerte, su nuevo vecino lo contrata para hacer una habitación en el patio de su casa. Cuando está haciendo una zanja, encuentra una lata con cincuenta billetes de S/. 100. El está a solas en el patio. ¿Qué debe hacer? ¿Llevarse el dinero a escondidas o decirle a su vecino que encontró el dinero?

¿Qué haríamos en su lugar? A diferencia de los animales, los hombres somos seres racionales y tenemos la capacidad de analizar la situación y el dilema que se nos presenta (ver Cuadro N° 1).

En primer lugar, revisemos las normas morales. A partir de los valores como la honestidad y la honradez, nos han enseñado desde niños: “Hay que devolver lo que no nos pertenece”. Sin embargo, frente a este principio moral, diferentes personas tomarán diversas posiciones; es decir, algunos lo aplicarán y otros no.

**CUADRO N° 1**  
**El Dilema de Javier**

¿Qué debe hacer? ¿Llevarse el dinero a escondidas o decirle a su vecino lo que ha encontrado?	
RAZONES PARA QUEDÁRSELO	RAZONES PARA DEVOLVERLO
Nadie lo ve y difícilmente lo descubrirán	Puede dormir tranquilo.
Tiene un beneficio personal.	Tiene la satisfacción personal de hacer lo correcto.
El necesita el dinero y su vecino no.	Contribuye al bienestar de su vecino y es una forma de agradecerle por el trabajo.
Puede cumplir responsablemente con la deuda del colegio de sus hijos.	Puede actuar con honradez y honestidad, siendo un ejemplo valioso para sus hijos.
Puede mejorar su nivel de vida	Será reconocido por su calidad de vida y como una buena persona.
Puede ser objeto de burlas de sus amigos si lo devuelve.	Será un orgullo para su familia y mejorará su reputación entre los vecinos.

¿De qué dependerá? De la perspectiva analítica de cada uno, de su propia valoración de la vida y de los límites que establezca a su actuación; es decir, lo resolverá según su concepción ética.

Probablemente, algunos consideran que lo principal para tener una buena vida es lo material y confunden calidad de vida con nivel de vida. Entonces, si bien apropiarse del dinero es incorrecto y las normas morales dicen que no se debe hacer, se quedarán con el dinero porque es difícil que lo descubran y además lo más probable es que no sea de su vecino, que no tiene la menor idea de su existencia. Por si fuera poco, el necesita pagar la deuda del colegio de sus hijos y, de otra parte, si sus amigos se enteran que devolvió el dinero, lo considerarían un tonto o un loco por hacerlo.

Otras personas consideran que más importante que obtener un beneficio personal es hacer el bien y tener el reconocimiento de los demás. Para ellos, eso es lo fundamental para tener una buena vida. Su formación, sus creencias y sus valores le dicen que debe devolver el dinero, aunque no haya posibilidades de que sea descubierto si se lo queda, a costa de las burlas eventuales de sus amigos y principalmente porque no sería justo para el vecino porque lo encontró en su propiedad

Inclusive, también hay personas que no dudarían un instante en devolverlo porque ya tienen el hábito de no quedarse con lo que no les pertenece; es decir, tienen desarrollada esa virtud y son excelentes personas, como el caso del joven Kevin Arango mencionado anteriormente.

En consecuencia, lo que haga Javier dependerá de su formación ética, de los valores que haya interiorizado y de los límites que ponga a su actuación para tener una vida de calidad. En la decisión que adopte, reflejará cuáles son sus valores predominantes o la ausencia de ellos.

En conclusión, es importante para las organizaciones, independientemente de que sean públicas o privadas, que sus integrantes resuelvan correctamente sus dilemas y especialmente aquellos de carácter ético, pues ello les genera valor y contribuye a mejorar su reputación. Entonces, ¿cómo hacen las organizaciones para contribuir a que sus integrantes se comporten acorde con los valores institucionales, ayudarlos a resolver sus dilemas éticos, a mejorar su calidad de vida y a que sean excelentes personas?

Es aquí donde aparecen los códigos de ética como medios para el alineamiento de los integrantes de una organización a los valores institucionales.

## CAPÍTULO 1 | APLICACIÓN PRÁCTICA

### La ética como modo de vida

#### Análisis de Caso

Jorge Pérez Chávez tiene cincuenta años de edad y es un reconocido profesional en el campo de las comunicaciones. En 1982 concluyó los 10 semestres de la carrera de Comunicaciones para la Empresa en una reconocida universidad, pero nunca se preocupó por obtener la licenciatura. Actualmente está sin trabajo por un tema coyuntural y tiene obligaciones que cumplir, especialmente el pago de la universidad de sus dos hijos. Por sus relaciones, lo han invitado a participar en un concurso para la plaza de gerente de imagen institucional en una importante empresa minera, que ofrece una remuneración de 144,000 dólares anuales más bono de productividad y utilidades.

Jorge sabe que tiene la capacidad y la experiencia para desempeñar dicha labor y cumplir con las exigencias de la empresa. Como parte del proceso, le han pedido que envíe su Curriculum Vitae y ello le ha generado un dilema, pues uno de los requisitos es que los candidatos tengan el título profesional de licenciado. Si es honesto y coloca que no tiene título universitario, es probable que ya no lo convoquen para la entrevista. Por su experiencia en diferentes empresas, sabe que es muy poco probable que verifiquen su historial universitario.

¿Qué debe hacer? ¿Debe poner que es licenciado en comunicaciones o solo bachiller? ¿Debe mentir para obtener el trabajo y estar en capacidad de cumplir con sus obligaciones familiares? ¿Sería ético? ¿Qué pensará el amigo que lo recomendó si descubren que no fue honesto? ¿Qué le aconsejaría?

Fuente: Disyuntiva Ética. ¿Es inmoral amoldar el currículum? Comportamiento Organizacional. Stephen Robbins. Pág. 517.

## Actividad sugerida

Recuerde una situación personal en la que hubiera realizado, presenciado o le hubieran contado una “viveza” o “criollada”.

Responda: ¿Qué comportamiento tuvo cada protagonista? ¿Obtuvo un beneficio el protagonista principal? ¿Alguien fue perjudicado? ¿Hay valores ausentes? ¿Alguno de los protagonistas tuvo un comportamiento ético? ¿Por qué? ¿Qué recomienda para que este tipo de situaciones no se repita en nuestra sociedad?

## Lecturas recomendadas

- Ética y Negocios para América Latina. Eduardo Schmidt. Capítulo II. Lima, Universidad del Pacífico, 1995.
- Ética para Amador. Fernando Savater  
<http://ficus.pntic.mec.es/~igop0009/amador/index.htm>
- El Sentido de la Ética. Miguel Giusti. En Debates de la Ética Contemporánea.  
<http://textos.pucp.edu.pe/pdf/707.pdf>

## Video

Entre vivos y plebeyos. En: [www.youtube.com/watch?v=Zwpm7Axlmz4](http://www.youtube.com/watch?v=Zwpm7Axlmz4)

Note que el deterioro del capital social, la falta de ética y la cultura de la “viveza criolla” trasciende a los tres estratos socioeconómicos de nuestro país.



## Película

### El hombre del año (Man of the year)

El hombre del año es una película estadounidense de 2006, escrita y dirigida por Barry Levinson. Protagonizada por Robin Williams, Christopher Walken, Laura Linney, Lewis Black y Jeff Goldblum en los papeles principales.

En esta comedia, Williams representa a Tom Dobbs, un popular cómico, presentador de talk-show, que es animado por su audiencia para postular a la presidencia. Llega a ser Presidente de los Estados Unidos por un error informático y enfrenta un gran dilema cuando se entera de la verdad. La empresa encargada del cómputo electoral hace todo lo posible por evitar que la verdad se sepa.

Analice el comportamiento de Tom Dobbs y de la empresa encargada del sistema de cómputo.

# ¿Por qué surgen los códigos de ética?

Como analizamos en el capítulo anterior, dos o más personas pueden actuar de manera diferente frente a una misma situación que le plantee una disyuntiva de comportamiento. La decisión que adopten dependerá en gran medida de su formación ética.

Para las instituciones públicas y privadas es importante que sus integrantes resuelvan correctamente sus dilemas y desarrollen buenos hábitos de comportamiento porque ello tiene un impacto positivo para el logro de sus objetivos.

Con esa finalidad, desarrollan un conjunto de principios éticos y normas de conducta, denominado código de ética. El objetivo es alinear los comportamientos de sus integrantes a los valores institucionales y contribuir a que resuelvan sus dilemas de manera correcta.

### 2.1. Antecedentes

Los antecedentes más remotos de un código de ética se presentan en antiguas culturas desarrolladas antes de Cristo. Por ejemplo, destacan el Código de Hammurabi que en el siglo XVIII a.c. estableció los principios que debían tener en cuenta los que desempeñaban un cargo público en Babilonia, los Principios chinos sobre conducta pública del sabio Confucio en el siglo V a.c. y Los principios del Rey Asoka de la India en el siglo III a. c.

En el ámbito privado, desde fines del siglo pasado, muchas empresas se preocuparon por desarrollar formas de autorregulación complementarias a la

normativa legal vigente como consecuencia de diversos casos emblemáticos de fraudes comerciales y bursátiles ocurridos a fines del siglo pasado, que dejaron en evidencia que las leyes no fueron suficientes para impedirlos.

Así es que “a partir de algunos casos emblemáticos de fraude del siglo XX, como Enron, Arthur Andersen, Worldcom, Tyco, Q West, se generó un debate sobre las actuaciones de las empresas y sus directivos frente a la corrupción, los casos de fraude y el abuso de confianza con sus accionistas o a la influencia que ejercen sobre las políticas de algunos países.”<sup>16</sup> Como consecuencia de este debate surgió la necesidad de establecer normas de conducta empresarial por medio de los códigos de ética.

## 2.2. El Caso ENRON

Uno de los casos más emblemáticos fue el de Enron, empresa que surgió de la fusión de las empresas Houston Natural Gas e InterNorth de Nebraska en 1985. Se convirtió en una corporación dedicada al transporte de gas natural, la electricidad, Internet y los mercados financieros, con operaciones en más de 30 países. Llegó a ser considerada la séptima corporación más grande de los Estados Unidos, pues controlaba el 25% del mercado de la energía. Fue designada como la empresa más innovadora durante cinco años consecutivos y la mejor en calidad de gestión<sup>17</sup>.

Sin embargo, a fines del año 2000, ENRON atravesó dificultades financieras por la pérdida de su ventaja competitiva ante el ingreso de otras empresas a su mercado y por la caída del precio de la energía por la recesión mundial. Entonces, sus directivos no tuvieron mejor idea que utilizar un equipo de ejecutivos para esconder miles de millones en deudas mediante artificios contables, la creación de entidades de propósito especial y 881 subsidiarias en paraísos fiscales, la elaboración de informes financieros pobres e inexactos y lograr que la empresa auditora Arthur Andersen obviara estas acciones.

---

16 Vieira Cervera, César. La importancia de la ética en los negocios. Revista Perú Exporta. Marzo 2012. Pág. 52.

17 Bravo Herrera, Fernando. Caso Enron. Documentos de Trabajo. Serie Material Docente. Economía y Negocios . Universidad de Chile.



Llamó poderosamente la atención que la sociedad de auditoría y contabilidad Arthur Andersen fuera cómplice de esta fantasía contable, siendo una de las cinco más grandes del mundo en ese momento y teniendo asignado de manera permanente un equipo de auditores en las instalaciones de ENRON.

El resultado inevitable de esta crisis fue la declaración de quiebra de ENRON en diciembre del 2001. A partir de ese momento, se empezaron a descubrir los malos manejos y las maniobras contables aplicadas por sus principales directivos para engañar a sus accionistas, trabajadores, proveedores, consumidores y autoridades del gobierno, con la garantía de Arthur Andersen como ente auditor.

Las consecuencias de estas maniobras fraudulentas fueron la quiebra de ENRON, la desaparición de la firma auditora Arthur Andersen, la condena a prisión de 28 directivos de ENRON y la pérdida de aproximadamente 60,000 millones de dólares a la economía americana, de los cuales 9,000 millones correspondieron a sus accionistas y 2,000 millones a los fondos jubilatorios de sus 20,000 empleados que los reinvirtieron en acciones. Esta pérdida se concretó cuando el valor de la acción de Enron cayó de US\$ 90.56 dólares en agosto del año 2,000 (su máximo histórico) a solo 26 centavos de dólar el 30 de noviembre del 2001.

De esta manera quedó demostrado como la falta de ética en los negocios y de responsabilidad social de los directivos de dicha empresa tuvo efectos negativos sobre sus principales *stakeholders*<sup>18</sup> y el desarrollo del país.

### 2.3. La ética en los negocios

Como una respuesta a estos grandes fraudes que afectaron a cientos de miles de personas, apareció la necesidad de institucionalizar la ética en los negocios como una forma de autorregulación en el ámbito mundial.

La ética en los negocios es una ética aplicada, que está centrada en aspectos concretos y prácticos más allá de la reflexión o el conocimiento teórico. En suma, "se refiere al rol que debe cumplir una empresa en la sociedad y

---

18 Grupos de interés que afectan o se ven afectados por las acciones de una organización.

cuál es su compromiso con sus clientes, accionistas, trabajadores, vecinos y el planeta.”<sup>19</sup> Su finalidad “es presentar aquellos patrones que deben guiar las conductas de las personas que actúan en la esfera de los negocios.”<sup>20</sup>

Junto con la ética en los negocios surgieron dos conceptos vinculados directamente: la Responsabilidad Social Empresarial y los *Stakeholders*.

Según el Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil<sup>21</sup>, “la responsabilidad social empresarial es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que es el “conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus acciones tengan repercusiones positivas en la sociedad”.

Para Bernardo Kliksberg, “la idea de responsabilidad social de la empresa privada avanza aceleradamente en el mundo y en Iberoamérica”<sup>22</sup>.

La Responsabilidad Social Empresarial es gestionada y controlada por la empresa. Se origina a partir de los impactos positivos que tiene su actuación sobre los *stakeholders*.

Respecto de los *stakeholders*, Edward Freeman<sup>23</sup> sostiene que el término *stakeholders* se refiere a todas aquellas personas o entidades que afectan o se ven afectados positiva o negativamente por las actividades de un empresa.

---

19 Op. Cit. 16. Pág. 52.

20 Machan T.R. y Chesher J.E. (2002). A Primer on Business Ethics. Rowman and Littlefield.

21 Es una organización no gubernamental creada en Brasil en 1998. Tiene por finalidad movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a administrar sus negocios en forma socialmente responsable para construir una sociedad sostenible y justa.

22 Doctor en Economía, argentino, reconocido mundialmente como fundador de la Gerencia Social y pionero de la Ética para el Desarrollo, el Capital Social y la Responsabilidad Social Empresarial. Responsabilidad Social Empresarial: ¿Moda o demanda social?

23 Filósofo norteamericano y profesor de administración de negocios. Padre de la Teoría de los Stakeholders en 1984.

Hay dos tipos de *stakeholders*:

**Primarios:** Aquellos que tienen una relación directa con el negocio, como por ejemplo, los accionistas, los clientes, los proveedores y los trabajadores.

**Secundarios:** Aquellos que no participan en el intercambio comercial con la empresa, pero que pueden afectar o verse afectados por las acciones de ésta, como por ejemplo, los miembros de la comunidad, las autoridades, los competidores y los medios de comunicación, entre otros.

En consecuencia, una empresa que actúa con responsabilidad social empresarial trata correctamente a su personal y respeta sus derechos, sus acciones son transparentes, honestas y procuran el bienestar de sus clientes, está comprometida con el cuidado del medio ambiente y con el desarrollo de buenas prácticas en beneficio de la sociedad, y participa en proyectos sociales.

En la medida que las empresas actúan éticamente y, por tanto, con responsabilidad social, mejoran su reputación y pueden acceder a nuevos mercados, conseguir la lealtad de sus accionistas, clientes y trabajadores, así como posicionarse en la sociedad como un agente de cambio y desarrollo.

En ese sentido, actualmente, muchos empresarios y altos directivos han tomado conciencia que la ética les genera valor porque la buena reputación conseguida es un activo intangible que les proporciona una ventaja competitiva en el mercado.

Por ello, en el ámbito mundial, las empresas se preocupan cada vez más por ser reconocidas como buenas empresas o instituciones éticas. De allí que están poniendo un mayor énfasis en el comportamiento ético de sus trabajadores y los efectos de sus acciones en su entorno y en sus grupos de interés o *stakeholders*<sup>24</sup>. Esta mayor preocupación por la ética en los negocios también se ha visto reflejada en la mayor utilización de códigos de ética.

Un indicador de este comportamiento empresarial es que en 1987, el 75% de las 300 mayores empresas norteamericanas habían establecido

---

24 Argandoña, Antonio. La Teoría de los Stakeholders y el Bien Común. Documento de Investigación. Universidad de Navarra.

códigos de ética<sup>25</sup> y según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), nueve de cada diez empresas norteamericanas disponían de un código de ética en 1999.

Entonces, la ética en los negocios ya no es una quimera ni un tema abstracto, tampoco una moda pasajera, sino algo real y concreto que además tiene un impacto positivo directo en la performance y en los resultados de la empresa.

Por esta razón, las empresas y otras instituciones están incorporando en sus planes estratégicos acciones dirigidas a desarrollar una cultura organizacional ética, destacando la interiorización del código de ética entre sus integrantes. Con estas acciones se busca desarrollar una serie de creencias positivas en los trabajadores que a su vez genere buenos hábitos de comportamiento y liderazgos éticos al interior de las organizaciones.

Al respecto, el profesor Manuel Guillén señala que “hay cada vez más organismos que han optado por la autorregulación generando códigos éticos, “credos” o declaraciones de valores. Este tipo de medios pueden perseguir la creación de un clima de confianza en la organización y, como tales, pueden cooperar al desarrollo de la ética en la organización y, por ello, ser muy loables y beneficiosos.”<sup>26</sup>

En conclusión, los códigos de ética constituyen medios para el fortalecimiento de la cultura organizacional, la formación de buenas conductas y, por ende, para la autorregulación de las organizaciones y la prevención de actos fraudulentos o de corrupción que afectan la imagen institucional y la reputación.

Sin embargo, también es importante tener en cuenta lo que nos advierte Guillén cuando se refiere a los códigos de ética: “No obstante, estos medios podrían ser también un artificio vacío de contenido, cuyo único fin fuera lograr una buena imagen.”<sup>27</sup> Esto supone que también hay empresas que elaboran sus códigos de ética para cumplir con una formalidad y obtener un beneficio en

---

25 Álvarez Rivas, D. y De la Torre Díaz J. (2002). ¿Empresas des-almadas? Una visión ética del Mundo Empresarial. Editorial Dyckinson, S.L.

26 Op. Cit. 5. Pág. 7

27 Op. Cit. 5. Pág. 7

términos de imagen, pero no desarrollan esfuerzos para que sus trabajadores lo hagan suyo y lo lleven a la práctica. Entonces, los directivos de estas empresas caen en la paradoja de hacer un uso poco ético del código de ética.

En concordancia con esta apreciación, la situación en el Perú es muy preocupante. La mayoría de la población “cree que solo algunas empresas fomentan las buenas prácticas y se rigen por códigos de ética.”<sup>28</sup> Así lo revela la Séptima Encuesta Nacional sobre percepciones de la Corrupción en el Perú 2012 al mostrar que solo el 11% de los encuestados considera que todas o muchas empresas tienen códigos de ética o valores que rigen su conducta. Entonces, la ciudadanía percibe que las empresas de nuestro país carecen de un código de ética o, si lo tienen, no lo reflejan en sus acciones.

## 2.4. ¿Qué es un Código de Ética?

En esencia, un código de ética constituye un documento que reúne un conjunto de principios o normas éticas que regulan los comportamientos de todos los que integran una organización, incluidos los directivos. De esta manera, las organizaciones, instituciones o empresas incorporan declaraciones de principios y valores en su vida diaria, para mantener una línea de comportamiento correcto uniforme entre todos sus miembros.

Es importante señalar que lo establecido en el Código de Ética no prevalece sobre las disposiciones legales vigentes. Sin embargo, busca un comportamiento cualitativamente superior respecto de lo que la ley obliga.

El reciente y creciente interés por la ética en los negocios ha hecho que haya una gran diversidad de códigos y sistemas de aplicación y seguimiento, lo que ha creado confusión y propiciado un debate sobre sus verdaderos beneficios, costos y eficacia.

Actualmente, no hay una uniformidad de criterio sobre la forma de elaborar y utilizar los códigos de ética. Inclusive, algunas empresas consideran que teniendo su código de ética ya cumplieron con la responsabilidad social empresarial, sin entender que el código de ética es un medio y no un fin en sí mismo.

---

28 Proética. Séptima Encuesta Nacional sobre percepciones de la Corrupción en el Perú 2012. Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.

Como mencionamos anteriormente, no siempre se elabora un código con el objetivo de alinear el comportamiento de sus integrantes a los valores institucionales y en algunos casos se persiguen intereses subalternos y mediatos como mejorar la imagen, acreditar rápidamente responsabilidad social empresarial o cumplir requisitos para ser proveedores.

Esto origina que no todos los códigos sean eficaces. La eficacia se mide de en función de su contribución a la mejora de los hábitos de comportamiento de los integrantes de la organización y su alineamiento a los valores institucionales.

Hay casos de empresas que no elaboraron oportunamente su código de ética y ahora tienen dificultades para desarrollar un cambio cultural y eliminar las malas prácticas. Por este motivo, de preferencia, es fundamental que toda empresa desarrolle su código de ética al empezar sus actividades para guiar el comportamiento de sus integrantes y ayudar a la toma de decisiones frente a problemáticas internas o aquellas en las que está involucrado algún grupo de interés externo.

Además, considerando que el código de ética no necesariamente se debe mantener invariable en el tiempo, uno sencillo y concreto es un buen punto de partida para mejorarlo y perfeccionarlo cuando la empresa crece.

## **2.5. Varias denominaciones**

En nuestro país, actualmente, diversas instituciones y organizaciones cuentan con un código de ética, aunque lo denominan de varias maneras. En el Cuadro N° 2 se ha hecho una compilación de diversos códigos de ética según el nombre que reciben y el tipo de institución al que corresponden.

Estas diversas denominaciones se deben a que dichos documentos, además de los principios éticos y las normas de conducta, también establecen lineamientos y recomendaciones específicas para el trato con proveedores y clientes, infracciones y sanciones en caso de incumplimiento e inclusive procedimientos, como por ejemplo, el registro de regalos y presentes, entre otros.

Indudablemente, son códigos o documentos que norman el comportamiento de las personas dentro de la organización y cuyo objetivo es más amplio que sólo el desarrollo de la ética. En consecuencia, son documentos con un mayor número de páginas, más complejos y difíciles de asimilar.

Asimismo, algunas organizaciones cuentan con más de un código de ética. Otras tienen códigos según temas específicos, por tipo de trabajador o de acuerdo con alguno de sus *stakeholders*. De otro lado, hay instituciones en las que sus integrantes deben tener en cuenta tanto las normas establecidas en el código de ética de su institución como las comprendidas en el que corresponde a su sector, como es el caso de las instituciones públicas.

**CUADRO N° 2**  
Códigos de Ética de Diversas Entidades

Denominación	Entidad	Tipo de Organización
Política de Conducta Apropiada en el Negocio (PCAN)	Luz del Sur S.A.A.	Empresa privada
Política de Ética	Backus SAB Miller	Empresa privada
Guía Ética para proveedores		
Política Antisoborno		
Código de Ética	Banco de Crédito (Credicorp)	Empresa privada
Código de Ética para Profesionales con Responsabilidad Financiera		
Código de Conducta	Confederación de Instituciones Empresariales Privadas	Gremio empresarial
Código de Conducta	Asociación de Administradoras de Fondo de Pensiones.	Gremio empresarial
Código de Integridad	Petroperú	Empresa estatal
Código de Ética de la Función Pública – Ley N° 27815.	Administración Pública	Sector público nacional
Código de Ética	Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria	Organismo público
Código de Ética	Colegio de Abogados del Perú	Colegio Profesional
Código de Ética	Colegio Médico del Perú	Colegio Profesional

*Elaboración propia.*

En términos generales, dichos códigos coinciden en el objetivo principal de orientar las conductas de sus integrantes, pero varían en función de sus objetivos específicos, que están en concordancia con sus valores institucionales y la finalidad de cada organización.

Así por ejemplo, se puede apreciar algunas particularidades, como el caso del Banco de Crédito que cuenta con dos códigos, uno de los cuales es general para todo el personal y el otro, específico y diferenciado para profesionales con responsabilidad financiera. Es importante precisar que dichos códigos rigen para todos los directores, funcionarios y colaboradores de Credicorp y sus subsidiarias.

Otro caso interesante es el de la empresa Backus SAB Miller, que tiene una Política de Ética para su personal y una Guía Ética para proveedores. El primer documento sirve para orientar el comportamiento de sus trabajadores, mientras que el otro está dirigido a establecer ciertas normas de conducta en sus proveedores, que constituyen un *stakeholder* o grupo de interés. Esto es posible porque la empresa tiene una posición dominante frente a ellos. Entonces, si no cumplen las normas de comportamiento, no los contratan. Además, también cuenta con una Política Antisoborno para todas las empresas subsidiarias de SAB Miller en el Perú, en la que se establecen precisiones y recomendaciones específicas relacionadas con la corrupción.

También están los casos de varias instituciones públicas peruanas que tienen su propio código de ética y, adicionalmente, deben cumplir con el Código de Ética de la Función Pública, aprobado por la Ley N° 27815. Este es el caso de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), la Beneficencia Pública de Lima y el Banco de la Nación, entre otros.

Al margen de las diferentes denominaciones, características propias y objetivos específicos, todos estos códigos recogen los principios y normas éticas que deben ser respetados por quienes conforman sus respectivas organizaciones y, en la mayoría de los casos, señalan las conductas que deben tener y aquellas que no son aceptables. Precisamente, allí es donde está su importancia, pues su aplicación tiene efectos positivos en el comportamiento de los integrantes de la organización, un impacto en la productividad, en el logro de los objetivos estratégicos y en la reputación de su institución o empresa.



## CAPÍTULO 2 | APLICACIÓN PRÁCTICA

### ¿Por qué surgen los códigos de ética?

#### Análisis de Caso

En un taller de confecciones, el dueño se percató que las ventas estaban bajando y, por tanto, los ingresos. Al profundizar en el tema, comprobó que varios de sus principales clientes ya no les compraban y habían cancelado pedidos debido a demoras en la entrega.

Ante esta situación, fue a la planta con mayor frecuencia y tuvo una mayor permanencia en sus instalaciones. Pudo comprobar que, en algunos casos, se había prometido a los clientes fechas imposibles de cumplir y ofrecido productos con características que no tenían. Su empresa estaba adquiriendo una reputación de incumplida y tramposa.

Por el lado interno, verificó que los trabajadores se limitaban solo a cumplir con su labor, se echaban la culpa unos a otros y pensaban que ellos no les importaban a los jefes. En cuanto a los jefes, estos responsabilizaban a los trabajadores y no colaboraban entre los diferentes departamentos.

Todo lo que ocurría era contrario a los valores institucionales considerados en el Plan Estratégico Institucional, como la veracidad, la lealtad, la puntualidad, la responsabilidad y la solidaridad.

Si está en lugar del dueño del taller, ¿cuál sería su diagnóstico y qué medidas implementaría para corregir estos malos hábitos de comportamiento? ¿Cuáles deberían ser los objetivos del Código de Ética de su taller de confecciones?

### Actividad sugerida

Reúna tres Códigos de Ética de diferentes instituciones. Analice cuáles son sus diferencias y semejanzas. Analice su contenido, teniendo en cuenta la visión, la misión y los valores de cada institución. ¿Cuál considera que es el objetivo general de estos códigos? ¿Cuáles son sus objetivos específicos? ¿Están relacionados con la visión, la misión y los valores institucionales?

### Lecturas recomendadas

- Cuándo el liderazgo no es suficiente. David Fischman. Lima. Editorial UPC. 2009.
- Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Adela Cotrina. Trotta, Madrid, 2004.

### Video

El juego de echar la culpa. En: [www.youtube.com/watch?v=ep8kyF6qtnM](http://www.youtube.com/watch?v=ep8kyF6qtnM).

Aprecie el cambio en la cultura organizacional y en los resultados de la empresa cuando sus integrantes actúan con ética y dejan de echarse la culpa.



## Película

### Los Ejecutivos (The Company Man)

The Company Men es una película estadounidense de género drama del año 2010 dirigida y escrita por John Wells. La película está protagonizada por Ben Affleck (Bobby Walker), Chris Cooper, Kevin Costner, María Bello y Tommy Lee Jones.

La película se estrenó en el Festival de Cine de Sundance el 22 de enero de 2010 y fue presentada al día siguiente en los Estados Unidos y Canadá.

Bobby Walker (Ben Affleck) tiene un buen trabajo, una familia estupenda y un espectacular porsche en el garaje. Cuando, de manera inesperada, su empresa decide reducir la plantilla para elevar el precio de las acciones. Él y muchos compañeros se quedan sin trabajo. Sus jefes (Chris Cooper y Tommy Lee Jones) poco pueden hacer, porque tampoco tienen asegurado su puesto. Bobby tendrá entonces que replantearse su vida y su papel como marido y padre.

Evalúe el comportamiento de la empresa, de los ejecutivos y el de los trabajadores.



## Película

### Las travesuras de Dick y Jane

Es un remake de la versión original de 1977. Esta película protagonizada por Jim Carrey se realizó tras conocerse la quiebra de la empresa ENRON.

Dick Harper (Jim Carrey) trabaja en una compañía llamada "Globodyne". Es ascendido a vice-presidente de comunicaciones y debe ir al programa de televisión Money Talk para explicar la situación económica de la compañía. Mientras está al aire, la compañía anuncia su quiebra.

Jack McCallister (Alec Baldwin), jefe de Dick, se queda con más de 400 millones de dólares después de la quiebra de la compañía, mientras que los empleados corren el riesgo de perder sus casas porque las hipotecas estaban garantizadas por la empresa. Cuando Dick y su esposa descubren que ex empleados de Globodyne usaban métodos poco convencionales para sobrevivir, deciden engañar a McCallister transfiriendo su dinero a otra cuenta destinada al apoyo económico de los damnificados por la supuesta quiebra de Globodyne.

Analice el comportamiento de la empresa y sus principales directivos.

# La importancia del Código de Ética

Un código de ética es un documento que guía a los integrantes de una organización y los ayuda a comportarse correctamente en el ejercicio de sus labores. Con este fin, reúne un conjunto de principios y normas de conducta elaborados a partir de los valores institucionales que deben ser respetados por todos en la organización.

### 3.1. Formación de hábitos y competencias

Un primer tema a destacar es el efecto que tienen los códigos de ética en la formación de hábitos y competencias de los integrantes de la organización.

En la medida que ellos interioricen los principios éticos y las normas de conducta contenidos en el Código de Ética, automáticamente alinearán sus comportamientos en la dirección correcta. Cada vez que se les presente una situación complicada en la que debe decidir entre su interés personal y el bienestar general, el integrante de la organización lo resolverá adecuadamente, teniendo en cuenta lo establecido en el código de ética.

De allí, la necesidad de llevar a cabo un permanente proceso de formación y sensibilización ética que va más allá de la solo entrega de un ejemplar del código a cada trabajador.

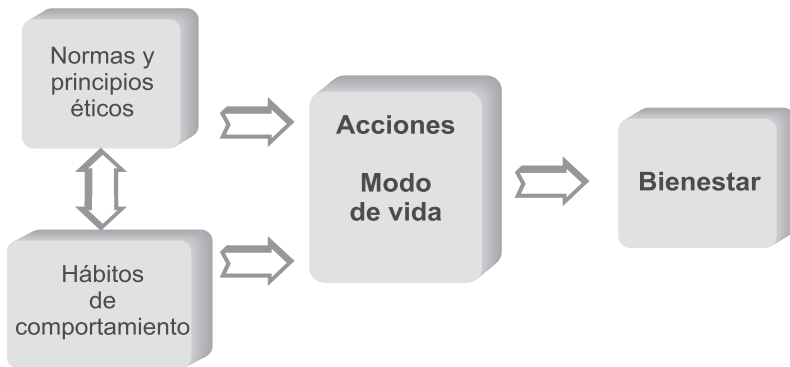
Ahora bien, si una persona realiza una acción reiteradamente de una misma manera, esto se transformará en un hábito de comportamiento. Y cuando las personas tienen buenos hábitos de comportamiento y en sus acciones ponen en práctica sus valores, entonces son más competentes. Hoy en día,

no basta con tener conocimientos, habilidades y actitudes, sino esencialmente ser buenas personas; es decir, actuar correctamente para procurar el bienestar de la sociedad.

Asimismo, estos actos van a tener un efecto multiplicador al interior de las organizaciones. Si un comportamiento es ético es imitado por otros integrantes, el impacto positivo es potenciado e irradia a toda la organización.

De otro lado, estos buenos hábitos y competencias contribuyen considerablemente a mejorar las relaciones interpersonales, fortalecer la confianza, promover el trabajo en equipo y crear un agradable ambiente laboral.

**GRÁFICO N° 1**  
Código de Ética



Fuente: Manuel Guillén. Ética en las organizaciones. Generando confianza.  
*Adaptado por el autor.*

En el Gráfico N° 1 se muestra como las normas y principios éticos contenidos en el código de ética son una guía que contribuye a la formación de buenos hábitos de comportamiento, lo que a su vez se traduce en buenas acciones que dan lugar a la producción de bienes útiles y buenos servicios necesarios para alcanzar el bienestar de la sociedad.

En suma, el código de ética, así como el trabajo de formación que implica su implementación y difusión, son herramientas importantes porque contribuyen a formar buenos hábitos de comportamiento y mejorar las competencias de los miembros de la organización, que son la base para que toda institución, sea pública o privada, alcance sus objetivos de una manera correcta y sea un agente de cambio.

### **3.2. Gestión de la cultura organizacional**

Independientemente de su naturaleza y su finalidad, las organizaciones e instituciones son sistemas sociales; es decir, están formadas por personas para servir a personas. Por lo tanto, para asegurar el logro de sus objetivos, es necesario que se utilicen herramientas para la gestión y el desarrollo del capital humano que integra dichas entidades.

Por ello, para que una organización alcance el éxito no basta con que cuente con el mejor Plan Estratégico o los mejores procesos, también es necesario que posea una cultura organizacional fuerte desarrollada a partir de la puesta en práctica de sus valores institucionales. En este punto es que el Código de Ética juega un papel crucial. Veamos.

Si una organización no tiene en cuenta la gestión de la cultura organizacional es muy probable que tenga dificultades para alcanzar sus objetivos, pues el personal no estará identificado con la filosofía institucional, como producto de la existencia de creencias negativas entre los trabajadores.

Ahora bien, la determinación de la filosofía institucional es el punto de partida para la elaboración de todo plan estratégico. Allí se establece la visión (a dónde se quiere llegar), la misión (que se hace para alcanzar la visión) y los valores institucionales (cómo se debe actuar). A partir de esta filosofía se construyen los objetivos estratégicos y operativos, se diseñan las estrategias y se establecen las acciones (ver Gráfico N° 2).

**GRÁFICO N° 2**  
Proceso de Planeamiento Estratégico



Una de las premisas básicas del planeamiento estratégico es que los integrantes de la organización interioricen la filosofía institucional para que hagan suyo el plan. Por tanto, la visión, la misión y los valores institucionales deben formar parte de la cultura organizacional para lograr esta identificación.

Es bueno precisar que “la cultura organizacional determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la empresa, los cuales se ven reflejados en la forma en que sus directores, gerentes o administradores la conducen, y cómo los colaboradores se desempeñan en la misma.”<sup>29</sup>

El código de ética es un documento que reúne principios éticos y normas de conducta elaborados en función de los valores institucionales, “que permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben ser respetados tanto por los directivos y/o dueños, como por los colaboradores de una empresa en sus acciones diarias.”<sup>30</sup>

Entonces, debe existir una estrecha articulación entre el código de ética, la cultura organizacional y el Plan Estratégico (ver Gráfico N° 3).

29 Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Caja de Herramientas RSE. En: <http://www.andi.com.co/>

30 Op. Cit. 29.



## GRÁFICO N° 3

Relación entre Código de Ética, Cultura Organizacional y Plan Estratégico



Elaboración del autor

En conclusión, la difusión, aplicación e interiorización de las normas y principios contenidos en el código de ética, por parte de los integrantes de una organización, contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional porque tiene un efecto directo sobre las creencias o supuestos compartidos y, por tanto, en las conductas de las personas. Todo ello contribuye al logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico Institucional de una forma correcta.

De esta manera queda en evidencia la importancia del código de ética como herramienta de gestión de la cultura organizacional y lo fundamental que es su utilización para la implementación del Plan Estratégico Institucional.

### 3.3. Generación de valor

Otra ventaja que proporciona un código de ética bien elaborado y adecuadamente utilizado tiene que ver con la reputación y la imagen institucional, lo que constituye una fuente de valor.

Una organización en la que se cumple el código de ética, tendrá trabajadores que tienen un comportamiento ético correcto y reflejan los valores institucionales en su accionar, lo que constituye un activo único, intangible y escaso en estos días.

En suma, su reputación en la sociedad mejorará considerablemente porque será reconocida como una buena entidad conformada por buenas personas. Este posicionamiento ante la opinión pública genera valor para la organización porque constituye una ventaja frente a sus potenciales competidores (ver Gráfico N° 4).



Fuente: Manuel Guillén. Ética en las organizaciones. Generando confianza. Elaboración del autor.

El Gráfico N° 4 muestra que si en una organización se toman decisiones éticas y se resuelven correctamente los dilemas del día a día, este tipo de comportamiento será tomado como ejemplo, generando una motivación en el personal para repetirlo. La repetición constante por el grupo hace que los buenos hábitos de comportamiento se transformen en costumbres, fortaleciendo la cultura organizacional.

En la medida que los integrantes de la organización creen que siempre deben hacer lo correcto y tienen confianza en sus directivos y compañeros de trabajo, su actuación los lleva a obtener mejores resultados ya que tiene efecto directo en la productividad y en la imagen de la organización.

Si consideramos que “un trabajo bien hecho, constituye mayor bien para el que lo realiza, y para quien lo contrata si pone en práctica normas y principios...”<sup>31</sup>, entonces podemos decir que el código de ética, en la medida que orienta el comportamiento de quienes integran una organización, desde el nivel más alto hasta el trabajador de menor nivel jerárquico, contribuye a la generación de valor de la empresa.

31 Op. Cit. 5.

### 3.4. Autorregulación y protección del trabajador

Por todo lo señalado hasta el momento, el código de ética no debe ser visto únicamente como un medio de control de los trabajadores o para aplicar sanciones. Por el contrario, más bien es una herramienta que tiene un carácter preventivo porque persigue la autorregulación de los trabajadores y sirve para su protección ante presiones o amenazas de sus superiores jerárquicos.

Si bien la mayoría de las personas responde más a la reflexión, a la motivación y al ejemplo, aspectos que se persiguen con el código de ética, también hay otro grupo que necesita un mayor control externo y sanciones para modificar su comportamiento.

De acuerdo con el numeral 3.1., la aplicación de los principios éticos y normas de conducta contenidas en el código de ética promueve la formación de buenos hábitos de comportamiento en los trabajadores. Esto implica que ellos se autorregulen mediante la aplicación del código de ética de su organización en su accionar diario. En consecuencia, si actúan correctamente, las sanciones por inconductas solo serán necesarias en casos excepcionales.

De otro lado, considerando que el código de ética es una guía de comportamiento aplicable a todos los que conforman la organización, debe ser respetada principalmente por los jefes y directivos, quienes deben dar el ejemplo y ejercer un liderazgo ético.

También constituye un medio para que los trabajadores subordinados enfrenten las presiones o amenazas de sus jefes y eviten ser obligados a realizar alguna actividad que transgreda los principios éticos establecidos por la organización. En este extremo, el código de ética constituye un medio de protección o escudo ético para los trabajadores. Así, por ejemplo, si le piden hacer algo incorrecto, pueden negarse, argumentando que ello transgrede lo establecido en el código de ética. Para dejar a salvo su responsabilidad, pueden solicitar a su superior un documento o disposición por escrito para cumplir con la indicación. En el caso de que esto ocurra, no significa que se debe cumplir necesariamente con la orden y hacer algo incorrecto, sino que hay una prueba concreta para cuestionar o denunciar el comportamiento del jefe ante un nivel jerárquico superior o ante el comité de ética, de ser el caso.

Indudablemente, que esto supone una actitud valiente de los trabajadores. Más aun si tenemos en cuenta que “una de nuestras tendencias psicológicas más fuertes a la hora de tratar con alguien cara a cara es la de evitar a toda costa la confrontación. A casi nadie nos gusta enfrentarnos al grupo u oponernos a los puntos de vista de otra persona y esto se intensifica si esa persona es un superior o si sabemos que va a reaccionar negativamente.”<sup>32</sup>

En estos casos, siempre existe el riesgo que un trabajador pueda ser objeto de alguna represalia o discriminación por parte de su jefe porque no accedió a hacer algo contrario al código de ética. Sin embargo, vale la pena asumir el riesgo porque “un hombre que no arriesga nada por sus ideas, o no valen nada sus ideas, o no vale nada el hombre.”<sup>33</sup>

### 3.5. Aprendizaje colectivo y sanción moral

Otro aspecto importante es que el código de ética contribuye al aprendizaje colectivo en las organizaciones y a la aplicación de sanciones morales para aquellos casos excepcionales en que hay resistencia al cambio de conducta.

Precisamente, “...desde el punto de vista específicamente ético, el trabajo de los mandos intermedios se convierte en ocasión de mejora personal, en un bien, en la medida en que está guiado por normas y principios como el de utilizar correctamente lo aprendido gracias al superior y los colegas. La puesta en práctica de éste y otros principios relacionados con la conservación y correcta utilización del aprendizaje adquirido requiere de numerosas cualidades humanas o virtudes éticas.”<sup>34</sup>

El código de ética nos indica hacia donde debemos orientar nuestro comportamiento en el trabajo, lugar por excelencia donde se produce un aprendizaje colectivo a partir de un trabajo colaborativo, que “...”, entiende la cooperación como una asociación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que unos puedan aprender de otros.”<sup>35</sup>

---

32 Hayes, Nick. Dirección de Equipos de Trabajo. Una Estrategia para el éxito. España, 2002. Pág. 28.

33 Platón. [http://www.sonferrer.com/frases\\_celebres/index.htm](http://www.sonferrer.com/frases_celebres/index.htm)

34 Op. Cit. 5.

35 Caldeiro G. y Vizcarra M. El aprendizaje por trabajo cooperativo. (1999). En: <http://educación.idoneos.com/index>. 21QA

Entonces, al interiorizar y aplicar el código de ética, se puede lograr mediante el ejemplo que los comportamientos correctos tengan un efecto multiplicador al interior de la organización.

Por lo tanto, la elaboración, difusión y aplicación de un código de ética es el punto de partida de un proceso de aprendizaje colectivo en el trabajo, donde aquellos que se comportan correctamente se constituyen en referentes para los demás.

Consecuentemente, las conductas o comportamientos que no están alineadas a los principios éticos y normas de conducta establecidas por la organización serán objeto de rechazo o aislamiento por parte de los demás integrantes de la organización. La mayoría transmite el mensaje: "Acá las cosas no son así." Esto constituye un sanción moral o de grupo que también dará lugar a un cambio de comportamiento y reforzará el aprendizaje colectivo.

Este es un aspecto relevante en el fortalecimiento de la cultura organizacional porque "...quienes pertenecen al grupo se esfuerzan por cumplir las normas porque si fallan pueden ser expulsados o quedar en ridículo. Son motivaciones muy importantes para el ser humano: odia quedar apartado o ser ignorado. Así que el hecho de que el grupo imponga estas sanciones (castigos) a los miembros que no cumplan las normas del grupo supone un poderoso medio de controlar el comportamiento de los demás."<sup>36</sup>

Por ejemplo, en las reuniones informales que hacen los trabajadores fuera de la oficina (*after office*) para celebrar un cumpleaños o una ocasión especial, uno de los compañeros es el que siempre reúne el dinero para pagar la cuenta de lo consumido. En nuestro país, muchas veces ocurre que esta persona siempre pide un poco más a cada uno para no pagar su cuota, obteniendo un beneficio personal a costa del grupo. Cuando los demás se percatan de este comportamiento incorrecto que abusa de su confianza, lo excluyen de las siguientes reuniones. Entonces, esta persona debe cambiar su comportamiento si quiere seguir participando de las actividades con sus compañeros de trabajo.

---

36 Op. Cit. 32.

En muchas ocasiones, "...la sanción del grupo es más efectiva que una sanción administrativa porque las personas valoran mucho la amistad y les cuesta ser excluidos del colectivo al que pertenecen".<sup>37</sup>

En conclusión, si los integrantes de una organización no tienen en cuenta las normas establecidas en el código de ética, la señal es clara: no tienen lugar en la organización a menos que cambien su conducta. Por tanto, deben iniciar un proceso de aprendizaje que los lleve a interiorizar y aplicar el referido código.

### 3.6. Revaloración del servidor público

El uso del código de ética como guía de orientación y medio de autorregulación es importante tanto en el ámbito privado como en el público. En este último caso, tiene ciertas particularidades que es necesario destacar.

Esto tiene que ver con que "los cambios en las actitudes de gobernantes y servidores públicos hacia una mejora en la calidad de los servicios e instituciones no se pueden forzar desde fuera, deben surgir de ellos mismos, proceden del "despertar" como dijera Aristóteles, o del "salir de la caverna" según afirmara Platón,..."<sup>38</sup> Por ello, en el ámbito del sector público, la interiorización de los principios y normas de conducta del código de ética contribuyen a una revaloración del rol del servidor público en la medida que la ciudadanía percibe su participación en la generación del bienestar.

Contrariamente, en el Perú, la percepción que tiene la ciudadanía respecto de los trabajadores del sector público es negativa. Por ejemplo, "cuatro de cada cinco personas considera que es probable sobornar a un policía y dos de cada tres a un juez, a un funcionario municipal o regional."<sup>39</sup>

Al respecto, es bueno tener en cuenta que "si la persona se comporta bien en su trabajo, pero no lo convierte en ocasión de servir, está olvidando

---

37 Schmidt, Eduardo, profesor de ética en la Universidad del Pacífico y autor del libro *Ética y Negocios para América Latina*. Universidad del Pacífico, Lima, 2004. durante la Conferencia Magistral: "Formación Ética: Un enfoque para el cambio", realizada el 8 de marzo del 2011 en la SUNAT.

38 Diego Bautista, Oscar. *Ética y Política: Valores para un buen gobierno*. UNAM. Pág. 2.

39 Op. Cit. 28.

la dimensión externa de ese trabajo y las consecuencias sobre terceros. El mismo trabajo que podría ser ocasión de mejora personal, puede terminar siendo ocasión de engreimiento, de auto afirmación egoísta y, con ello, de empobrecimiento.<sup>40</sup> Esto último ocurre generalmente cuando se utiliza el cargo público para obtener un beneficio personal o abusar del poder conferido.

Esta lamentable situación releva aún más la importancia que tiene el código de ética como herramienta de gestión de la cultura organizacional y para la modificación de conductas, especialmente en el sector público.

Precisamente, en este punto es donde radica la importancia del código de ética y su adecuada utilización en el ámbito público. Si a partir de su difusión y empleo en actividades de formación se logra que los servidores públicos respeten los principios éticos en el ejercicio de sus funciones y cumplan eficientemente con el encargo de la sociedad para la conducción del aparato estatal y la generación del bienestar, su actuación será valorada por la ciudadanía.

Adicionalmente, otro aspecto trascendente está relacionado con la generación del círculo virtuoso de la tributación, que es fundamental para el desarrollo (ver Gráfico N° 5).

**GRÁFICO N° 5**

**El Círculo Virtuoso de la Tributación**



Elaboración del autor

40 Op. Cit. 5.

Según el Gráfico N° 5, los ciudadanos crean el Estado para que se encargue de los asuntos públicos y, en teoría, empoderan a ciudadanos competentes y notables para que lo conduzcan eficientemente, garantizando sus derechos. Cuando los funcionarios o servidores públicos tienen un comportamiento ético y cumplen cabalmente con sus labores, entonces gestionan correctamente los recursos públicos, lo que se traduce en una mayor y mejor provisión de bienes y servicios públicos a la ciudadanía. A su vez, esto implica una protección adecuada de los derechos de los ciudadanos y mayor bienestar.

Entonces, con su accionar correcto, los servidores públicos transmiten el mensaje que los tributos recaudados son utilizados apropiadamente; es decir, que “vale la pena cumplir con el deber de pagar los tributos”. De esta manera se fortalece la conciencia tributaria de los ciudadanos, quienes están en mejor disposición de cumplir con sus obligaciones tributarias y condenar la evasión, dotando de mayores ingresos para el Estado. En consecuencia, se pone en marcha el círculo virtuoso de la tributación, que es también un reflejo de en qué medida se valora a los servidores públicos.

En conclusión, es importante que las instituciones públicas cuenten con un código de ética porque su aplicación contribuye con la mejora de la productividad, en términos de la provisión de bienes y servicios y, por tanto, a revalorar el rol del servidor público. Asimismo, esto tiene un efecto directo sobre la legitimidad de las entidades públicas, su posicionamiento en la sociedad, la mejora de la imagen del Estado por parte de los ciudadanos y el fortalecimiento de la institucionalidad.

### **3.7. Herramienta de lucha contra la corrupción**

La corrupción es uno de los principales problemas que enfrenta el Estado en nuestro país y limita sus posibilidades de desarrollo, como lo comprueba la Octava Encuesta nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú<sup>41</sup> (ver Cuadro N° 3).

---

41 Proética. Octava Nacional Encuesta sobre percepción de la corrupción 2013 realizada por IPSOS.



**CUADRO N° 3**  
Principal problema que afecta el desarrollo

%				LIMA	INTERIOR	NORTE	CENTRO	SUR
		Masc.	Femen.					
	Corrupción de funcionario y autoridades	62	54	60	56	51	61	57
	Falta de eficiencia de los funcionarios y autoridades	23	21	22	22	25	16	23
	Falta de interés en los ciudadanos	6	7	4	8	7	9	11
	Falta de recursos económicos	4	7	5	7	10	6	4
	Problemas de coordinación entre las instituciones	4	7	6	5	7	5	3

Fuente: Proética. VIII Encuesta Nacional sobre percepción de la corrupción 2013.

Por lo general, las propuestas para enfrentar la corrupción “se han orientado principalmente a reducir los incentivos que la motivan y a endurecer los sistemas de control posterior y las sanciones. Sin embargo, frente a ello han aparecido nuevas formas de corrupción porque estas medidas no generan un cambio en la cultura ni en la conducta de los involucrados.”<sup>42</sup>

Por este motivo, es importante que se combata la corrupción con un enfoque multidisciplinario que abarque tanto los aspectos materiales como el desarrollo humano; es decir, deben tener una orientación hacia el tratamiento de la corrupción como un fenómeno principalmente social y no solo económico o político.

Esta es la razón por la que los códigos de ética, como conjunto de principios éticos y normas de conducta, cobran relevancia como parte de una estrategia piramidal de lucha contra la corrupción, en la que se combinan la aplicación de sanciones, la transparencia y simplificación de procesos con la formación ética, que está ubicada en la base de la pirámide por ser la más importante.

42 Op. Cit. 14.

Al respecto, “la tendencia internacional actual de las propuestas para combatir la corrupción comprende los sistemas de control, la optimización de los procesos y la gestión de los rasgos de conducta de las personas que conforman las organizaciones o instituciones, independientemente de su naturaleza. En ese sentido, los modelos más avanzados están orientados hacia la ética y la integridad organizacional e individual. Se apoyan en el fortalecimiento de la conciencia de las personas y la cultura organizacional”<sup>43</sup>

En suma, “la promoción de la ética al interior de las organizaciones es indispensable en la lucha contra la corrupción. Si se desarrolla una cultura organizacional con creencias positivas basadas en valores en las organizaciones públicas, los servidores públicos resolverán correctamente sus dilemas y será más difícil que se presenten actos de corrupción. En consecuencia, la promoción de la ética y el fortalecimiento de códigos de comportamiento, así como el desarrollo de virtudes y cualidades éticas al interior de las organizaciones constituyen instrumentos preventivos de los actos de corrupción.”<sup>44</sup>

Precisamente es en este punto que los códigos de ética cumplen un rol clave en la lucha contra la corrupción, pues son las herramientas que reúnen los principios y normas que deben ser observados por los integrantes de una organización para desarrollar un comportamiento correcto. Es indudable que no es suficiente con elaborar el documento y entregarlo, este debe ser interiorizado por las personas mediante actividades de formación, talleres de fortalecimiento y espacios de reflexión en los que se ponga en práctica y se discuta su contenido.

Es necesario precisar que este impacto positivo del uso de los códigos de ética en la lucha contra la corrupción no se limita exclusivamente al ámbito público. Es bueno recordar que la corrupción es un problema bidireccional; es decir, si hay corruptos en el sector público, también hay corruptores que generalmente provienen de empresas e instituciones privadas. Entonces, al formar buenos hábitos de comportamiento en el sector privado, se promueven conductas de rechazo a los actos indebidos y también se reduce la posibilidad de que ocurran actos de corrupción.

---

43 Op. Cit. 14.

44 Op. Cit. 14.

## La importancia de los códigos de ética

### Análisis de Caso

En diciembre del 2001, Enron Corp. se convirtió en la bancarrota más grande de la historia estadounidense. Esta empresa no quebró sólo por realizar prácticas contables impropias, aunque fue un factor importante. Principalmente fracasó porque tenía una cultura que impulsaba a sus ejecutivos a comportamientos indebidos.

A fines de 1990, la prensa elogiaba su cultura emprendedora: inteligente, descarada, creativa y dispuesta a correr riesgos. Años más tarde, se descubrió otra cultura con un énfasis implacable en el aumento de las ganancias y la iniciativa individual. Los jefes presionaban a los ejecutivos para que cumplieran las metas y ejercían un pobre control sobre la forma de conseguirlas, alimentando la obediencia ciega.

Un ex empleado resumió la cultura de esta manera: "Si uno estaba ahí y se daba cuenta de lo que pasaba, ¿cómo detenerse y no perder el trabajo? Daba miedo. Era fácil decir: bueno, si todos lo hacen, quizás no sea tan malo."

En su opinión, ¿Cuál era el dilema de los trabajadores? ¿Tuvo la empresa un Código de Ética? ¿Qué papel debió cumplir dicho código? ¿Para qué hubiera sido útil?

Adaptado de: Enron y la creación de una cultura inmoral en Comportamiento Organizacional. Stephen Robbins. Capítulo 18. México. Pearson Prentice Hall, 2004. Pág. 539.

### Actividad sugerida

Pregunté a un número representativo de sus compañeros de trabajo cuáles son los cinco comportamientos que les agradaría que tuvieran sus compañeros y relacione cada uno con un valor. Luego, pregunte cuáles son los cinco comportamientos inaceptables para ellos y relacione cada uno con un valor. Haga la sumatoria de los resultados obtenidos y determine cuáles son los valores predominantes en su área, oficina u organización. Compare los resultados con los valores institucionales señalados en el Plan Estratégico y con los principios referidos en el Código de Ética. ¿Coinciden o no? ¿Qué tipo de problema se puede originar?

### Lecturas recomendadas

- Ética en las organizaciones. Generando Confianza. Manuel Guillén. Madrid: Pearson Prentice Hall. 2006.
- Comportamiento Organizacional. Stephen Robbins. Capítulo 18. México. Pearson Prentice Hall, 2004.

### Video

Adiós a las trampas. En: [www.youtube.com/watch?v=u2Ta1wJEwGM](http://www.youtube.com/watch?v=u2Ta1wJEwGM)

Analice el dilema de la esposa. Identifique el mensaje que la familia le da al padre.



## Película El ministro y yo

Es una película de 1975 de México. Es la última producción de Mario Moreno junto a su amigo Ángel Garasa, quien interpreta a un octogenario que ha trabajado toda su vida en el sótano donde se encuentran los archivos más antiguos de una institución pública.

Mario Moreno "Cantinflas" interpreta a Mateo Melgarejo es un escribano de la población analfabeta de un barrio al norte del Zócalo de Ciudad de México. Un amigo le pide ayuda en la negociación con la Oficina del Censo de la Tierra para regularizar un título de propiedad. Después de una gran frustración con la burocracia gubernamental, escribe una carta al ministro del ramo. El ministro contrata a Melgarejo, quien inicia una reforma en la oficina donde fue ubicado, pero al final deja el cargo y regresa a Santo Domingo para ayudar a sus habitantes pobres.

Analice el comportamiento de los servidores públicos antes y después del ingreso de Mateo Melgarejo a la institución pública.



## Película

### Cadena de favores

Es una película estadounidense del año 2000, dirigida por Mimi Leder. Está protagonizada por Haley Joel Osment (Trevor), Kevin Spacey (profesor), Helen Hunt (madre de Trevor) y Jon Bon Jovi. La historia está basada en la novela homónima de Catherine Ryan Hyde.

La historia comienza el primer día de clases cuando el profesor de Trevor les pide a sus alumnos que realicen un proyecto escolar para mejorar el mundo. A Trevor se le ocurrió realizar una cadena de favores como proyecto. Consistía en ayudar a tres personas para que estas ayudaran a otras tres y así sucesivamente, poniendo en práctica valores como la paciencia, el respeto y la solidaridad, entre otros.

Analice el efecto multiplicador positivo de las acciones de Trevor y el tejido social (capital social) que construye.

# Principales características del Código de Ética

En el capítulo anterior se analizó la importancia del código de ética en diferentes aspectos, tanto en el ámbito público como el privado. En este contexto, para la elaboración de un código de ética, se deben tener en cuenta cuáles son sus principales características, a fin de que sea útil y cumpla los fines requeridos por la organización. Vale la pena recalcar que el código de ética es necesario para mejorar el desarrollo de las personas que integran la organización y no solo para cumplir con un requisito o una moda.

En ese sentido, hay algunas características que deberían ser consideradas en todo código de ética para que sea realmente efectivo.

### 4.1 Alineamiento con el Plan Estratégico

En primer lugar, debemos entender que el plan estratégico institucional y el código de ética son documentos que están relacionados estrechamente porque ambos se utilizan para que la organización alcance los objetivos trazados. Por esta razón, no se debe elaborar un código de ética al margen del contenido del plan, especialmente en lo que se refiere a la filosofía institucional.

El plan estratégico establece la visión, la misión, los valores institucionales, los objetivos, las metas y las acciones de largo plazo que la organización en su conjunto debe desarrollar (Ver Gráfico N° 2).

Por su parte, el código de ética comprende los principios éticos y normas de conducta que los integrantes de la organización deben tener en cuenta en

sus acciones, las que van a determinar el comportamiento de la organización. Dichos principios deben ser elaborados en función de los valores institucionales establecidos en el Plan Estratégico.

En consecuencia, el código tiene un efecto directo en las acciones orientadas al logro de los objetivos señalados en el referido plan porque establece la forma como se deben realizar para que toda la institución tenga un comportamiento correcto.

El “cordón umbilical” entre ambos documentos está constituido por los valores institucionales. Estos forman parte de la filosofía institucional y son un requisito indispensable para la elaboración de todo plan estratégico. Asimismo, constituyen el punto de partida del código de ética, pues precisamente a partir de ellos se establecerán los principios y lineamientos éticos, así como las normas de comportamiento que deben ser respetadas por todos los que integran la organización.

Entonces, el código de ética se nutre de la filosofía institucional contenida en el plan estratégico. De esta manera, los valores institucionales señalados en el plan están reflejados, como si fuera un espejo, en los principios éticos establecidos en el código de ética.

Además, esto tiene una lógica. Una condición para el éxito de una empresa es que el cumplimiento del plan estratégico institucional se sustente y esté articulado con su cultura organizacional. En el numeral 3.2. se señaló que el código de ética es una herramienta importante para gestionar la cultura organizacional. Por lo tanto, el uso apropiado del código de ética fortalece la cultura organizacional y esto facilita el logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de una manera correcta (ver Gráficos N° 3 y N° 4).

Por lo señalado, una característica indispensable y recomendable es que el código de ética esté alineado directamente con el Plan Estratégico y recoja los valores institucionales en su contenido.



## 4.2. Respaldo de la Alta Dirección

Otro elemento clave es que el código de ética sea reconocido y aceptado por todos dentro de la organización, independientemente de cuál sea su cargo. En ese sentido, es imprescindible que tenga el respaldo de las máximas autoridades y que éste sea formalizado a todos los integrantes.

Se puede tratar de un código pre establecido enviado por la casa matriz de una corporación a sus subsidiarias, puede ser producto de una idea proveniente del área de recursos humanos o de la dirección ejecutiva de la empresa, pero lo principal es que las más altas autoridades hagan expreso su compromiso por respetar las normas y principios éticos establecidos en el referido código de ética.

Generalmente, este compromiso se expresa en la carta de presentación suscrita por el Gerente General de la empresa o la máxima autoridad de la institución, que forma parte del propio código de ética. Sin embargo, es mucho mejor cuando los más altos directivos de una organización suscriben un acta de compromiso y la hacen pública en una ceremonia.

Cualquiera sea el caso, lo más importante es que están enviando una señal a los demás integrantes en el sentido que los principios y normas del referido código deben ser respetados por todos sin excepción.

Ahora bien, no basta con este acto simbólico y protocolar, el respaldo se debe materializar en el apoyo a la realización de acciones concretas para la divulgación del código y la formación ética del personal.

Cuando no existe un respaldo expreso de la Alta Dirección o éste no se materializa con hechos concretos, el código de ética pasa a ser un documento para la biblioteca. El efecto que esto ocasiona en la cultura organizacional es contrario a lo que se busca. Se transmite una señal negativa a los trabajadores, generando la percepción que el código se ha elaborado "solo por cumplir" y reforzando la creencia errada que la ética no es importante.

### 4.3. Aceptación general y originalidad

A lo largo de este trabajo, he reiterado la necesidad de que el código de ética sea interiorizado y aceptado por todos los que conforman una organización; es decir, debe ser una expresión de la cultura organizacional que desean. Para que esto sea realidad, además de contar con el respaldo y el compromiso de los más altos directivos, es necesario que los miembros de la institución lo sientan como parte integrante de ellos y reflejo de sus creencias.

Es posible comprobar que esto no ocurre siempre en la realidad. En varios casos, la empresa que considera necesario o le han recomendado contar con un código de ética, difícilmente desarrolla un proceso interno para su elaboración.

Generalmente, se apela a la medida más fácil: contratar a otra institución o a un profesional externo para su diseño. Esto conlleva el riesgo que la persona contratada no conozca la realidad de la organización ni el sentir de sus integrantes. En tal caso, el documento final no reflejará la cultura existente en la organización y no será tenido en cuenta ni respetado por sus integrantes en su accionar diario.

Otro error en que se incurre es encargar su elaboración a personal propio, que no necesariamente reúne las competencias para ello. Entonces, para cumplir con la entrega del código en el plazo indicado, los encargados “copian”, “usan como plantilla” o adaptan un código de ética de otra organización e, inclusive, pueden usar uno de otro país. Esto también resulta inconveniente porque los principios y normas establecidos para la organización corresponden a otra filosofía institucional e inclusive a otra realidad por lo que resultan más ajenos aún para todos sus integrantes.

Entonces, en países como el nuestro, hay que tener mucho cuidado cuando se emplean códigos que corresponden a otras realidades como referencia para elaborar los propios.

De otra parte, debemos considerar que “en el mundo de los negocios, existen códigos de ética, escritos y orales, que norman la conducta de las personas. Sin embargo, a diferencia de lo que pueda ocurrir en algunas culturas occidentales, en las nuestras no suelen ser eficaces los códigos, caracterizados

por su fuerte contenido esquemático, reglamentario y altamente normativo.”<sup>45</sup> Hay empresas e instituciones cuyos códigos parecen un segundo reglamento interno de trabajo y resultan ineficaces.

En las sociedades latinoamericanas, los profesionales carecen de una mayor formación ética debido que no reciben cursos calificados de ética profesional en su vida universitaria. Asimismo, no hay una presión social que los obligue a contar con este tipo de formación para su desempeño profesional, como consecuencia de la existencia de una cultura débil caracterizada por la ausencia valores en nuestros países.

Vale la pena hacer un paréntesis para indicar que actualmente las principales escuelas de negocios en el ámbito mundial, como Harvard, están poniendo mucho énfasis en la formación ética de ejecutivos debido a los requerimientos de la demanda laboral. Su objetivo no solo es formar profesionales exitosos, sino principalmente mejores personas que actúen con responsabilidad social empresarial. Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas ha desarrollado Principios para una Educación Responsable en Administración como una iniciativa para formar líderes con responsabilidad social empresarial. Hasta el momento, más de 150 universidades del mundo se han sumado a esta iniciativa. Por nuestro país están Centrum, la Universidad Católica, ESAN y la Universidad del Pacífico<sup>46</sup>.

Entonces, es muy perjudicial que “muchas veces la empresa o institución que ha logrado desarrollar y promulgar un buen documento cree que ya ha cumplido con la ética.”<sup>47</sup> Evidentemente, la formación y sensibilización ética no se debe limitar a la producción de un documento físico.

Al referirse a estos casos, el profesor de la Universidad del Pacífico, Eduardo Schmidt señala: “En no pocas de nuestras empresas e instituciones, el proceso por el cual pasan tales códigos se puede resumir de la siguiente manera: escribese, promúlguese, archívese y olvídesse”<sup>48</sup>.

---

45 Pou Munt, Guillermo. Fabbri, Miguel. Chamón, Jorge y Schmidt, Eduardo. “Nuestro Modo de Proceder” Una nueva forma de concebir y desarrollar Códigos de Ética profesional en América Latina. En: <http://www.fidamerica.org>.

46 Diario Gestión. Escuelas de negocios buscan líderes cada vez más éticos. Jueves 12 de enero del 2012.

47 Op. Cit. 45.

48 Conferencia Magistral: “Formación Ética: Un enfoque para iniciar el cambio” realizada el 8 de marzo del 2011 en la SUNAT.

En esta expresión se resume lo peligroso que puede resultar un código cuyo contenido es ajeno a los integrantes de una organización, no es aplicable a la realidad del país o simplemente se hace por cumplir. Tiene el efecto contrario al que se busca, pues debilita la cultura organizacional al reforzar la creencia que su contenido en particular y la ética en general **no sirven**. En consecuencia, un código con estas características no es útil para lograr la formación de hábitos y la autorregulación de los comportamientos de los integrantes de la institución.

El camino correcto debe ser la realización de un proceso interno para la elaboración del código de ética con la participación de todos los miembros de la organización. De este modo, ellos verán plasmadas allí sus expectativas respecto de los comportamientos esperados y harán suyo el código de ética. En caso de que su propuesta o inquietud no haya sido recogida por alguna razón, también lo aceptarán porque fueron partícipes activos del proceso.

Por ello, antes que contratar su elaboración o copiar un código de otra organización, es mejor desarrollar un proceso participativo con los integrantes de la organización para elaborar un conjunto de normas éticas con el que se sientan identificados.

Si realmente hay un convencimiento de los principales directivos sobre la importancia de la ética para alcanzar los objetivos de la organización y hay un verdadero respaldo, entonces es factible iniciar un proceso interno de construcción del código de ética en el que todos puedan participar directa o indirectamente.

#### 4.4. Redacción clara y concreta

El siguiente tema está relacionado con el hecho que toda institución o empresa está integrada por diferentes personas que difieren entre sí por su grado de instrucción, su capacidad intelectual y su nivel de comprensión de lectura.

Considerando que una característica recomendada para el código es que sea interiorizado por la totalidad de la organización para su posterior aplicación, entonces su contenido debe ser comprendido por todos los que integran la organización, desde el vigilante hasta el presidente del directorio.

Todo documento sigue la secuencia lógica siguiente: Para que sea interiorizado, su contenido debe ser comprendido por el lector. Para que sea comprendido, primero debe ser leído. Para que sea leído, debe ser atractivo y sencillo de leer. Si el código de ética es un documento complejo, será más difícil que sea interiorizado.

Por este motivo, el código de ética debe ser redactado utilizando un lenguaje sencillo, claro y concreto de forma que esté al alcance de los trabajadores, inclusive de aquellos que no tienen el hábito de la lectura. Al respecto, se sugiere evitar hacer redacciones extensas, redundantes o reiteradas referencias a normas legales que distraen o dificultan la atención del lector y lo desaniman a continuar con la lectura.

Asimismo, no debe ser muy frondoso ni extenso ya que podría cansar al lector. Un texto con demasiadas explicaciones o referencias sobre un mismo tema podría resultar tedioso y ocasionaría una pérdida de interés (ver Ejemplo 1).

Adicionalmente, los párrafos no deben ser largos y es mejor usar oraciones cortas. Un documento con demasiadas páginas nos hace pensar que necesitamos disponer de tiempo para su inicio y, en consecuencia, nunca lo empezamos a leer.

En la primera columna del Ejemplo 1 se puede apreciar que se detallan las conductas e inclusive el tratamiento que se le dará a las investigaciones, todo lo cual puede estar detallado en el Reglamento Interno de Trabajo y allí hacer referencia a las normas legales establecidas al respecto. Para efectos del Código de Ética, bastaría con precisar la norma de conducta, como aparece en la segunda columna.

De preferencia, el código debe ser redactado en forma amigable y diseñado de manera ágil para que invite a la lectura. En esa orientación se recomienda incluir secciones o subtítulos para que sirvan de pausa en la lectura e indicación que se está pasando a otro tema. Además, visualmente, el texto se muestra espaciado con descansos para la lectura y, por tanto, se percibe fácil de leer.

## Ejemplo N° 1

TEXTO REAL (*)	TEXTO SUGERIDO
<p>El hostigamiento sexual está prohibido y no será tolerado, ya sea que procure obtener algún favor de índole sexual a cambio de algún beneficio, o que cree un ambiente de trabajo hostil, ofensivo o que infunda temor.</p> <p>La Ley N° 27942 – Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual, modificada por Ley N° 29430 y su Reglamento D.S. N° 010-2003-MIMDES, señalan que el hostigamiento sexual típico o chantaje sexual consiste en la conducta física o verbal reiterada de naturaleza sexual o sexista no deseada o rechazada, realizada por una o más personas que se aprovechan de una posición de autoridad o jerarquía o cualquier otra situación ventajosa, en contra de otra u otras, quienes rechazan estas conductas por considerar que afectan su dignidad, así como sus derechos fundamentales.</p> <p>Asimismo, se señala que el hostigamiento sexual ambiental consiste en la conducta física o verbal reiterada de carácter sexual o sexista de una o más personas hacia otras con prescindencia de jerarquía, estamento, grado, cargo, función, nivel remunerativo o análogo, creando un clima de intimidación, humillación u hostilidad.</p> <p>Las normas citadas, señalan que el hostigamiento sexual puede manifestarse por medio de las conductas siguientes:</p> <p>Promesa implícita o expresa a la víctima de un trato preferente o beneficioso respecto a su situación actual o futura a cambio de favores sexuales.</p> <p>Amenazas mediante las cuales se exija en forma implícita o explícita una conducta no deseada por la víctima, que atente o agravie su dignidad.</p> <p>Uso de términos de naturaleza o connotación sexual o sexista (escritos o verbales), insinuaciones sexuales, proposiciones sexuales, gestos obscenos o exhibición a través de cualquier medio de imágenes de contenido sexual, que resulten insoportables, hostiles, humillantes u ofensivos para la víctima.</p> <p>Acercamientos corporales, roces, tocamientos u otras conductas físicas de naturaleza sexual que resulten ofensivas y no deseadas por la víctima.</p> <p>Trato ofensivo u hostil por el rechazo de las conductas antes señaladas.</p> <p>Los casos de hostigamiento sexual serán investigados en forma reservada y confidencial de acuerdo al procedimiento interno establecido por la Empresa y serán comunicados al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en cumplimiento de lo dispuesto por la Ley de Prevención y Sanción del Hostigamiento Sexual y su Reglamento.</p>	<p>En nuestra institución, es inaceptable el hostigamiento sexual, según lo establecido por las normas legales vigentes.</p> <p>Ningún trabajador debe procurar obtener algún favor de índole sexual a cambio de algún beneficio o crear un ambiente de trabajo hostil, ofensivo o que infunda temor para conseguirlo.</p>

(\*) Adaptado de un Código de Ética real.

Estas secciones deben estar identificadas con números o letras, de manera que puedan ser ubicadas y referidas con facilidad (ver Ejemplo 2).

### Ejemplo 2

TEXTO REAL (*)	TEXTO SUGERIDO
Nuestra institución ha asumido el compromiso de preservar la seguridad, la salud de los trabajadores y conservar el medio ambiente. Por este motivo, se han establecido siete compromisos que involucran a todos nuestros trabajadores, los que se transmiten a nuestros contratistas y proveedores. Nuestros compromisos son: Cumplimiento de las leyes y normatividad vigente.	Para preservar la seguridad, la salud de los trabajadores y la conservación del medio ambiente, nuestros trabajadores deben tener en cuenta y transmitir a nuestros contratistas y proveedores lo siguiente:  Compromisos  Cumplimiento de las leyes y la normatividad vigente.

(\*) Adaptado de un código de ética real.

En la columna de la derecha del Ejemplo N° 2 se puede apreciar cómo se aligera la lectura con el uso de un subtítulo.

Otro aspecto importante es que los principios y normas, así como las recomendaciones deben ser escritos en positivo, evitando utilizar la palabra **no** (ver Ejemplo 3). En la columna de la derecha de dicho ejemplo, se establece la norma de conducta en términos positivos.

### Ejemplo 3

TEXTO REAL (*)	TEXTO SUGERIDO
Los trabajadores no deben llegar a laborar después del horario establecido ni cumplir las labores encargadas fuera del plazo acordado.	Los trabajadores deben ser puntuales en el cumplimiento del horario de trabajo y de las labores encargadas.

(\*) Texto adaptado de un Código de Ética real.

Se debe evitar transmitir una actitud autoritaria o coercitiva que genere temor y rechazo en los trabajadores. No se debe crear la sensación que el código de ética está hecho principalmente para sancionar o para coaccionar a las personas (ver Ejemplo 4). Por el contrario, el contenido debe ser amigable y no generar rechazo, sin que ello signifique una muestra de debilidad. Esta recomendación también facilita la interiorización y la aplicación de los principios

y normas que contiene el referido Código y la aceptación de las instancias encargadas de su aplicación.

#### Ejemplo 4

TEXTO REAL (*)	TEXTO SUGERIDO
El Comité de Ética es la instancia encargada de evaluar el comportamiento ético de los trabajadores y aplicar las sanciones que correspondan.	El Comité de Ética velará por el cumplimiento de los principios establecidos en el presente código, evaluará los casos de incumplimiento y recomendará las acciones correctivas necesarias.
<p>III Notificación de violaciones</p> <p>El éxito para alcanzar el cumplimiento legal y una conducta ética apropiada depende no solo de que cada trabajador se desempeñe de acuerdo con estas normas, sino que también informe sobre los incidentes que dan lugar al incumplimiento de la conducta ética. Todos los informes sobre violaciones de la ley o de estas normas serán tratados confidencialmente, hasta donde sea posible bajo las circunstancias, y serán investigados con prontitud y de forma justa y plena.</p>	<p>Incumplimiento</p> <p>El incumplimiento de los principios éticos establecidos en el presente código por cualquier integrante de la organización, independientemente de su nivel jerárquico, deberá ser comunicado por cualquier trabajador a la instancia correspondiente para su tratamiento reservado, oportuno y justo.</p>

(\*) Texto adaptado de un Código de Ética real.

En la primera columna del Ejemplo 4, la precisión que el Comité de Ética es la instancia encargada de aplicar las sanciones, el subtítulo: Notificación de Violaciones y la referencia a los informes sobre violaciones de la ley, le dan un carácter represivo. Por el contrario, el texto sugerido en la segunda columna dice esencialmente lo mismo, pero es más amigable.

Otra recomendación que complementa el punto anterior es que el código de ética no debe tener un sesgo prohibitivo. El uso excesivo de: “Está prohibido...” induce a pensar que se trata más de un conjunto de normas punitivas antes que un documento que promueve la autorregulación, la formación de buenos hábitos de comportamiento y, en consecuencia, la prevención de actos carentes de ética.

El uso reiterado de “está prohibido” transmite un mensaje negativo, puede reforzar la creencia que: “en esta organización nada se puede hacer”



y generar aversión al código. Asimismo, en aquellas organizaciones que no hay un buen clima laboral, el código de ética puede ser percibido como un medio para reprimir a los trabajadores

En ese sentido, es mejor agrupar las prohibiciones bajo un subtítulo adecuado, como por ejemplo: Conductas Inaceptables y redactar las disposiciones en positivo (ver Ejemplo 5).

### Ejemplo 5

TEXTO REAL (*)	TEXTO SUGERIDO
<p>Están prohibidos los actos violentos, las amenazas, las conductas abusivas verbales o físicas o cualquier otra expresión de violencia, así como de intimidación o la conducta agresiva por parte de cualquier trabajador contra otra persona en el horario de trabajo o en cualquier oficina de la empresa.</p> <p>Nuestra institución le prohíbe a cualquier trabajador, cualquiera sea su modalidad, incluidos los jóvenes en formación laboral que ingrese con armas a la empresa o a cualquier vehículo de la empresa, con excepción del personal que corresponda por su función.</p> <p>Está prohibido el hostigamiento sexual o sea obtener un favor sexual a cambio de un beneficio.</p> <p>Está estrictamente prohibida cualquier forma de discriminación o acoso discriminatorio por raza, color, religión, nacionalidad, estado civil, sexo, orientación sexual, edad, enfermedad o impedimento físico.</p>	<p>Conductas inaceptables</p> <p>Realizar actos violentos, amenazar o tener conductas abusivas verbales o físicas, intimidar o cualquier otra expresión de violencia, por parte de cualquier trabajador contra otra persona en cualquier oficina de la empresa.</p> <p>Ingresar con armas a la empresa, excepto cuando corresponda por su función.</p> <p>Hostigar sexualmente o pretender obtener un favor sexual a cambio de un beneficio.</p> <p>Cualquier forma de discriminación o acoso discriminatorio por raza, color, religión, nacionalidad, estado civil, sexo, orientación sexual, edad, enfermedad o impedimento físico.</p>

(\*) Adaptado de un Código de Ética real.

En la primera columna del Ejemplo 5, el verbo prohibir es usado frecuentemente. En cambio, en la segunda, el contenido es similar, pero el mensaje es marcadamente diferente.

Finalmente, se debe tener mucho cuidado con la ortografía y la sintaxis, pues esto dice mucho de quienes han elaborado el código y lo que pretenden. Una mala sintaxis puede confundir al lector y generar dudas sobre el verdadero propósito de la disposición. Los errores de ortografía son imperdonables,

especialmente si el código ha sido elaborado por profesionales. De ocurrir este tipo de problemas, el gran riesgo es que el código sea percibido como un documento sin importancia elaborado para cumplir con una formalidad.

En conclusión, las instituciones se deben preocupar porque su código de ética sea ágil, práctico y atractivo para los trabajadores. Es importante cuidar todos los detalles y tratar de lograr la mejor presentación posible. La primera impresión podría ser determinante en la actitud que adopte el trabajador o miembro de la organización ante el Código de Ética.

De esta manera se contribuirá a que los principios y las normas éticas establecidas sean de fácil recordación, interiorizadas rápidamente y aplicadas oportunamente por parte de los integrantes de la organización.

## 4.5 Guía de comportamiento

En el numeral 2.4. del Capítulo II definimos el código de ética como un conjunto de principios y normas éticas que regulan los comportamientos de todos los que integran una organización y su objetivo es mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos sus miembros.

En consecuencia, un código de ética es esencialmente una guía que contribuye a la formación de buenos hábitos de comportamiento en una organización antes que un medio de control o sanción para los trabajadores (ver Ejemplo 6). En la primera columna del Ejemplo 6, el texto detalla toda la normatividad referida a la infracción cometida y el procedimiento que debe seguir el afectado. Sin embargo, quizás con buena intención, se abarcan temas administrativos, laborales, civiles y penales que deben ser materia de otras normas internas. En cambio, la redacción sugerida se limita a los aspectos éticos, precisando la competencia del Comité de Ética.

Muchas veces, las instituciones o empresas tienen un enfoque tradicional y desarrollan sus códigos como medios de coacción para los trabajadores o como documentos complementarios de su Reglamento Interno de Trabajo. En estos casos, hay una distorsión del propósito del referido código y se podría generar un lógico e inconveniente rechazo de los trabajadores.

## Ejemplo N° 6

TEXTO REAL (*)	TEXTO SUGERIDO
<p>La Ley N° 29430, publicada el 8 de noviembre de 2009, (Norma que modifica algunos artículos de la Ley N° 27942) incluye como falta grave que amerita el despido del trabajador el hostigamiento sexual cometido por los representantes del empleador o quien ejerza autoridad sobre el trabajador, así como el cometido por un trabajador cualquiera sea la ubicación de la víctima del hostigamiento en la estructura jerárquica del centro de trabajo.</p> <p>Dicho supuesto se incorpora como literal i) del artículo 25° del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo No. 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.</p> <p>Además del trámite que se inicie al interior de la Empresa, la persona que se considere víctima de acoso sexual podrá acudir a la vía judicial pudiendo el Juez disponer que el procedimiento sea de carácter reservado. Si la queja o demanda de hostigamiento sexual es declarada infundada y se acredita la mala fe del demandante, la persona a quien se le imputan los hechos tiene expedito su derecho a interponer las acciones judiciales pertinentes contra la falsa queja y el supuesto hostigado queda obligado a pagar la indemnización respectiva.</p>	<p>Los casos de hostigamiento sexual serán evaluados y resueltos por el Comité de Ética con las recomendaciones correspondientes, en forma independiente de los trámites seguidos en otras instancias laborales y judiciales.</p>

(\*) Texto adaptado de un Código de Ética real.

Si bien es cierto que un buen número de personas solo responde a sanciones y premios, el código de ética debe ser considerado esencialmente un medio de ayuda y de mejora de los comportamientos dentro de la organización<sup>49</sup>. Su finalidad debe ser: “animar y capacitar a las personas de buena voluntad a crear, asimilar y aplicar principios éticos en su comportamiento profesional.”<sup>50</sup>

Esta confusión entre el código de ética y el reglamento interno de trabajo tiene que ver con la diferencia en la regulación de las conductas formales (las que aspira o desea la sociedad) y las conductas antisociales (las que afectan el bien común). En conclusión, el código de ética está orientado a promover

49 Vieira, César. Código de Ética: Mucho más que buenas intenciones. Revista Gestión Pública y Desarrollo. Año 5 – N° 59 Junio 2012. Ediciones Caballero Bustamante.

50 Op. Cit. 45.

conductas formales y, en último caso, a propiciar un rechazo como sanción moral para las conductas antisociales, mientras que el reglamento interno de trabajo está dirigido a sancionar administrativamente las conductas antisociales para que no se repitan<sup>51</sup>.

En suma, "las sanciones deben respetar los principios del *ius puniendi* (poder de sancionar) del Estado: lesividad, legalidad, tipicidad y taxatividad. En cambio, el código de ética debe respetar los principios de convivencia social y solidaridad."<sup>52</sup>

Bajo el enfoque del desarrollo del deseo de autocontrolarse mediante un proceso participativo de formación personal, el código de ética debe tener los siguientes rasgos principales:

- "Partir del supuesto que la mayoría de los trabajadores quieren ser éticos.
- Reconocer que la base del comportamiento ético es el código personal de conducta de cada uno.
- Suponer que la mejor manera de lograr un comportamiento ético es el estímulo de los valores de cada persona mediante procesos participativos.
- Proponer como objetivo el desarrollo de la capacidad de los trabajadores de formular y aplicar principios éticos.
- Centrarse en el modo de proceder que los trabajadores desean adoptar como expresión del tipo de personas que son.
- Ser preparado por los mismos trabajadores que lo tendrán que cumplir".<sup>53</sup>

Otro aspecto relevante es que el código de ética no necesariamente debe normar todas las situaciones que se puedan presentar ni contener las respuestas para todas las interrogantes. Si fuera así, sería necesario elaborar un documento de muchas páginas que resultaría inmanejable y poco atractivo para la lectura.

---

51 Yacolca Estares, Daniel. Entrevista del día 10 de abril de 2012, catedrático de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y becario investigador del CIAT de Panamá-IEF-AEAT de España. Autor del Libro "Derecho Tributario Ambiental".

52 Ibid.

53 Schmidt, Eduardo. Conferencia Magistral: "Formación Ética: Un enfoque para iniciar el cambio" realizada el 8 de marzo del 2011 en la SUNAT.

Además, ello supone que los comportamientos de los integrantes de la organización serían predeterminados, lo cual no es propio del ser humano. En ese sentido, “es importante destacar que un código de ética no debe responder todas las preguntas, ya que nos daría un documento infinito y tampoco se pretende que la gente actúe como un robot, sino por el contrario, que se pueda tomar como una amplia guía y sobre todo como una base de cuestionamiento y razonamiento de soluciones para la toma de decisiones y conducción de actos de acuerdo a la ideología de la empresa.”<sup>54</sup>

En este punto, el código de ética cumple el papel de medio de consulta y guía para ayudar a los integrantes de la organización a resolver sus dilemas y actuar correctamente en situaciones controvertidas.

#### 4.6. **Ámbito de Aplicación**

También es de suma importancia que el código de ética sea de aplicación general para todos los que forman parte de la organización. La obligatoriedad de su cumplimiento alcanza a todos, en especial a los directivos, lo cual debe estar señalado expresamente en el código de ética. Esta disposición debe ser enfatizada durante su difusión y en el proceso de formación ética de los trabajadores.

Sobre el particular, es conveniente que el más alto directivo exprese su compromiso y disposición a cumplir con los principios y normas éticas en la carta de presentación o en la introducción del Código de Ética. Asimismo, es bueno que comprometa a los demás directivos en su cumplimiento.

Algunas instituciones tienen la buena práctica de hacer que sus principales directivos suscriban un acta de compromiso de respeto al Código de Ética. De ser este el caso, la referida acta debe ser parte del código.

El gran error que cometen los directivos de algunas organizaciones es no darle importancia al código de ética y no involucrarse en la promoción de su cumplimiento por medio del ejemplo. De esta manera, transmiten un mensaje equivocado en el sentido que el código de ética es aplicable solo a los trabajadores de cierto nivel para abajo. Con ello también se refuerza

---

54 Artículo “Cómo hacer un Código de Ética”. En <http://www.consultoria-pyme.com/>

la creencia: "Todos no somos iguales en la organización", lo que tiene un impacto negativo y debilita considerablemente la cultura organizacional.

Evidentemente, este trato diferenciado no es señalado expresamente, sino que se deja entrever con ciertas actitudes y disposiciones, como por ejemplo:

- Los trabajadores no participan en la elaboración del código de ética ni se les solicita opinión.
- No existe un comité de ética y la aplicación es encargada a la oficina o área de recursos humanos.
- Si hay un comité de ética, está conformado solo por directivos sin participación de los trabajadores.
- El código de ética señala expresamente que las consultas sobre su aplicación deban ser formuladas a los jefes inmediatos superiores, la oficina de control, la asesoría legal o la oficina de recursos humanos; es decir, no hay una instancia independiente que elimine el riesgo de una represalia ante una denuncia.

Por tanto, el alcance del código de ética debe estar expresado formalmente y las acciones de sus principales directivos deben guardar coherencia con dicho pronunciamiento.

#### **4.7. Dinámico en el tiempo**

Otro aspecto importante es que el código de ética de una organización debe ser revisado, perfeccionado y actualizado de manera periódica. En caso contrario, en determinado momento, puede que el código no responda a la realidad y, por tanto, no sea útil para guiar el comportamiento de las personas.

Esto tiene un efecto negativo al interior de la organización porque pone en evidencia que el referido código fue elaborado simplemente por cumplir y mostrar un aparente interés por la ética.

Sin embargo, no se debe llegar al extremo de cambiarlo permanentemente porque eso también es negativo, genera desconcierto, inseguridad y desconfianza. En todo caso, los cambios se deben dar en el mediano o largo plazo, salvo que haya una situación excepcional que amerite una modificación inmediata.

Un código de ética puede ser modificado por algunas de las razones siguientes:

- Aprobación de un nuevo plan estratégico. Si los valores institucionales son modificados en el nuevo plan, entonces se debe revisar el código de ética para hacer el ajuste correspondiente. Debemos recordar que debe existir una correspondencia entre los valores institucionales y los principios éticos establecidos en el citado código.
- Cambios en la cultura organizacional. En el caso de hacer un diagnóstico y comprobar que la cultura organizacional ha variado, es recomendable hacer los cambios que sean necesarios en el código. Es importante señalar que el código de ética debe ser una expresión de la cultura organizacional y también un medio para gestionarla.
- Dificultades para su aplicación. Cuando el comité de ética o el área encargada, detecta dificultades de interpretación, vacíos, ambigüedades, partes poco claras o que no son aplicables en el código de ética.
- Sugerencias de los integrantes de la organización. El cambio también se podría originar por una sugerencia de un integrante o de un colectivo de la organización, como un sindicato o una asociación de profesionales.

Por este motivo, es importante que un equipo, área o el comité de ética de la institución sea responsable formal del seguimiento del código de ética y de formular las propuestas de modificación correspondientes.

#### **4.8. Órgano de aplicación**

La elaboración de un código de ética conlleva necesariamente a la conformación de una instancia que sea la encargada de su aplicación. A este conjunto de personas encargadas de promover y cautelar la ética en la organización se le denomina como comité, consejo o comisión de ética.

Más importante que la denominación, es la autonomía concedida y las funciones encargadas. Entre las principales funciones que debe tener, podemos señalar las siguientes: promover la difusión y aplicación de los principios y normas éticas establecidas en el código, evaluar los casos de conductas que no

son éticas o de incumplimiento de los referidos principios y normas, absolver las dudas que pudieran tener algunos de los integrantes de la organización, así como efectuar las recomendaciones necesarias, de carácter individual o general, para propiciar el cambio de comportamiento requerido y el alineamiento a los objetivos institucionales.

La elaboración de un código de ética sin contar con un comité o consejo responsable de su aplicación y la resolución de los incidentes que se presenten es una gran debilidad. Como señalé anteriormente, muchas organizaciones creen que con la creación de un código es suficiente y ya cumplieron con el alineamiento ético de sus integrantes, lo cual es una gran equivocación.

Cuando no hay una instancia encargada de abordar los temas éticos de la institución, la labor es desarrollada generalmente por el área de recursos humanos o es asumida por el principal directivo. Esto no es conveniente porque le resta imparcialidad al tratamiento de los casos de faltas éticas, especialmente cuando hay jefes involucrados. Además, de esta manera, se refuerza la percepción que hay dos tipos de trabajadores: los jefes y los subordinados, lo que afecta negativamente la cultura organizacional.

Por otro lado, algunas organizaciones se equivocan cuando crean un comité por obligación. Generalmente, lo hacen para cumplir con una norma, acuerdo de directorio o un plan de actividades. Entonces, conforman su comité o consejo de ética, designando a las más altas autoridades o directivos de la organización.

Esto supone la concepción equivocada de que una persona, por ocupar el máximo cargo de una institución, tiene las competencias para liderar el desarrollo de una cultura organizacional ética en la institución, lo cual no necesariamente es cierto. La ética no es inherente al cargo que se ocupa.

Un inconveniente adicional de este tipo de designación radica en que los integrantes de la organización pueden tener reparos o temor para someter sus casos o denuncias de faltas éticas a este colectivo.



Otra limitación tiene que ver con las recargadas labores de los directivos. Es muy posible que no tengan el tiempo necesario para atender las consultas sobre el código de ética o resolver las denuncias por casos de incumplimiento ético.

En este caso, sería evidente que el objetivo principal de la conformación de esta instancia es cumplir con una obligación establecida y no promover la ética en la institución, lo que refuerza la percepción de que existen marcadas diferencias entre los integrantes de la organización.

Este tipo de decisión no facilita la denuncia de faltas éticas en que pudieran haber incurrido algunos directivos de la institución. Es lógico suponer que los trabajadores desconfiaran de que los altos directivos integrantes del comité puedan reconocer que otro directivo incumplió el código de ética y adoptar las medidas correspondientes. Por el contrario, podrían concluir que el tratamiento no será muy objetivo, que se pretenderá ocultar el hecho y/o que pudieran “eliminar al mensajero”; es decir, tomar represalias contra el denunciante o investigar donde se “filtró” la información.

Otro problema se suscita cuando se establecen demasiadas instancias para atender los casos, consultas o las denuncias por faltas éticas. Por ejemplo, algunas empresas indican expresamente en su código que el trabajador deberá comunicar o discutir un posible incumplimiento del código de ética con la jefatura inmediata, con un asesor de la empresa, con un funcionario o personal del área de recursos humanos o de la oficina de control y, en última instancia, presentarlo al comité de ética (ver Ejemplo N°7).

Esto confunde, atemoriza y no facilita el acceso a la instancia que resolverá finalmente el caso. En primer lugar, el exceso de instancias puede ser percibido como una intención expresa por demorar o desviar el caso. Por otro lado, nada asegura una uniformidad de criterio para resolver las inquietudes o denuncias. Finalmente, es inconveniente porque no se asegura la confidencialidad y, menos aun, el anonimato del denunciante.

## Ejemplo N° 7

TEXTO REAL (*)	TEXTO SUGERIDO
<p>La primera instancia para recibir orientación y el canal inicial apropiado para formular preguntas o solicitar respuestas a nuestras inquietudes son los jefes directos. Es conveniente que cada trabajador se comunique con su superior inmediato para conversar sobre los temas de interpretación e indicar sus inquietudes respecto del cumplimiento de las leyes o de estas normas. Si el diálogo con sus superiores inmediatos es poco útil o resulta incómodo, se pueden dirigir a su Gerente, al Asesor Legal de la Empresa, a la Gerencia de Recursos Humanos o a la Jefatura de Auditoría Interna y, en última instancia, al Comité de Ética.</p>	<p>Las inquietudes o denuncias con respecto al cumplimiento del código de ética pueden ser canalizadas directamente al Comité de Ética mediante los procedimientos establecidos, salvo que el trabajador prefiera hacer previamente la consulta con su jefe inmediato superior.</p>

(\*) Adaptado de un Código de Ética real.

En la primera columna del Ejemplo 7 se aprecian diversas instancias y una redacción poco amigable con un sesgo autoritario. A diferencia, el texto sugerido supone una comunicación directa con el Comité de Ética.

En lo que respecta a las consultas y denuncias por incumplimiento ético, lo recomendable es establecer un canal de comunicación directo, ya sea presencial, telefónico o virtual con el Comité de Ética en el que se asegure la confidencialidad o el anonimato del denunciante para generar confianza.

Las características de los miembros y las funciones del Comité o Consejo de Ética serán analizadas en el Capítulo VII.

### Importante

En los ejemplos, he utilizado y/o adaptado pequeñas partes de diversos códigos reales con la finalidad de hacer algunas recomendaciones de mejora y destacar las características que considero importantes para un código de ética.

No se citan expresamente porque la intención no es calificar dichos códigos, sino plantear una alternativa más acorde con las características sugeridas a lo largo de esta publicación.

## CAPÍTULO 4 | APLICACIÓN PRÁCTICA

### Principales Características del Código de Ética

#### Análisis de Caso

La organización XYZ contrata una consultora para que los ayude a elaborar el Plan Estratégico de la empresa. Se realiza un taller con los principales directivos y se determina que los valores institucionales deben ser: Eficiencia, creatividad y compromiso.

Por su parte, el Área de Recursos Humanos contrata una empresa para que haga un diagnóstico de la cultura organizacional, cuyo informe muestra que los valores existentes en la organización son: Puntualidad, veracidad, honestidad y lealtad.

Finalmente, el código de ética vigente contiene principios y normas basados en la confidencialidad, proactividad y trabajo en equipo.

¿Es esto conveniente? ¿Qué problemas se podrían originar? ¿De qué manera se puede corregir la situación? ¿Cómo calificaría el Código de Ética? ¿Por qué?

#### Actividad sugerida

Revise el código de ética de su organización o de una que conozca. Léalo detalladamente y responda:

- ¿Cuánto tiempo se demoró?
- ¿Es claro y conciso? ¿Considera qué es fácil de leer?
- ¿Cuál cree que es el objetivo de dicho código de ética?
- ¿Es un apoyo o una limitación para alcanzar los objetivos de la empresa o institución?
- ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el referido código?

#### Lectura recomendada

- "Nuestro Modo de Proceder" Una nueva forma de concebir y desarrollar Códigos de Ética profesional en América Latina. Pou Munt, Guillermo. Fabbri, Miguel. Chamón, Jorge y Schmidt, Eduardo. En:[www.fidamerica.org](http://www.fidamerica.org)



## Película

### Legítima Defensa (The Rainmaker)

Es una película estadounidense de 1997 dirigida por Francis Ford Coppola e interpretada por Matt Damon, Mickey Rourke, Danny DeVito, Jon Voight, Dean Stockwell, Danny Glover, Mary Kay Place, Claire Danes, Virginia Madsen y Roy Scheider. Está basada en la novela del mismo nombre de John Grisham de 1995.

Rudy Baylor (Matt Damon) es un estudiante de Derecho de la Universidad Estatal de Memphis que trabaja en un restaurante para mantenerse.

Es presentado con J. Lyman Stone (Mickey Rourke), un abogado exitoso, pero sin escrúpulos. Allí conoce a Deck Shifflet (Danny DeVito), un abogado sin título con poca ética, que había suspendido su examen de graduación seis veces. Sin embargo, Deck es diestro a la hora de reunir pruebas y un experto en aseguradoras.

Deck y Rudy deciden abrir un estudio propio. Rudy busca varios casos en los hospitales, pero los rechaza por considerarlos poco éticos. Finalmente, defiende a Donny Ray, enfermo de leucemia que murió porque la compañía de seguros Great Benefits le denegó el transplante de médula.

Analice el comportamiento ético de Rudy y del abogado de la compañía de seguros Great Benefits.

Analice el comportamiento de los directivos de Great Benefits.

¿Qué opina del manual de funciones de la compañía de seguros en relación con un hipotético código de ética?

# La estructura del código de ética

En el capítulo anterior, vimos que la redacción y la presentación del código de ética son muy importantes como un primer paso para que los miembros de una organización lo acepten y, posteriormente, lo interioricen.

En esa misma línea, su estructura también constituye un medio para captar la atención de los trabajadores. Por tanto, el código de ética debe tener partes muy bien definidas y títulos apropiados que faciliten la lectura.

Al respecto, no existe un formato o modelo universal con una estructura que sirva de referencia para la elaboración de un código de ética. Así como se denominan de forma diferente, también la estructura varía dependiendo de cada organización, su naturaleza y su finalidad.

Por ejemplo, algunas organizaciones dividen su código de ética según las áreas existentes y establecen los principios y normas de acuerdo con cada una de ellas. En cambio, otras establecen sus políticas generales primero, a continuación los principios éticos y su forma de aplicación o simplemente lo estructuran en función de grandes temas como: Invitaciones y Obsequios, Conducta Laboral, Relaciones con Stakeholders, Protección al Medio Ambiente, Protección de los Activos, Uso de la Información Confidencial y Comunicación Interna.

Sin embargo, podemos encontrar algunos rasgos y características comunes que nos pueden ser útiles para proponer un modelo a seguir.

En ese sentido, consideramos que un código de ética se puede dividir en tres bloques principales: Presentación, Principios Éticos y Normas de Conducta y Aplicación. A su vez, cada uno de los bloques tendrá sus respectivas secciones específicas.

El primer bloque contiene todo lo referido a la **Presentación del código de ética**. En esta parte se deben indicar los objetivos y el rol de la empresa en la sociedad, su filosofía institucional, precisando los valores asumidos y el propósito del código de ética. Comprende el índice, la carta de presentación del principal directivo a los trabajadores y el alcance, a quiénes son aplicables los principios y normas éticas allí establecidos. Se puede prescindir de esta última parte, siempre que se haya mencionado en la carta de presentación.

El segundo bloque es el cuerpo central del código, comprende los **Principios Éticos y Normas de Conducta**, elaboradas a partir de los valores institucionales. En esta parte se establecen los criterios o lineamientos que deben seguir los integrantes de la organización para tener un comportamiento correcto adecuado y alineado a la filosofía institucional. Comprende los principios éticos generales, sustentados en los valores institucionales, las conductas recomendadas, aquellas inaceptables y los lineamientos para llevar a cabo las relaciones con los grupos de interés o *stakeholders* de la organización.

Por último, el tercer bloque está referido a la **Metodología para la Aplicación** o utilización del código de ética. Allí se incluye cuáles son las responsabilidades de los integrantes respecto de la aplicación del código de ética, según los diferentes niveles de la organización, qué ocurre en el caso de un incumplimiento o transgresión y cómo se hará la difusión de los principios y normas contenidas en el código de ética. Asimismo, incluye una declaración de compromiso en la que el trabajador acredita la recepción de un ejemplar del código de ética, manifiesta su compromiso de leerlo y cumplir con los principios y normas.

A continuación, presentamos las secciones que deben formar parte de cada uno de los bloques antes mencionados.

## 5.1. Índice

En primer lugar, todo código debe tener un índice en el que se detallan todas sus secciones y partes, a fin de que los interesados puedan ubicar con facilidad los temas de su interés.

Si el contenido del código no es muy frondoso ni complejo, como se indicó en el capítulo anterior, el índice debe ser simple, concreto y sin muchos acápite.

Debe quedar claro que un código no es mejor que otro por el número de páginas, sino por el contenido y las características que facilitan su interiorización por el conjunto de la organización. Indudablemente, los aspectos formales señalados en el capítulo anterior contribuyen a logro de este objetivo.

En el Cuadro N° 3, con carácter ilustrativo, se propone que cada sección no tenga más de una página. En la práctica, la extensión de las secciones dependerá de cada caso y podrá variar dependiendo de la organización, pero la idea es que no sean extensas ni con marcadas diferencias entre sí. La estructura y los títulos sugeridos en este índice pueden ser ampliados o modificados, según la organización de que se trate. Las columnas bloque y contenido se incluyeron sólo para una mejor comprensión.

Cuadro N° 3

### Propuesta de Índice

Código de Ética | Empresa CVC E.I.R.L.

BLOQUE	SECCIÓN	CONTENIDO	N° página
I En esta parte se presenta el código de ética, indicando sus objetivos, alcance y su relación con la filosofía institucional.	Portada		1 y 2
	Índice	Relación de temas y su respectiva ubicación.	3
	Carta de presentación	Es la presentación del código que hace la más alta autoridad de la institución en forma de carta dirigida a sus colaboradores.	4
	Alcance	Establece a quiénes está dirigido el código de ética.	5

Continúa ...

BLOQUE	SECCIÓN	CONTENIDO	Nº pág.
<p>II</p> <p>Es la parte medular y clave del código de ética. Aquí se establecen las normas de conducta que deben respetar los integrantes de la organización.</p>	Principios éticos	Son los principios generales elaborados a partir de los valores institucionales. Por lo menos, debe haber uno por cada valor. Sirven de base para la elaboración de las demás normas de conducta.	6
	Conductas deseables	Son normas relacionadas directamente con los principios que buscan promover conductas coherentes con la filosofía institucional.	7
	Conductas inaceptables	Son normas cuya finalidad es evitar que se produzcan comportamientos contrarios a los principios éticos y, por ende, a los valores institucionales.	8
	Relaciones con los grupos de interés	Son normas que orientan la actuación de los colaboradores en relación con cada uno de sus grupos de interés o stakeholders.	9
<p>III</p> <p>Está referido principalmente a la forma de aplicación o utilización del código de ética en la organización.</p>	Responsabilidades	Precisa cuáles y de quiénes son las responsabilidades respecto de la aplicación y cumplimiento del Código de Ética.	10
	Cumplimiento	Establece expresamente la obligación de cumplir el Código, cómo se procede en caso de consultas y denuncias, así como cuál es el proceso en caso de comprobarse un incumplimiento al código.	11
	Difusión	Establece por qué medios y de qué manera se difundirá el Código de Ética.	12
	Declaración y compromiso	El trabajador deja constancia que conoce el contenido y expresa su compromiso para cumplir lo establecido en el código de ética.	13



## 5.2. Carta de Presentación

El código de ética se debe iniciar con una breve carta de presentación del máximo directivo a todos los miembros de la organización.

En esta misiva, el directivo señala concretamente cuáles son los objetivos de la organización, la trascendencia de los valores institucionales para alcanzar dichos objetivos, la finalidad del código de ética, la importancia de su cumplimiento por parte de todos los integrantes y, en consecuencia, la obligatoriedad de mantener conductas alineadas a los principios y normas de comportamiento allí establecidas.

El hecho de que esta carta sea suscrita por la máxima autoridad es una señal que estos principios y normas son compartidos por los directivos y deben ser respetados por todos y cada uno de los que forman parte de la organización.

No debe ser una presentación muy extensa porque ello implica el riesgo de aburrir al lector desde un inicio. Este podría percibir equivocadamente que esta característica abarcará a todo el documento, lo cual no sería una condición atractiva para promover su lectura.

Por ello, se recomienda que la extensión no supere una página. Asimismo, la redacción debe ser clara, precisa y sin ambigüedades (ver Cuadro N° 4). Debe tener el formato de una carta y estar ubicada al inicio del código (ver Anexo 1).

Es muy importante recordar que el mensaje de la presentación es más simbólico que textual.

**CUADRO N° 4**  
**Modelo de Carta de Presentación**

PÁRRAFOS	ANÁLISIS
Estimados colaboradores:	Inicio amigable. Se debe tener en cuenta la forma en que se dirige a los trabajadores.
El objetivo de nuestra empresa es constituirnos en uno de los principales exportadores de harina de productos agrícolas no tradicionales y tener una participación importante en el mercado internacional. Actualmente, los productos que se elaboran en las mejores condiciones y cuidando el medio ambiente tienen una ventaja competitiva y generan lealtad entre los clientes.	Indica el objetivo de la organización y una breve descripción del contexto en que desarrolla sus actividades.
En ese sentido, nuestro comportamiento debe ser correcto y estar alineado con los valores institucionales establecidos en nuestro Plan Estratégico: honestidad, innovación y puntualidad. Nuestros objetivos estratégicos solo se podrán alcanzar si actuamos de acuerdo con los principios éticos relacionados directamente con nuestros valores institucionales.	Precisa cuál es la importancia de los valores institucionales y del comportamiento ético de los integrantes.
En consecuencia, el presente código de ética es una guía para alinear nuestras conductas a los ideales institucionales y rechazar aquellos comportamientos contrarios y perjudiciales al logro de nuestros objetivos. Este conjunto de principios y normas éticas constituye un compromiso de honor y su puesta en práctica contribuirá a la buena reputación de nuestra organización.	Señala lo que se busca con el código de ética.
Por este motivo, hago expreso mi compromiso de respetar las normas aquí establecidas y los invoco a leer detenidamente este documento, así como a cumplirlo fielmente durante el desarrollo de sus labores.	Expresa el compromiso del más alto directivo de respetar los principios y normas del código y la recomendación a todos los integrantes, incluidos los directivos, para su cumplimiento.
Gerente General	Firma del directivo principal

Nota: La carta se presenta en forma de cuadro únicamente para una mejor comprensión de su contenido.

### 5.3. Alcance

En esta parte se debe señalar de manera explícita cuál es el ámbito de aplicación del código, sea corporativo, nacional, regional o local (ver Cuadro N° 5) . Así por ejemplo, hay corporaciones que aplican un solo código para todas las organizaciones que la componen, mientras que otras pueden emplear un código para cada una, dependiendo del ámbito geográfico y de la cultura del país donde se ubican sus sedes. Del mismo modo, hay algunas organizaciones que emplean códigos específicos para algunos trabajadores con ciertas características especiales. Por ejemplo, aquellos que tienen una responsabilidad financiera.

Aquí es necesario tener en cuenta que no se puede incluir a algunos de los *stakeholders* dentro del alcance del código de ética en la medida que son externos a la institución. Por ejemplo, no tendría mucho sentido colocar que las normas de conducta establecidas deberán ser cumplidas por los clientes y proveedores.

Sin embargo, cabe precisar que las normas establecidas deben ser observadas por los integrantes de la institución en sus relaciones con dichos *stakeholders*. Esta constituye una manera indirecta de regular el comportamiento de sus clientes y proveedores porque puede llevar a la suspensión de las relaciones comerciales con ellos, si se considera que su comportamiento ético no se ajusta a lo establecido en el código y puede afectar la reputación de la organización.

#### CUADRO N° 5

##### Alcance

Las normas contenidas en el presente código deben ser cumplidas por los integrantes de nuestra organización y se deben aplicar en todos nuestros actos y relaciones de trabajo con clientes, consumidores, compañeros de trabajo, competidores, vendedores, proveedores, asesores, practicantes universitarios, jóvenes en formación laboral, funcionarios públicos, medios de comunicación, y a todos aquellos que se puedan asociar con nuestra institución en el ámbito nacional.

Indica quiénes deben cumplir con las normas y principios establecidos en el código de ética, las relaciones comprendidas y el ámbito geográfico de aplicación.

## 5.4. Principios Éticos

Esta parte es la más importante del código porque constituye el eje central a partir del cual se establecen otras normas o lineamientos que los miembros de la organización deben respetar en el desempeño de sus actividades y en sus relaciones con los grupos de interés vinculados.

Si bien hay principios éticos universales como el principio de dignidad humana o de libertad, en este caso se trata que el código de ética establezca los principios propios de cada organización, los que definen cómo se deben hacer las cosas. Cabe indicar que los principios pueden variar de una organización a otra, del mismo modo como varían sus valores institucionales.

Estos principios son la base para la elaboración de otras normas o lineamientos de conducta que sirven como referencia para que las personas se autorregulen y orienten su comportamiento en la dirección correcta, así como para solucionar conflictos dentro y fuera de la organización.

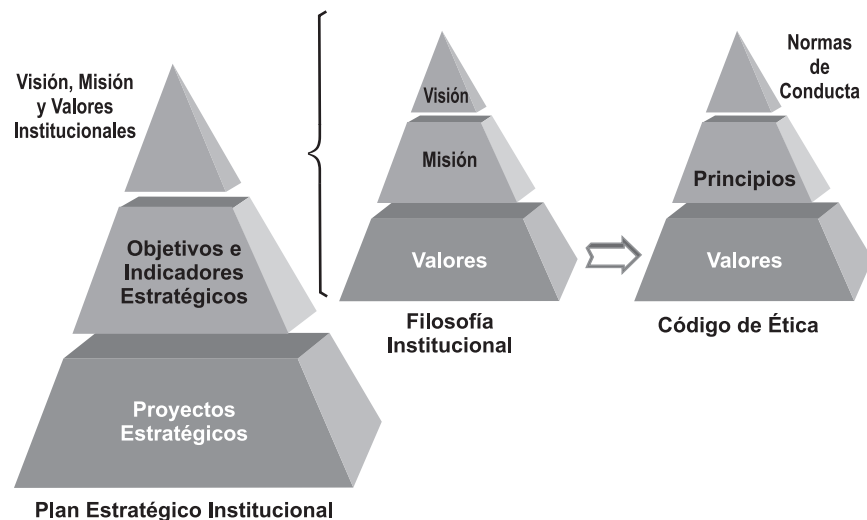
En algunos casos, parecen evidentes, pero su identificación es de gran utilidad. En consecuencia, lo mejor es que sean señalados expresamente en el código de ética de manera que puedan ser consultados oportunamente.

Además, los principios constituyen el punto de encuentro entre el plan estratégico institucional y el código de ética. Como señalé anteriormente, en el primero se establece la filosofía institucional y los objetivos estratégicos que la organización pretende alcanzar en el largo plazo. La referida filosofía comprende la visión, la misión y los valores institucionales que se deben tener en cuenta para alcanzar dichos objetivos (ver Gráfico N° 6).

En los Gráficos N° 6 y N° 7 se puede notar claramente la relación existente entre el Código de Ética y el Plan Estratégico Institucional. A partir de los valores institucionales establecidos en el Plan Estratégico Institucional se elaboran los principios éticos que, a su vez, constituyen la base del código de ética, pues de ellos se desprenderán las otras normas de comportamiento, como los comportamientos deseables y las conductas inaceptables.

**GRÁFICO N° 6**

Relación entre el Plan Estratégico y el Código de Ética



**GRÁFICO N° 7**

Elaboración del Código de Ética a partir del Plan Estratégico



Elaboración del autor

En el Gráfico N° 7 se aprecian los valores institucionales establecidos en el Plan Estratégico, como parte de la filosofía institucional, los que van a determinar la forma correcta en que se deben alcanzar los objetivos estratégicos institucionales. A modo de ejemplo, en el supuesto que se trata de una pequeña empresa que exporta harina de productos no tradicionales, se han determinado tres valores: la honestidad, la innovación y la puntualidad. Es importante señalar que dichos valores han sido definidos con claridad en el Plan Estratégico para que sean comprendidos cabalmente por todos en la organización.

Entonces, considerando la estructura sugerida para la elaboración del código de ética en el Numeral 5.1., debemos empezar por construir los principios éticos como base sobre la cual se construirá las normas de conducta que servirán para alinear los comportamientos de los integrantes al Plan Estratégico Institucional. Indudablemente, debe haber como mínimo un principio ético por cada valor institucional.

Por valores debemos entender los ideales de conducta que aspiramos tener y que se consideran importantes, estimables, valiosos y necesarios porque su aplicación nos hace mejores personas. Mientras que los principios son normas de conducta básicas y principales elaboradas a partir de dichos valores y que deben ser respetadas por los que integran la organización.

No hay una regla fija para establecer cuál es el número adecuado de principios éticos. Sin embargo, lo aconsejable es que sea un número reducido porque no se trata de elaborar un código muy amplio y complejo que resulte poco amigable para el lector o difícil de recordar e interiorizar, como se indicó anteriormente. También es posible que en el código de ética haya otros principios que no necesariamente estén relacionados con un valor institucional, pero sean relevantes para establecer normas de comportamiento. En nuestro ejemplo, teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, se podría considerar la eficiencia como un principio adicional en el código de ética.

En el Cuadro N° 7 se determina las diferencias y la relación existente entre los valores institucionales escogidos como ejemplos y los principios elaborados a partir de ellos. Note que se denominan igual y existe una relación directa, pero su significado varía.

Una vez elaborado el código de ética, si los integrantes de la organización orientan sus conductas y desarrollan hábitos de comportamiento en función de estos principios, resolverán correctamente sus dilemas, serán más competentes, mejorarán las relaciones interpersonales y de confianza, facilitando que la organización alcance sus objetivos estratégicos de una manera correcta; es decir, sin afectar los intereses de sus *stakeholders* ni el bien común.

El esencia, el código, contribuye a una actuación ética de las personas y a la Responsabilidad Social Empresarial de la organización.

### CUADRO N° 7

#### Relación entre los Valores Institucionales y los Principios Éticos

VALOR	PRINCIPIO ÉTICO
Definición de cada valor establecido en el Plan Estratégico Institucional.	Norma de conducta básica y principal establecida a partir de un valor que debe ser respetada por todos los que pertenecen a la institución.
PLAN ESTRATÉGICO	CÓDIGO DE ÉTICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> </ul> Es la capacidad para comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, de acuerdo con la verdad y la justicia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> </ul> Demostrar justicia y verdad en nuestras acciones en todos los ámbitos de actuación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> </ul> Es la capacidad para crear o mejorar productos o servicios e introducirlos exitosamente en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> </ul> Tener una actitud proactiva que se refleje en la creación de nuevos productos o servicios, así como en la mejora de los existentes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad:</li> </ul> Es la capacidad para hacer lo que se debe hacer en el momento preciso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> </ul> Cumplir oportunamente con las tareas asignadas y los compromisos asumidos.

Elaboración del autor

Es evidente que la aplicación del código de ética tiene un efecto positivo en las competencias de los trabajadores, en la productividad de la organización y, por tanto, en el cumplimiento del Plan Estratégico.

A partir de los estos principios éticos se deben establecer las otras normas de comportamiento que también orientarán a los integrantes de la organización y que contribuirán al logro de los objetivos de la empresa.

Para una mejor comprensión, se puede comparar los principios éticos con las raíces de una planta, a partir de las cuales esta desarrolla sus ramas, hojas y frutos que sirven para generar bienestar (ver Ilustración N° 1).

#### ILUSTRACIÓN N° 1

Relación entre los principios éticos  
y las demás normas de comportamiento



Elaboración del autor

Otra forma de entender el código de ética es haciendo una analogía con una telaraña que se empieza a tejer desde los principios éticos hasta llegar a las normas para regular las relaciones con los *stakeholders*, pasando por los comportamientos deseables y las conductas inaceptables (Ilustración N° 2).

Siguiendo con la analogía, podemos decir que el integrante queda "atrapado" en un conjunto de normas éticas que lo llevan a comportarse correctamente dentro y fuera de la organización de acuerdo con la filosofía institucional establecida en el Plan Estratégico.



**ILUSTRACIÓN N° 2**

Relación entre los principios éticos y las demás normas de comportamiento



Elaboración del autor

En nuestro ejemplo, los trabajadores de la empresa CVC E.I.R.L. tendrán un comportamiento basado en los principios de honestidad, innovación y puntualidad, que están relacionados directamente con el objetivo de la empresa: producir y exportar harinas de productos agrícolas no tradicionales.

Si bien lo recomendable es que el cuerpo central de normas del código de ética esté basado en los principios éticos, es posible que se establezcan otras normas de comportamiento adicionales que sean complementarias y estén relacionadas con otros principios, como la eficiencia o la confianza.

## 5.5. Conductas deseables

Luego de haber elaborado o determinado los principios éticos, el siguiente paso es iniciar la construcción de la estructura de normas de comportamiento; es decir, empezar a “tejer la telaraña”.

Lo primero es establecer ciertas normas a partir de los principios éticos para promover determinados comportamientos deseables entre los integrantes de la organización. A esta parte se le denomina también deberes en algunos códigos de ética.

Se refiere a aquellas conductas que reflejan los principios éticos y que de todas maneras deben estar presentes en la marcha de la organización para el logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

No se trata de hacer una gran lista de los comportamientos correctos necesarios porque esta podría ser muy amplia y ello afectaría las características de simplicidad y fácil lectura que debe tener el código de ética.

Se busca propiciar determinados comportamientos que “si o si” deben tener los integrantes de la organización, a partir de normas creadas en función de los principios éticos. De esta manera se desarrollarán buenos hábitos de comportamiento que serán imitados por todos, pasando a convertirse en creencias y formar parte de la cultura organizacional.

En el Cuadro N° 7 se detallan las normas para desarrollar comportamientos deseables según nuestra organización. Solo para efectos de lograr una mejor comprensión, se presentan alineadas a los principios éticos establecidos anteriormente.

**CUADRO N° 7**  
**Comportamientos Deseables**

PRINCIPIO ÉTICO (*)	COMPORTAMIENTOS DESEABLES
Honestidad Demostrar justicia y verdad en nuestras acciones en todos los ámbitos de actuación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un manejo adecuado de la información reservada.</li> <li>• Actuar en beneficio de la organización sin esperar recibir nada a cambio.</li> <li>• Comunicar cualquier acto que contravenga el código de ética.</li> </ul>
Innovación Tener una actitud proactiva que se refleje en la creación de nuevos productos o servicios, así como en la mejora de los existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionar permanentemente los procesos y los atributos de los productos y servicios.</li> <li>• Hacer propuestas para el desarrollo de nuevos productos o servicios.</li> </ul>
Puntualidad Cumplir oportunamente con las tareas asignadas y los compromisos asumidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a laborar y a las reuniones de trabajo a la hora acordada, y cumplir con el horario de trabajo.</li> <li>• Entregar oportunamente los trabajos asignados.</li> </ul>

(\*) Se incluyen los principios éticos solo para efectos de mostrar la relación existente.

## 5.6. Conductas inaceptables

A diferencia del numeral anterior, en esta parte se establecen normas para evitar las conductas que no son toleradas en la organización. También se le denomina prohibiciones en algunos códigos, pero es preferible no darle un carácter restrictivo o que pueda ser percibido como tal.

Se trata de establecer ciertas normas que limiten la ocurrencia de determinadas acciones que contravienen los principios éticos establecidos y, por tanto, no son compatibles con los valores institucionales. Son aquellos que de ninguna manera se deben dar en la organización porque resultan nocivos a la cultura organizacional y afectan el logro de los objetivos estratégicos.

Si en una organización se produce un comportamiento ajeno a los principios éticos y los valores institucionales de manera reiterada, este generará un mal hábito de comportamiento. En la medida que nuestros actos tienen efectos en el entorno, este mal ejemplo puede ser imitado por otros trabajadores, que consideran equivocadamente que ese es el camino a seguir porque la persona en cuestión tiene una buena posición o es bien considerada dentro de la institución.

Si este tipo de comportamiento se generaliza entre los integrantes de una organización, entonces se convierte en una costumbre y se posiciona como una creencia compartida por la mayoría en la organización. Lo grave resulta que el nuevo personal puede considerar que se debe adecuar a dicha mala costumbre porque: “acá las cosas son así”.

Indudablemente, que todo ello debilita la cultura organizacional, afectando su performance y la imagen institucional.

Precisamente, con estas disposiciones, el código de ética advierte sobre la inconveniencia de estas conductas y propicia que los propios trabajadores se autorregulen, evitando la ocurrencia de este tipo de acciones que afectan negativamente la cultura organizacional. Asimismo, promueve el rechazo de los propios integrantes hacia quienes eventualmente pudieran tener una conducta indeseable; es decir, promueve la sanción del grupo, que en muchos casos es más efectiva que una sanción administrativa.

**CUADRO N° 8**  
**Conductas Inaceptables**

PRINCIPIO ÉTICO	CONDUCTAS INACEPTABLES
Honestidad Demostrar justicia y verdad en nuestras acciones en todos los ámbitos de actuación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar los bienes institucionales y/o las relaciones en provecho propio.</li> <li>• Promover, incitar o realizar un acto de corrupción.</li> <li>• Ser partícipe o estar involucrado en un fraude comercial.</li> <li>• Engañar sobre los atributos del bien o servicio para realizar una venta.</li> <li>• Ocultar o desinformar sobre un error que tiene efectos no deseados.</li> </ul>
Innovación Tener una actitud proactiva que se refleje en la creación de nuevos productos o servicios, así como en la mejora de los existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Copiar o imitar productos o servicios de otras instituciones.</li> <li>• Limitar, criticar injustificadamente o impedir la elaboración y presentación de nuevos proyectos.</li> <li>• Mantener una actitud conformista.</li> </ul>
Puntualidad Cumplir oportunamente con las tareas asignadas y los compromisos asumidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplir con los plazos establecidos o comprometidos.</li> <li>• Justificar las inasistencias, tardanzas o incumplimientos con argumentos falsos.</li> </ul>

(\*) Se incluyen los principios éticos solo para efectos de mostrar la relación existente.

Elaboración del autor.

Siguiendo las recomendaciones planteadas en el Capítulo 4 para hacer un código amigable y atractivo a la lectura, se debe evitar la repetición de normas. Por ejemplo en los Cuadros N° 7 y 8 se evitó ser redundante. Si un aspecto fue normado como comportamiento deseable, ya no se incluye en las conductas inaceptable y viceversa.

Al respecto, un exceso en el que incurren muchas organizaciones es que incluyen una larga relación de actos indebidos como prohibiciones en su código de ética, lo cual le da un sesgo represivo y lo extiende innecesariamente.

Algunas instituciones incluyen exageradamente todo lo que no debe hacer un integrante de la organización, llegando a nivel de detalle. Así, dentro de sus prohibiciones, incluyen actos como llegar tarde, ingerir bebidas alcohólicas, consumir drogas, portar armas sin autorización, hostilización y acoso sexual,

entre otros actos indebidos. Al parecer, los encargados de elaborar el código de ética parten del criterio equivocado que cuanto más normas y prohibiciones tenga, mejor es.

Sin lugar a dudas, este tipo de actos no deben ser permitidos en una organización, pero no necesariamente deben estar incluidos en el Código de Ética. Muchos de ellos ya están considerados específicamente en el Reglamento Interno de Trabajo, en la normativa laboral vigente e inclusive en disposiciones legales. Entonces, qué sentido tiene repetir normas contenidas en otros documentos o en dispositivos legales vigentes.

Esta práctica no es recomendable porque distorsiona la naturaleza del código de ética como guía para la toma de conciencia y la autorregulación de los integrantes de la organización.

En ese sentido, encierra dos problemas para su uso adecuado. En primer lugar, la lista sería tan grande que podría aburrir al lector o, lo más grave, predisponerlo en contra de todo el contenido. El segundo motivo es que puede generar rechazo porque el código se habría convertido en un documento complementario al Reglamento Interno de Trabajo o en un manual de infracciones y sanciones.

## 5.7. Relaciones con los grupos de interés

En esta parte se establecen los lineamientos para el comportamiento ético que deben tener los trabajadores respecto de los principales *stakeholders* o grupos de interés de la organización. De manera similar a lo hecho en el caso de los comportamientos deseables y las conductas inaceptables, estas normas también se elaboran teniendo como base los principios éticos establecidos en el Numeral 5.4.

Es bueno precisar que la mayoría de los *stakeholders*, con excepción de los trabajadores, es externa a la organización. Por este motivo, no están dentro de los alcances del código de ética ni se les puede exigir directamente que cumplan con sus principios éticos y normas de comportamiento. Adicionalmente, es probable que tengan sus propios códigos de ética como puede ocurrir con los proveedores y algunos clientes.

Sin embargo, por medio de las normas que se desarrollan en esta parte, es posible alinear su comportamiento a los valores institucionales de manera indirecta. Estas normas dan las pautas sobre cómo se deben comportar correctamente los integrantes de la organización en sus relaciones con los clientes, proveedores, usuarios, accionistas o la comunidad, lo cual redundará en beneficio de la organización. Ahora bien, se puede dar el caso que se corte una relación con un cliente o un proveedor porque su conducta no es apropiada o no se ajusta a las normas éticas establecidas y puede afectar la imagen institucional.

No es indispensable establecer criterios para todos y cada uno de los grupos de interés. En buena medida, el establecimiento de estas normas de comportamiento dependerá de la importancia relativa de estos grupos en lo que respecta a los objetivos estratégicos de la institución. Cabe destacar que no se trata de establecer un listado de buenas intenciones, sino de lineamientos concretos que sirvan de ayuda a los colaboradores cuando tengan un dilema en su relación con alguno de los principales *stakeholders* de la organización (ver Cuadro N° 9).

### CUADRO 9

#### Normas para las relaciones con grupos de interés

PRINCIPIO ÉTICO (*)	RELACIONES
Honestidad Demostrar justicia y verdad en nuestras acciones en todos los ámbitos de actuación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir siempre con lo ofrecido a nuestros clientes.</li> <li>• Establecer relaciones de confianza con nuestros proveedores y clientes.</li> <li>• Brindar un trato justo y equitativo a nuestros proveedores.</li> <li>• Actuar con transparencia frente a los accionistas, el Estado y la comunidad.</li> </ul>
Innovación Tener una actitud proactiva que se refleje en la creación de nuevos productos o servicios, así como en la mejora de los existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desplegar nuestro mayor esfuerzo para brindar más y mejores productos a nuestros clientes.</li> <li>• Utilizar y exigir a nuestros proveedores el uso de nuevas tecnologías que cuiden el medio ambiente.</li> </ul>
Puntualidad Cumplir oportunamente con las tareas asignadas y los compromisos asumidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con los compromisos y pagos a los proveedores en la fecha establecida.</li> <li>• Entregar los productos y/o brindar los servicios a nuestros clientes en la oportunidad comprometida.</li> </ul>

(\*) Se incluyen los principios éticos solo para efectos de mostrar la relación existente.

Elaboración del autor.

En el Cuadro N° 9 se puede apreciar que cada norma elaborada está relacionada directamente a uno de los principios éticos y referida expresamente a uno de los *stakeholders* de la organización.

Esta relación no es excluyente, es posible incluir otra norma de comportamiento relacionada con otro principio o valor que se considere necesaria para los objetivos de la empresa o institución.

## 5.8. Responsabilidades

A partir de este punto, empieza el tercer bloque que reúne las disposiciones orientadas a viabilizar la aplicación y utilización adecuada del código de ética. Al respecto, es importante indicar que las responsabilidades aquí señaladas están referidas precisamente a la aplicación del código de ética y no tiene que ver directamente con señalar las responsabilidades funcionales de los diferentes miembros de la organización en sus respectivas áreas.

Esta es una confusión que se puede presentar al momento de elaborar el código de ética. Por ejemplo, este es un error muy frecuente entre los alumnos del sexto ciclo del Instituto Superior de Comercio Exterior de ADEX cuando elaboran el código de ética de su empresa como parte del trabajo final del Taller de Ética en los Negocios y Responsabilidad Social Empresarial y de su proyecto final de titulación.

No hay una regla fija para establecer las responsabilidades respecto de la aplicación del Código de Ética. Asimismo, el tipo de responsabilidad dependerá del tamaño y de la estructura funcional de la institución.

De manera general, se sugiere la siguiente tipificación de las responsabilidades:

- **Gerente General o principal directivo**

Es la persona encargada de presentar el código de ética a los trabajadores mediante la carta de presentación. Debe liderar con el ejemplo el desarrollo de una cultura organizacional ética.

Asimismo, debe designar o aprobar el procedimiento para la designación de los integrantes del Comité de Ética, de ser el caso, la

estrategia de difusión, así como el procedimiento para la denuncia y evaluación de los casos de incumplimiento ético.

- **Directivos**

Son los responsables de promover el cumplimiento de los principios éticos y normas de conducta establecidas en el código, así como absolver las consultas y orientar a los trabajadores a su cargo sobre algún aspecto que no haya quedado suficientemente claro. Además, deben hacer las reconvenciones necesarias a los trabajadores a su cargo para modificar sus conductas en el caso de faltas leves al Código de Ética, que no ameriten un tratamiento mayor.

También deben destacar los comportamientos éticos en su área, a fin de reconocer las conductas ejemplares y propiciar un efecto multiplicador positivo al interior de la organización.

- **Trabajadores**

Su principal responsabilidad es informarse sobre el contenido del código de ética, cumplir con los principios y normas establecidas, hacer las consultas respectivas sobre las dudas que tuvieran y comunicar oportunamente los casos de incumplimiento, sea de otros trabajadores o de directivos, según el procedimiento establecido.

- **Comité de Ética**

Es la instancia encargada de promover la difusión y aplicación del código de ética, evaluar los casos más complejos de incumplimiento y hacer las recomendaciones correspondientes para corregir y alinear los comportamientos de los integrantes de la organización. Una de estas recomendaciones, podría ser la aplicación de sanciones, cuya ejecución estaría a cargo del Área de Recursos Humanos (ver Capítulo 7).

- **Área de Recursos Humanos**

Es la encargada de hacer efectiva la difusión del código de ética y realizar un programa de sensibilización entre los colaboradores de la organización, siguiendo los criterios establecidos por el Comité de Ética.



Además, debe proponer el procedimiento para la atención de denuncias por casos de faltas al código de ética.

También es de su competencia, la aplicación de las sanciones por faltas éticas, establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo, de ser el caso. Dichas sanciones podrán ser aplicadas directamente en el caso de que la infracción al código de ética sea evidente o podrá ser sugerida por el Comité de Ética en uso de sus atribuciones.

Otro aspecto importante para promover las conductas éticas en la organización es la aprobación y aplicación de una política de reconocimiento a los colaboradores que tienen comportamientos ejemplares que son dignos de imitar.

Por último, en coordinación con el Comité de Ética, es responsable de la actualización del Código de Ética, cuando ello sea necesario.

## 5.9. Cumplimiento

En esta parte se establece el procedimiento que se debe seguir cuando un integrante de la organización incumple con uno de los principios éticos y/o norma del código de ética.

Al respecto, se sugiere lo siguiente:

- Los casos de incumplimiento detectados podrán ser comunicados por cualquier integrante a su jefe inmediato superior o directamente al Comité de Ética.
- Los casos en que el incumplimiento sea evidente y no revistan mayor complejidad ni gravedad, serán resueltos por el jefe inmediato con la persona involucrada. Se hará una recomendación de modificación de actitud, explicándole el principio o norma transgredido al infractor, quien deberá reconocer su falta y asumir el compromiso de cambiar de comportamiento.
- En los casos que sean comunicados directamente al Comité de Ética o que, por su complejidad, sean derivados por los jefes, este se reunirá para hacer la evaluación correspondiente. Para ello,

invitará formalmente a la persona involucrada, a fin de que brinde una explicación o las razones de su comportamiento.

- Una vez analizado el caso, el Comité hará la recomendación respectiva. Según la gravedad de la falta, esta puede ser:
  - Reconvención al involucrado, quien debe reconocer su error y manifestar públicamente su compromiso de cambio.
  - Encargo de realizar una tarea de proyección social u organizar una actividad de integración.
  - Recomendación de sanción, cuya aplicación está a cargo del Área de Recursos Humanos.

Como se puede apreciar, se pone un énfasis en la utilización del código como una guía de conducta y de la sanción como un medio para hacer reflexionar y modificar los comportamientos inadecuados.

## 5.10. Difusión

Un aspecto de suma importancia que debe ser precisado es la forma en que el código de ética será difundido entre sus integrantes.

Si el objetivo es que los integrantes de la organización lo hagan suyo e interioricen los principios éticos y demás normas establecidos en el código de ética, entonces es necesario que los conozcan y estén en capacidad de ponerlos en práctica.

Se recomiendan las actividades siguientes:

- Entrega de un ejemplar del código de ética a cada integrante de la organización. Asimismo, cada nuevo trabajador recibirá con cargo un código de ética al ingresar a la institución. Con la finalidad de contribuir al cuidado del medio ambiente, es posible que el código se entregue en forma virtual por medio del correo electrónico.
- Colocarlo en su portal virtual a disposición de los interesados.
- Elaborar afiches con los principios y normas éticas y colocarlos en las vitrinas institucionales.

- Realizar periódicamente talleres de inducción o charlas de sensibilización para que los colaboradores puedan discutir su contenido, absolver sus dudas y aplicarlo a casos concretos.

La difusión del código de ética no se debe limitar al ámbito interno. En el entendido que la ética contribuye a mejorar la reputación de las organizaciones y puede ser un factor de ventaja competitiva en el ámbito de los negocios, también es necesario difundir externamente el código de modo que sea conocido por todos los *stakeholders* de la organización.

Por esta razón es que “muchos de los Códigos de Conducta son de acceso público, normalmente, a través de la página web de la empresa, la mayoría de las ocasiones en el apartado imagen corporativa, aunque también es muy frecuente encontrarlos en Información al Accionista.”<sup>55</sup>

### 5.11. Declaración de compromiso

También es muy común que en la última hoja del código se incluya un cargo de recepción por parte del trabajador. En algunos casos, esto es interpretado como un requisito para que el trabajador pueda ser sancionado por una infracción ética y no tenga el argumento que desconocía la existencia del código de ética.

La importancia de esta parte va mucho más allá que ser un requisito de un procedimiento sancionatorio. Más bien, en dicho cargo, el colaborador manifiesta su compromiso formal de revisar su contenido, cumplir con los principios y normas éticas establecidas en el código y comunicar los casos de incumplimiento que pudiera conocer (ver Cuadro N° 10).

En consecuencia, más que un cargo de recepción es una declaración de adherencia al Código de Ética. Por ende, tiene un significado simbólico: asumir el compromiso de poner en práctica los valores institucionales que conforman la filosofía institucional establecida en el Plan Estratégico Institucional.

---

55 Elisa Sierra Herraiz. Tipificación y Caracterización de los Códigos de Conducta Unilaterales de las Empresas. En Ética Empresarial y Códigos de Conducta. José Luis Goñi Sein (Director). Capítulo VII: La Ley Grupo Wolters Kluwer. España 2011. Pág. 234.

**CUADRO N° 10****Declaración de Compromiso**

Yo ....., identificado con DNI N° ....., declaro que he recibido un ejemplar del código de ética de la empresa..... Me comprometo a leerlo detenidamente, a cumplir los principios y normas allí establecidas, así como a informar oportunamente sobre cualquier incumplimiento o conducta que los transgreda.

Firma:

Nombre:

En el Cuadro N° 10 se presenta un modelo de Declaración de Compromiso. Note que la característica principal es su sencillez y fácil lectura.

En algunos casos, las organizaciones establecen que cada cierto período los trabajadores deben renovar este compromiso y completar previamente de manera obligatoria un cuestionario o una autoevaluación.

Así por ejemplo, además del Acuse de Recibo y Conformidad de la Política de Conducta apropiada al Negocio (Código de Ética), Luz del Sur SAA establece que cada dos años sus trabajadores tienen la obligación de completar el cuestionario "Certificado de Cumplimiento de las Normas de Integridad".<sup>56</sup>

Por su parte, en el sector público, Essalud desarrolla un curso virtual sobre el código de ética y la SUNAT realiza un Programa de Adherencia Ética dirigido a todos los trabajadores, quienes deben realizar una autoevaluación para luego suscribir el compromiso respectivo.

Esta es una herramienta complementaria diseñada para conocer si el trabajador ha leído el código de ética, si comprende las normas y promover una reflexión sobre su cumplimiento.

<sup>56</sup> Política de Conducta apropiada al Negocio de Luz del Sur SAA del 2012.

## CAPÍTULO 5 | APLICACIÓN PRÁCTICA

### La estructura del código de ética

#### Análisis de Caso

Usted es dueño de una pequeña empresa que está dedicada a proveer uniformes e implementos de seguridad y su principal cliente es una empresa concesionaria de electricidad. Le pide al encargado de la administración que elabore un código de ética en un breve plazo. Esta persona busca el código de su principal cliente en internet y lo adapta para su empresa.

¿Es conveniente este procedimiento? ¿Qué problemas se pueden presentar? ¿Qué habría sido lo más apropiado?

#### Actividad Sugerida

Revise el código de ética de su empresa o, si no lo tiene, busque uno de internet. Léalo detalladamente y responda.

¿Cómo es su estructura? ¿Están las partes ordenadas en función de la finalidad que tienen las áreas de la organización o en relación a temas específicos?

¿Hay disposiciones o normas que se repiten en diferentes partes?

¿Responde a las necesidades de su organización?

¿Tiene la declaración de compromiso?

#### Lectura recomendada

- Elisa Sierra Herraiz. Tipificación y Caracterización de los Códigos de Conducta Unilaterales de las Empresas. En *Ética Empresarial y Códigos de Conducta*. José Luis Goñi Sein (Director). Capítulo VII.

## Video

Gung Ho. En: [www.youtube.com/watch?v=f\\_w7HBvMR6k](http://www.youtube.com/watch?v=f_w7HBvMR6k)

Analice los principios que contiene la filosofía Gung Ho. ¿Cuántos son y qué significa cada uno? ¿Puede ser considerado como un código de ética?



## Película

### Avatar

Es una película de ciencia ficción estadounidense de 2009, escrita, producida y dirigida por James Cameron y protagonizada por Sam Worthington, Zoe Saldaña, Sigourney Weaver, Stephen Lang y Michelle Rodríguez.

Los acontecimientos se desarrollan en el año 2154 en Pandora, una luna del planeta Polifemo habitada por una raza humanoide llamada na'vi, con la que los humanos se encuentran en conflicto debido a que uno de sus clanes está asentado alrededor de un gigantesco árbol que cubre una inmensa veta de un mineral muy cotizado y que supondría la solución a los problemas energéticos de la Tierra: el unobtainium.

Jake Sully es un marine que quedó parapléjico y es seleccionado para participar en el programa Avatar. A pesar del fin científico del proyecto, el coronel Quaritch, quien dirige la defensa de la base humana en Pandora, convence a Jake para que le proporcione información sobre los nativos en caso de que fuera necesario recurrir a la fuerza para que se marchen.

Jake cumple profesionalmente su misión, pero tiene el dilema si es cómplice de la destrucción de la tierra de los na'vi.

Analice el comportamiento de Jake y de los directivos del programa Avatar.

Elabore tres principios éticos para el código de ética del Programa Avatar y a partir de ellos, elabore sus demás normas de conducta.

# Pasos para la elaboración del Código de Ética

La elaboración del código de ética no es una acción aislada para cumplir con una tarea puntual. Considerando que es un medio para fortalecer la cultura organizacional, su elaboración debe ser resultado de un proceso que involucre a toda la organización.

Este proceso se debe iniciar con una decisión de alto nivel. Los principales directivos establecen los lineamientos básicos y disponen el inicio del proceso de elaboración. Esta es una señal para todos los que integran la organización. Refleja la importancia que se le otorga al código, así como el apoyo y el respaldo de los principales directivos al proceso.

En el caso del sector privado, la decisión puede partir del Presidente del Directorio, del Gerente General o de los propietarios de la empresa. En el sector público, esta responsabilidad recae en la máxima autoridad de la institución. Sobre el particular, cabe indicar que desde el año 2002 existe un Código de Ética de la Función Pública, aprobado por la Ley N° 27815. No obstante, varias instituciones públicas han elaborado sus propios códigos de ética.

Una condición necesaria para que el proceso sea exitoso es que los directivos estén convencidos de la importancia de la ética para el funcionamiento de la organización y el logro de sus objetivos. De ser así, le darán la prioridad correspondiente y no lo considerarán como una pérdida de tiempo.

A veces esta decisión se toma simplemente por moda ya que otras empresas del rubro lo hacen o porque se debe cumplir con una disposición de la empresa matriz o se quiere dejar evidencia que la empresa tiene responsabilidad social empresarial. Mientras que en el sector público, la razón

principal es la obligación de cumplir con un plan anticorrupción aprobado por una instancia superior, que implica responsabilidad de las principales autoridades de la institución.

Si bien no es lo usual, la idea de contar con un código de ética también podría surgir de un área o de los propios trabajadores, pero la principal dificultad sería el grado de aceptación por parte de los demás integrantes; es decir, como irradiar este interés al resto de la organización.

De ser este el caso, se requeriría un gran liderazgo y poder de convencimiento sobre las bondades de elaborar un documento que permita adecuar sus conductas a las normas éticas. Generalmente, estas iniciativas quedan como buenas prácticas y se limitan al ámbito del área donde surgió la idea.

Sin embargo, esto sería más factible en el caso de una pequeña empresa o de una empresa familiar en la que solo será necesario convencer a quien toma las decisiones más importante.

## 6.1. Formas de elaboración

Es posible identificar hasta tres formas en las que se puede elaborar un código de ética:

- **Contratar una entidad externa**

Si bien se le brindarán las facilidades y la información necesaria a la empresa contratada para que pueda elaborar el referido código, una limitación es el poco conocimiento que tiene de la realidad institucional.

Entonces, el principal riesgo es que el código elaborado por el proveedor externo no necesariamente sea un reflejo de la cultura organizacional existente, lo que puede generar resistencia para su aceptación por parte de los integrantes de la organización.

En consecuencia, se cumpliría con la tarea de contar con un código de ética, pero éste no tendría mayor impacto en la marcha de la organización, en el fortalecimiento de su cultura organizacional y en la consecución de sus objetivos estratégicos.



- **Encargar su elaboración a un área de la propia organización**  
Aquí el riesgo es que el código de ética sea elaborado a partir del código de otra u otras empresas similares. Muchas veces por la premura del tiempo se cae en el facilismo de usar el código de otra empresa como plantilla para elaborar el propio. No se tiene en cuenta que el código de ética es como el ADN de la organización y que cada una tiene sus particularidades.

Al igual que en el caso anterior, lo más probable es que el código de ética no se adecúe a la cultura organizacional y sea rechazado por los trabajadores porque consideran que no es aplicable a su realidad.

- **Encargar la realización de un proceso a un área de la organización**  
A diferencia del caso anterior, el encargo es el desarrollo de un proceso participativo cuyo resultado final será el código de ética. No se descarta la contratación de asesoría externa, pues ello dependerá de si el área responsable cuenta con personal competente para dicha labor.

En este proceso de construcción del código de ética debe participar de manera directa o indirecta todo el personal de modo que se sientan identificados con el producto final.

Si bien esta alternativa puede tomar más tiempo, nos parece la más conveniente porque el documento final se acercaría mucho al sentir de los colaboradores.

## 6.2. El proceso participativo

Esta última alternativa es la mejor porque contribuye a la interiorización e identificación de los integrantes de la institución con el código de ética.

Las etapas del proceso sugerido son progresivas y complementarias ya que cada una facilita y provee de información o sirve de base a la siguiente. En consecuencia, los pasos para la elaboración del código de ética deben ser los siguientes:

### 6.2.1. Definición del marco

Los principales directivos de la organización o los propietarios de la empresa deben aprobar el objetivo y las principales características del código de ética, cuáles son las buenas prácticas que se desean promover, quiénes se encargarán de elaborarlo, el rol de cada integrante y el plazo para concretarlo, entre otros aspectos. En suma, definen cuál es el camino que deben seguir los encargados de la elaboración del referido documento.

Un buen código de ética “tiene como punto de partida la decisión de la Alta Dirección de dar comienzo a un proceso de esta naturaleza. Deberá preverse una ocasión propicia para anunciar la decisión. El mensaje de la Alta Dirección fijará la postura de la organización hacia el compromiso ético. Debe transmitir la importancia de la ética y su cumplimiento para la organización, así como para los colaboradores y el resto de los grupos de interés.”<sup>57</sup>

En el sector privado, la elaboración y aprobación de los códigos de ética es una decisión unilateral del principal directivo de la empresa o de la corporación, quien establece cómo, cuándo y el ámbito de su aplicación, así como su contenido.

Algo similar ocurre en el caso del sector público, en el que dichos aspectos son determinados por las autoridades de turno en concordancia con los fines de la función pública. Sin embargo, es importante precisar que existe un Código de Ética de la Función Pública, aprobado por la Ley N° 27815<sup>58</sup>, que es de cumplimiento obligatorio. Por tanto, la decisión de iniciar un proceso para la elaboración de un código propio para la institución debe considerar su carácter complementario.

### 6.2.2. Conformación de un equipo de trabajo

Una vez que ha sido precisado el marco para elaborar el código de ética, el siguiente paso es la constitución de un equipo líder o de gestión para la elaboración del referido código. Para efecto de la explicación, en adelante se denominará Comité de Gestión.

---

57 DERES. Manual para elaborar Códigos de Ética Empresarial. En <http://www.mapeo-rse.info/>

58 Promulgado el 12 de agosto del 2002.

La función principal de este colectivo será llevar a cabo el proceso de elaboración del código de ética de la organización. Asimismo, constituye la instancia para efectuar consultas, así como la recepción de comentarios y sugerencias mientras dure el referido proceso. No se debe confundir con el Comité o Comisión de Ética que es una instancia cuyo funcionamiento es posterior a la aprobación del código de ética, tal como se detalla en el Capítulo 7.

Es importante tener en cuenta que el Comité de Gestión debe ser un equipo de alto rendimiento y no solo un grupo de trabajo. La diferencia entre uno y otro es sustantiva. El grupo de trabajo comparte información, experiencias y toma decisiones. El equipo de trabajo tiene un propósito común, existe una responsabilidad compartida que es asumida por todos y cada uno de sus integrantes.

El Comité de Gestión debe estar conformado por un “número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsable”.<sup>59</sup>

Este equipo de trabajo puede ser conformado con representantes de la gerencia general o del principal directivo, del área legal, del área de recursos humanos y de otras áreas que pudieran estar relacionadas. También es recomendable que los trabajadores estén representados, pudiendo ser un representante de su sindicato, en caso de que los trabajadores estuvieran organizados.

Al respecto, muchas veces existe el temor de convocar a un representante de la organización sindical por considerar que ello podría dificultar el proceso a partir de su oposición permanente. No obstante que es un riesgo, vale la pena enfrentarlo porque esto le daría una mayor legitimidad y transparencia a la propuesta del Comité de Gestión. Además, el representante del sindicato constituiría un nexo y canal de comunicación directa con los demás integrantes de la organización, incluidos los más reacios a su implementación.

---

59 Katzenbach, R. Jon y Douglas K. Smith. El Trabajo en Equipo. Harvard Business Review Book. 1996. Pág. 84.

Es de suma importancia que las personas designadas tengan un ascendiente sobre los demás trabajadores y sean reconocidas por su trayectoria, así como por su correcto comportamiento ético. No es recomendable que las personas designadas sean relacionadas o vinculadas con casos de inconductas éticas porque ello podría ser motivo para cuestionar su trabajo y, en consecuencia, debilitaría el trabajo del comité de gestión, así como le restaría credibilidad al código de ética que elaboren.

Una de las personas del equipo debe ser designada como coordinador o secretario, de preferencia, por los demás integrantes. El coordinador o secretario se encargará de elaborar el plan de actividades, proponer la metodología que se empleará para desarrollar el proceso, conducir las reuniones, procurar llegar a consensos o someter las decisiones a votación y revisar la propuesta final.

Hay que ser conscientes que no siempre se llegará a un consenso para tomar acuerdos. Además, es bueno que haya una dosis de conflicto para enriquecer el debate. En ese sentido, “la mayoría de los expertos en liderazgo afirman que la mejor forma de gestionar el cambio es a través del alineamiento, pero nuestra investigación nos indica que para las iniciativas de innovación o cambio a gran escala, una dosis adecuada de disenso es igual de importante. Dentro de un rango aceptable de competencia y tensión, según la investigación, el desacuerdo energiza el cerebro del individuo, estimula una mayor cantidad de rutas neuronales y compromete más centros de creatividad”<sup>60</sup>.

Por tanto, no debe existir temor para someter una decisión a votación, de ser necesario. En tal caso, quienes votaron en minoría se deben sumar a los demás para implementar el acuerdo. Para evitar la posibilidad de un empate que impida adoptar un acuerdo se puede otorgar al coordinador un voto dirimente o establecer un número impar de integrantes del equipo.

De otro lado, es conveniente que el Comité de Gestión pueda formular consultas a una persona o institución externa en los temas que le sean ajenos o revistan mayor complejidad.

---

60 Joni, S. y Beyer D. Cómo escoger las peleas correctas. Harvard Business Review. Diciembre. Pág. 70.

### 6.2.3. Capacitación del equipo líder

Ahora bien, los integrantes del equipo líder o Comité de Gestión pueden ser buenas personas y tener la mejor disposición para cumplir con la tarea encomendada, pero no necesariamente cuentan con los conocimientos ni la experiencia para la elaboración de un código de ética. También se puede dar que las competencias de sus integrantes no sean homogéneas.

Por este motivo, una parte del proceso tiene que ver con su capacitación en temas relacionados con la ética para nivelar sus competencias y que todos “hablen el mismo idioma”.

En consecuencia, previamente al inicio de su labor propiamente dicha, resulta imprescindible que los miembros del equipo participen de un taller de inducción en el que puedan conocer los principales conceptos relacionados con la ética, estar en capacidad de analizar casos de dilemas éticos e identificar cuáles son los perfiles éticos y las buenas prácticas requeridas para la organización.

Esta labor puede ser desarrollada por un profesional o entidad externa y también por algún miembro del Comité de Gestión o del Área de Recursos Humanos que reúna las competencias necesarias para ello.

La finalidad de esta actividad de formación es identificar sus aptitudes, alinearlas con los roles requeridos en el comité, uniformizar los conocimientos y los criterios respecto de la importancia y los objetivos del código de ética, así como la metodología que se aplicará en su elaboración. En otras palabras, se trata de conformar un equipo de trabajo de alto rendimiento. Esta etapa formativa también será útil para desarrollar respeto y confianza entre sus miembros de modo que se genere la cohesión y la sinergia requerida para lograr un buen resultado final.

En esa línea de actuación, para construir un buen documento, es necesario comprender que el código de ética es un conjunto de principios éticos y normas de comportamiento cuyo su origen está en la cultura organizacional y, específicamente, en los valores institucionales. Además que dichas normas están relacionadas directamente con el Plan Estratégico Institucional y, por tanto, contribuyen a logro de los objetivos estratégicos y específicos. Asimismo,

que este código es un conjunto de normas entrelazadas entre sí para guiar el comportamiento de toda la organización.

El énfasis en estos aspectos que pueden parecer obvios se debe a que en muchos casos, al revisar la estructura y la redacción de varios códigos de ética, sorprende su parecido con verdaderas normas jurídicas publicadas en el diario oficial. Lamentablemente, esta característica dificulta su lectura y refuerza la percepción que se trata de un reglamento o un manual de infracciones y sanciones.

#### **6.2.4. Plan de trabajo**

En función de los plazos establecidos inicialmente por los principales directivos, el coordinador elaborará una propuesta de plan de trabajo, que será sometida a la aprobación de todos los integrantes del comité de gestión.

Dicho plan debe contemplar todas las actividades del equipo, desde el momento de su instalación como Comité de Gestión hasta la difusión del documento final aprobado y las actividades de inducción a toda la organización.

No debe considerar la actualización periódica porque esta tarea se deberá realizar cuando el comité de gestión ya concluyó con el encargo. En ese sentido, puede ser realizada posteriormente por un área específica, como el Área de Recursos Humanos o el Comité de Ética, en el caso de haberse constituido.

#### **6.2.5. Diagnóstico**

El punto de partida para la elaboración del código de ética es conocer cómo es la cultura organizacional de la institución, en especial cuáles son las creencias o supuestos compartidos existentes, así como cuáles son los valores predominantes en la realidad, independientemente de aquellos establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

Es conveniente invitar a todos los colaboradores a participar con sus opiniones y sugerencias. Se pueden establecer ejes temáticos para que sean

discutidos por los colaboradores en sus diferentes áreas. Posteriormente, los temas abordados serán consolidados por el Comité de Gestión.

Sobre el particular, un elemento para asegurar el éxito en esta etapa es conseguir que los responsables de cada área o los líderes naturales se involucren al considerar que es un proceso conveniente para ellos y para la organización. De esta manera, serán interlocutores entre el Comité de Gestión y los demás colaboradores. Con ello se desarrollará un mejor flujo de información y se dará mayor legitimidad al proceso, evitando una oposición gratuita e inconveniente.

La estrategia de comunicación, la organización de las reuniones de cada área y el relevamiento de la información puede ser realizada directamente por los integrantes del Comité de Gestión o encargarse al Área de Recursos Humanos o de comunicación institucional, según corresponda.

Adicionalmente, para contribuir con el flujo de información, es recomendable establecer canales directos como la creación de un correo electrónico del Comité de Gestión, una línea telefónica y un buzón de sugerencias ubicado en puntos estratégicos de la institución mediante los cuales cualquier integrante puede hacer llegar sus sugerencias, inquietudes o recomendaciones.

### **6.2.6. Elaboración de la propuesta inicial**

El paso siguiente es la elaboración de la propuesta inicial o proyecto de código de ética. Para ello se deben tener presente los objetivos del referido documento. Como vimos anteriormente, la principal finalidad es establecer los principios éticos y las normas de comportamiento que regulan las relaciones internas y/o externas de todos los integrantes de la Institución, independientemente de sus funciones, responsabilidades, cargos o ubicación en el organigrama.

Cabe destacar que estos principios y normas de comportamiento no solo están referidos a la conducta interna de los empleados y/o colaboradores, sino también comprenden la relación con los grupos de interés o *stakeholders*: clientes, usuarios, autoridades, proveedores y los competidores, como se precisó en el Capítulo 5.

El Comité de Gestión debe tener en claro que el código de ética no es un conjunto de buenas intenciones, tampoco un gran listado de normas de consulta que pretende abarcar todas las situaciones o dilemas que se pudieran presentar, ni un reglamento ni mucho menos un manual de infracciones y sanciones.

A partir de la filosofía institucional: misión, visión y los valores institucionales, así como del diagnóstico inicial, la propuesta debe considerar cuáles son las conductas relevantes para fortalecer la cultura organizacional, así como de qué manera se pueden “quebrar” las creencias negativas existentes y promover aquellas que son positivas.

El coordinador del Comité de Gestión será el encargado de recoger las opiniones de los demás integrantes, promover los acuerdos y elaborar el proyecto. Este debe ser sometido a discusión y a la aprobación del pleno del Comité de Gestión para obtener una primera versión del código de ética.

### **6.2.7. Incorporación de aportes**

Luego de haber aprobado esta primera versión, es de suma importancia iniciar un proceso de discusión y retroalimentación de su contenido al interior de toda la organización. Recordemos que uno de los atributos recomendados para el código de ética en el Capítulo 4 es su aceptación por todos los que conforman la organización, sin excepción. El próximo paso será poner este documento preliminar a disposición de los niveles directivos y jefaturas con la indicación expresa de promover la discusión entre los colaboradores de su área respectiva dentro de un plazo perentorio.

En esta etapa del proceso, se pueden presentar algunos inconvenientes o demoras. Suele ocurrir que los jefes tienen poco interés en el tema, le otorgan mayor prioridad al cumplimiento de metas o consideran la ética como algo filosófico, abstracto o gaseoso, que constituye una pérdida de tiempo. Por ello, de manera complementaria, el proyecto de código debe ser puesto a disposición de todos los integrantes en la página web de la institución y entregado directamente por los integrantes del Comité de Gestión a trabajadores líderes que tengan ascendiente sobre sus demás compañeros.



Este aspecto releva la importancia de las acciones de difusión y del uso óptimo de los canales de comunicación interna por parte de los integrantes del Comité de Gestión. Estos tienen un papel clave para promover la participación de toda la organización en la elaboración del documento final. En caso contrario, se corre el riesgo que el código de ética sea considerado como ajeno a la realidad de los trabajadores o hecho con fines de sanción o represión y, en consecuencia, refuerce las creencias negativas que debilitan la cultura organizacional.

### **6.2.8. Aprobación del código de ética**

Después de esta actividad, se deben consolidar los aportes mediante la sistematización y depuración de los comentarios y sugerencias. Debe quedar claro que no necesariamente todas las participaciones deben ser consideradas.

A reglón seguido, el coordinador debe plasmar dichos aportes en una segunda versión del documento, que será aprobado nuevamente por el Comité de Gestión. Como señalamos en el Capítulo 4, la redacción debe ser clara, objetiva y directa para una cabal comprensión de la norma de conducta. Una alternativa para aclarar los principales conceptos puede ser la inclusión de preguntas frecuentes en cada parte o un glosario de términos al final.

La segunda versión aprobada debe ser sometida a la Alta Dirección de la institución para su aprobación final.

No es suficiente con remitir simplemente el documento para su aprobación. Es importante que se haga una breve presentación del código de ética, con la participación de todos los integrantes del Comité de Gestión a fin de enviar una señal de unidad y consenso, así como para absolver las dudas de los principales directivos e incorporar sus observaciones finales.

### **6.2.9. Difusión e inducción**

Luego de la aprobación del código de ética por los más altos directivos, el siguiente paso es la presentación formal del documento a todos los integrantes de la organización, así como a algunos invitados, socios estratégicos

o representantes de los grupos de interés (*stakeholders*), como los accionistas, principales clientes o proveedores.

Lo ideal es que se realice una pequeña ceremonia en la que los directivos suscriban un ejemplar del código de ética en señal de aprobación y compromiso efectivo de que ellos serán los primeros en cumplirlo. De esta manera se pondrá en evidencia la importancia que tiene el código de ética para la institución y la prioridad que se le da a la ética.

Una vez aprobado el documento final se debe proceder con la entrega de un ejemplar a cada colaborador, junto con una declaración en la que se comprometen a revisar y cumplir con los principios éticos y normas de conducta establecidos. Cabe indicar que la entrega del referido código puede ser por medio virtual, a fin de contribuir al cuidado del medio ambiente.

También se debe entregar un ejemplar a cada trabajador que ingrese a laborar al momento de suscribir su contrato de trabajo. Esta es una oportunidad para que el personal del Área de Recursos Humanos le explique los objetivos del documento, recomiende las conductas esperadas y aclare las dudas que pudiera tener en ese momento. También es una ocasión para que firme un compromiso formal respecto del cumplimiento del referido código.

Además, el Área de Recursos Humanos deberá colocar el código de ética en el portal institucional, organizar talleres de inducción por áreas, realizar conferencias con invitados especiales, publicar artículos o mensajes en las vitrinas o paneles institucionales y capacitar a los gerentes o jefes para que puedan promover y absolver las dudas en sus respectivas áreas.

### **6.2.10. Aplicación y actualización periódica**

Como hemos señalado, no basta con tener el código de ética para pensar o decir que ya se cumplió con la formación ética, error en el que muchas veces caen las instituciones. Es necesario que su aplicación sea promovida y supervisada apropiadamente. Además, es conveniente que periódicamente se haga una revisión de su contenido considerando los cambios del entorno, en la sociedad y en los objetivos institucionales. Por ejemplo, si luego de cinco años se elabora un nuevo Plan Estratégico, variando los objetivos estratégicos y los valores institucionales, entonces será necesario actualizar el código de ética.

En ese sentido, surge la necesidad de la conformación de un colectivo para esta labor, absolver aquellas dudas que no pudieran ser absueltas por los jefes inmediatos y evaluar los casos de infracciones al código de ética. Nos referimos a la conformación de un Comité de Ética. No se descarta la posibilidad que pueda ser el mismo Comité de Gestión o que se conformará a partir de algunos de sus integrantes.

De otro lado, es recomendable que se elija a un promotor o gestor del código en cada área para que sea un interlocutor entre los integrantes de la organización y el Comité de Ética. A estas personas se les debe capacitar en técnicas y dinámicas sencillas que contribuyan a mantener vigente el conocimiento y la aplicación del código en su respectiva área.

El Comité de Ética podrá sugerir los requisitos y condiciones que deben tener los promotores. De esta manera se evitará que pudieran ser designadas personas sin las competencias necesarias para ejercer un liderazgo ético.

## Pasos para la elaboración

### Análisis de Caso

En una empresa, el gerente general designó a dos profesionales reconocidos por su comportamiento ético para la elaboración de un código de ética. Dichas personas se reunieron e hicieron un plan de trabajo con metas y plazos. Primero, hicieron una encuesta entre todos los trabajadores, prepararon un diagnóstico de la institución, recogieron las propuestas de dos colaboradores y revisaron los códigos de ética de otras empresas de la misma industria en el ámbito nacional y el extranjero. En el plazo establecido concluyeron la propuesta, la que fue aprobada por la gerencia y difundida inmediatamente entre los trabajadores.

¿Cómo evalúa este procedimiento? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas? ¿Cuáles serían sus recomendaciones?

### Actividad Sugerida

En su área de trabajo, forme un equipo de trabajo para elaborar un código de conducta. Traté que las características de cada uno de los integrantes sea diferente y que el número de los integrantes sea impar.

Organice reuniones por grupos de trabajadores en su área. Pídales que identifiquen cinco valores importantes para ellos, cinco conductas deseables y cinco conductas inaceptables.

Consolide las respuestas de sus compañeros en un documento. Luego, distribúyalo entre ellos y propicie el acuerdo para su cumplimiento general. Asimismo que, en caso de incumplimiento, el infractor deberá aportar una cantidad de dinero para un fondo de actividades de integración.

Luego de un período de aplicación, organice una actividad de integración con los fondos obtenidos. Converse con sus compañeros para conocer su opinión sobre los resultados de la experiencia y evalúe si se mejoraron los ámbitos de comportamiento.



### Película Reto de valientes (Courageous)

Es una película independiente de drama cristiano, dirigida por Alex Kendrick, producida por Sherwood Pictures y estrenada el 30 de septiembre de 2011. Kendrick también es protagonista de la película, junto con Ken Bevel, Kevin Downes, y Tony Stallings.

Uno de los temas esenciales de la película es el código de conducta que establecen los protagonistas.

Analice los dilemas de los protagonistas y el proceso para la elaboración del código de conducta que acuerdan.



## CAPÍTULO 7

# El Comité de Ética

En los capítulos anteriores hemos mencionado en varias ocasiones al comité de ética. Este colectivo también es denominado comisión de ética, consejo de ética o tribunal de honor. Asimismo, algunas instituciones han introducido la figura del consejero ético, como una función que recae en un determinado colaborador, pero que está limitada principalmente a la absolución de consultas.

Independientemente de cómo se denomine a esta instancia, su existencia es relevante en el proceso de formación ética y fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa o institución.

Quizás su conformación no sea viable en pequeñas organizaciones que tienen un reducido número de colaboradores. Sin embargo, de ser este el caso, es imprescindible que sus funciones sean encargadas a una persona o área interna para asegurar la correcta aplicación del código de ética.

Esto se debe a que el código de ética y el comité de ética son como los dos lados de una moneda. De nada nos sirve un código sin una instancia que promueva y supervise su aplicación. Del mismo modo, resulta inútil un comité sin un conjunto de principios éticos y normas de conducta que sirvan de parámetros para el comportamiento correcto de los miembros de la organización.

## 7.1. Conformación

La conformación del comité de ética es un aspecto fundamental para asegurar la aceptación de los integrantes de la organización. No se trata de una simple designación de personas por parte de la máxima autoridad. Cuando se realiza de esta forma, se envía el mensaje al resto de la organización que se ha hecho solo por cumplir y la percepción es que el comité es un apéndice de la dirección. Este tema puede ser controversial y tener el efecto contrario al que se busca.

Por ello, el comité de ética debe estar formado por personas de la organización que reúnan las condiciones siguientes:

- **Conducta intachable**

Las personas designadas no deben haber sido sancionadas o vinculadas a casos de faltas éticas o de corrupción. Del mismo modo, en que los directivos deben ser un ejemplo de comportamiento para el resto de la organización, los miembros del comité de ética con mayor razón, en la medida que serán ellos los sensores de la ética, como veremos más adelante.

Existe la tendencia a designar a jefes o autoridades como miembros del comité. Sin embargo, es necesario advertir que el hecho de ocupar un cargo directivo no necesariamente es sinónimo de una conducta intachable, aunque debería serlo. Entonces, de existir un cuestionamiento por parte de los integrantes dentro de la organización, es preferible designar a otra persona.

De esta manera se evitaría que la participación de una persona cuestionada en la resolución de algún caso de incumplimiento ético debilita la imagen del comité en su conjunto. Por todos los medios se debe cuidar que las resoluciones del comité no sean puestas en duda ni sus integrantes acusados de falta de objetividad.

Esto podría reforzar la creencia negativa, aunque en la práctica no fuera así, que el comité de ética ha sido constituido para tratar los casos de los trabajadores y no aquellos que comprometen a los directivos.



De otro lado, en toda organización hay personas que tienen una conducta ejemplar y una hoja de vida impecable, pero que no tienen una jefatura ni ejercen un cargo directivo. No obstante, su participación fortalecerá la imagen del comité de ética y será una señal respecto de las verdaderas intenciones de los directivos. Es una evidencia que el código y el comité de ética no se hacen solo por cumplir, sino que existe la voluntad de llevar a cabo un proceso de fortalecimiento ético en la institución.

En este caso, los miembros del comité no solo estarán empoderados por la dirección, sino que además tendrán una autoridad real proveniente del respeto de los demás integrantes de la organización.

- **Identificación con la institución**

Considerando que el código de ética debe ser un reflejo de la cultura organizacional, es recomendable que quienes integren el comité estén plenamente identificados con la institución. Los demás integrantes de la organización deben conocer que las personas encargadas de evaluar las conductas éticas están identificadas plenamente con la filosofía institucional: misión, visión y valores institucionales, así como con su problemática e idiosincrasia.

En ese sentido, no consideramos pertinente que una persona externa a la institución o que mantenga una relación temporal de trabajo sea parte de este comité. Por ejemplo, podría ser un error que se designe a un asesor de la Gerencia General como miembro del comité de ética.

En este caso, las resoluciones del comité podrían ser cuestionadas porque son adoptadas por personas externas ("no es de los nuestros") que no conocen la realidad de la empresa. Además se podría interpretar que solo buscan imponer la voluntad del Gerente General. Precisamente, este es el tipo de argumento que se debe evitar desde la composición del comité, pues generan creencias negativas al interior de la organización.

No estamos diciendo que el comité de ética debe prescindir de un asesor o consultor externo, ello es posible especialmente

cuando el comité inicia sus funciones. El tema es que quien toma decisiones sobre los casos de incumplimiento del código de ética o la mejor forma de promover el referido código, debe conocer y estar involucrado plenamente con la institución.

- **Representatividad y liderazgo**

En concordancia con el punto anterior, los miembros del comité de ética deben ser representativos de los diferentes estratos que existen en la organización para que sus decisiones no sean impuestas, sino aceptadas voluntariamente por todos.

Lo ideal es que ejerzan un liderazgo real, tengan ascendencia y su autoridad emane de los demás integrantes. De esta manera, las resoluciones o recomendaciones del Comité serán aceptadas de una mejor manera.

Al respecto, también es importante considerar la forma de la designación de los integrantes del Comité. Si todos son elegidos directamente por la alta dirección, entonces no necesariamente todos se sentirían representados por dicho comité.

- **Credibilidad**

Este es otro requisito o atributo importante que deben tener los integrantes del comité. No debemos olvidar que las decisiones que tome el comité estarán referidas a evaluar el comportamiento de los demás colaboradores y, por tanto, deben gozar de credibilidad.

Si hubiera algún integrante que estuviera relacionado con promesas incumplidas o que fuera conocido por el uso de artilugios o un lenguaje ambiguo para no cumplir con sus ofrecimientos, sería lamentable para el funcionamiento del comité ya que sus integrantes no tendrían credibilidad y, consecuentemente, sus resoluciones podrían ser objetadas.

## 7.2. Forma de designación

Por todo lo antes expresado, la forma de designación de los miembros del comité nos enfrenta a un dilema: designación directa por la más alta autoridad o elección por parte de los miembros de la organización.

La designación tiene la ventaja que es más inmediata, pero la desventaja que los miembros de la organización pueden considerar esta decisión como una imposición o a los designados como ajenos a su realidad. Más aún, esta percepción se puede profundizar si alguno de los integrantes del comité no reúne los atributos señalados anteriormente. En consecuencia, pueden considerar al comité de ética como un apéndice más de la dirección para evaluar las conductas de los trabajadores más no la de los directivos. Esto es algo que se debe evitar.

Por su parte, la elección tiene la ventaja que los miembros del comité son representantes de la voluntad de todos los integrantes de la organización, lo que contribuye a una mayor aceptación de sus decisiones. Un inconveniente es que este proceso demandaría recursos, tomaría un tiempo y no sería tan expeditivo. Asimismo, en el caso de una organización donde el clima laboral no es el mejor, siempre encierra el riesgo que la elección podría ser aprovechada para designar personas conflictivas como una forma de presión a la dirección.

Considero recomendable una fórmula intermedia. Esto es que una parte de los integrantes del comité sea designada directamente por la dirección de la organización a su criterio, siempre que cumplan con las características señaladas en el acápite anterior. Para completar el resto de los integrantes, los colaboradores deberán proponer y elegir a algunos de sus compañeros. A partir del grupo de colaboradores propuesto, la dirección escogerá a los otros integrantes del comité.

La forma de conformar el comité de ética, el número de integrantes, su composición, los atributos, así como los requisitos y condiciones para proponer y elegir candidatos, deben ser difundidos oportunamente. Para fines operativos, el número de miembros debe ser impar, a fin que se puedan llegar a tomar acuerdos por mayoría en casos de falta de consenso.

De esta manera se logrará un equilibrio en la composición del comité, se les dará legitimidad a sus integrantes y se promoverá la aceptación de parte del resto de la organización.

### 7.3. Funciones

Entre las principales podemos señalar las siguientes: promover la difusión y aplicación de los principios y normas éticas establecidas en el código, evaluar los casos de conductas no éticas o incumplimiento de los referidos principios y normas, así como cualquier situación no contemplada, absolver las dudas que pudieran tener algunos de los integrantes de la organización y efectuar las recomendaciones necesarias, de carácter individual o general, para propiciar el cambio de comportamiento requerido y el alineamiento con los objetivos institucionales.

Las funciones del comité de ética deben ser explicitadas clara y concretamente, evitando generar confusión entre los miembros de la organización. Muchas veces por hacer una redacción compleja se puede omitir una de las funciones principales o que no esté lo suficientemente detallada.

Por ejemplo, en el primer párrafo del Texto Real del Ejemplo N° 8, se señala que son funciones de la comisión “promover y difundir”. Más adelante, dice que “podrá informar, evaluar y recomendar”. Esto evidencia que es un órgano de apoyo de la Alta Dirección, dejando dudas sobre su autonomía y facultades como órgano ejecutivo y resolutor.

#### EJEMPLO N° 8

##### Funciones del Comité de Ética

TEXTO REAL(*)	TEXTO SUGERIDO
<p>Son funciones de la Comisión de Ética promover y difundir el conocimiento de las normas que rigen la conducta ética en la organización, así como de aquellas que establecen principios, criterios y sanciones sobre ética, prohibiciones e incompatibilidades, propiciando para tal efecto mecanismos para su observancia y cumplimiento. Asimismo, podrá informar, evaluar y recomendar acciones y medidas a ser adoptadas por nuestro máximo directivo, a fin de garantizar la ética y transparencia de nuestro personal.</p>	<p>Son funciones de la Comisión de Ética promover y difundir las normas y principios éticos de nuestra institución; establecer los mecanismos para su cumplimiento, evaluar los casos de faltas éticas o las situaciones no contempladas en el código, emitir las resoluciones respectivas y recomendar las acciones necesarias para garantizar el comportamiento ético de todos sus integrantes, incluidos los directivos.</p>

(\*) Texto adaptado de un Código de Ética real.

En este caso, se omite una de sus funciones principales que es evaluar los casos de incumplimiento ético, sean de directivos o trabajadores, emitir las resoluciones respectivas y recomendar las acciones generales o específicas para corregir estos comportamientos.

Al respecto, sugiero las funciones siguientes:

- **Promover la difusión y aplicación de los principios y normas del código de ética**

El comité de ética debe establecer los lineamientos para que las áreas correspondientes efectúen la difusión del contenido del código de ética entre el personal y apliquen los principios y normas en su quehacer diario.

Asimismo, debe precisar el procedimiento para presentar un caso de incumplimiento ético, los pasos que se siguen hasta su resolución por parte del comité y los plazos que se deben cumplir.

Cabe indicar que la difusión propiamente dicha estará a cargo del área encargada de los recursos humanos en función de los lineamientos establecidos por el comité de ética.

- **Evaluar los casos de incumplimiento**

La labor principal del comité de ética es recibir las denuncias por casos de incumplimiento del código de ética o actuar de oficio ante una ocurrencia. De acuerdo con el procedimiento establecido, deberá analizar los detalles del caso, recibir el descargo del o los involucrados y emitir una resolución estableciendo los principios y normas transgredidas, así como las recomendaciones.

- **Resolver los casos no considerados en el código de ética.**

Si se trata de hacer un código conciso y concreto, entonces se puede dar el caso que haya situaciones de incumplimiento ético que no necesariamente estén consideradas expresamente.

En estos casos, también es importante el rol del comité de ética, pues les compete determinar si la conducta de la persona fue ética o no.

- **Absolver las dudas sobre el contenido**

A pesar de los esfuerzos por hacer un documento sencillo y de fácil entendimiento, puede ocurrir que haya una parte poco clara o alguna disposición que se preste a una doble interpretación. En tal caso, los integrantes de la organización pueden recurrir en primera instancia a su jefe inmediato superior. Si no quedaran satisfechos, podrán recurrir directamente al comité ética, que es la máxima instancia en este campo.

Por ello, es importante que exista un canal de comunicación directo con el Comité, como un teléfono o una dirección de correo electrónico.

- **Efectuar las recomendaciones necesarias**

En sus reuniones periódicas, debe analizar, evaluar y resolver los casos de incumplimiento ético que se hubieran presentado, haciendo las recomendaciones correspondientes. Estas no necesariamente se refieren a sanciones para aquellos que hubieran incumplido las normas y principios del Código de Ética. El Comité de Ética puede sugerir que el involucrado reconozca expresa y públicamente la infracción o conducta y manifieste su compromiso de cambio.

También debe revisar periódicamente las consultas efectuadas con la finalidad de recomendar las precisiones, modificaciones y/o actualizaciones necesarias al Código de Ética.

Asimismo debe dar opinión y hacer las sugerencias necesarias respecto del comportamiento ético de la Alta Dirección, así como proponer un reconocimiento para las buenas conductas éticas, a fin de promover su generalización.

El Comité de Ética no es una instancia burocrática para cumplir con un protocolo, sino que es un agente generador de cambio en la organización.

**CAPÍTULO 7 | APLICACIÓN PRÁCTICA**

## El Comité de Ética

### Desarrollo de caso

El Gerente General de la empresa XYZ designa a los integrantes del Comité de Ética. Está conformado por el Gerente de Recursos Humanos, quien la preside, el Gerente Legal, el Gerente de Planeamiento y el asesor de la gerencia general, quien es su cuñado. Anteriormente, el referido asesor estuvo involucrado en un caso de fraude, pero no se le pudo probar. Un trabajador denuncia que el comportamiento del asesor no es ético porque atiende sus casos particulares en la empresa. Antes de que el comité de ética analice la denuncia, el trabajador que la hizo fue despedido.

¿Es válida esta decisión? ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de esta comité de ética? ¿Qué haría si usted fuera el gerente general?

### Actividad recomendada

Identifique si en su empresa u organización hay un comité o comisión de ética. ¿Cuál es su conformación? ¿Considera que su composición es la adecuada? Si no existe, ¿cuál es el área encargada de evaluar los casos de incumplimiento del código de ética? ¿Conoce algún caso resuelto por esta instancia? ¿Fue correcta la decisión? ¿Por qué?

### Lectura recomendada

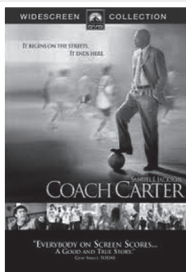
Guillen Parra, Manuel. Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Pearson Prentice Hall. Capítulo 2.

## Video

Un pavo real en tierra de pingüinos.

En: [www.youtube.com/watch?v=EeOtVbTnUSI](http://www.youtube.com/watch?v=EeOtVbTnUSI)

Analice el comportamiento del directorio de los pingüinos en relación a la cultura organizacional y el cambio. ¿Es necesario un comité de ética?



## Película

El entrenador Carter (Coach Carter)

Es una película estadounidense de cine que fue dirigida por Thomas Carter en 2005 y protagonizada por Samuel L. Jackson, Debbi Morgan, Rob Brown, Robert Richard y Ashanti.

Está basada en la historia real del entrenador de baloncesto del Richmond High School, Ken Carter. Un hombre que cogió al descarriado equipo de los Richmond Oilers y lo convirtió no sólo en un equipo ganador, sino también en un grupo de jóvenes con un futuro académico y alejado de las calles, utilizando unos métodos poco convencionales y muy estrictos.

Evalúe la decisión del Comité Directivo de reabrir el gimnasio. ¿Se comportó como un Comité de Ética? ¿Por qué? ¿Cuál es la diferencia con un Comité de Ética?



# Conclusiones y recomendaciones

Luego del análisis, podemos concluir que el código de ética no es valorado en su real dimensión como un medio formativo y de gestión de la cultura organizacional. Si bien es cierto que su utilización se ha generalizado en el ámbito privado y público, aún subsisten algunas creencias negativas que limitan su efectividad.

Por un lado, hay organizaciones que elaboran su código de ética por moda. Cuentan con uno porque toman conocimiento que muchas instituciones lo emplean para mejorar su imagen, pero realmente no creen en la ética como medio generador de valor ni en el código como herramienta para la formación y sensibilización de sus trabajadores.

Generalmente, estas instituciones consideran que ya cumplieron con la ética por el solo hecho de tener su código de ética y no se preocupan porque sus trabajadores lo interioricen. En el mejor de los casos, cumplen con proporcionar un ejemplar a cada trabajador e incluirlo en su portal en internet.

De otro lado, también hay instituciones que si le dan una importancia al código de ética, pero el problema radica en el sesgo sancionador y normativo que tienen. Antes que una herramienta para promover la ética y sensibilizar a los trabajadores para que hagan lo correcto se convierte en un conjunto de normas para sancionar. Entonces, más que identificación y compromiso con la filosofía institucional, genera temor y hasta rechazo de parte de sus integrantes.

Otro inconveniente relacionado con el anterior, es que también se dan casos en que el código de ética no responde a la cultura organizacional de la institución y es ajeno a la realidad de los trabajadores. Por ello, resulta difícil que estos lo acepten y menos aún que interioricen los principios y normas

que contiene. Esto se debe frecuentemente a que la elaboración del código de ética es encargada a terceros, quienes desconocen la realidad institucional, o simplemente porque es copiado y/o adaptado de un código de otra institución.

Por último, hay instituciones que elaboran códigos extensos y complejos que resultan difíciles de leer, lo que dificulta su comprensión, asimilación y puesta en práctica. Existe la concepción equivocada que es mejor aquel código que contiene la mayor cantidad de información. Por esta razón, en no pocos casos, los códigos de ética contienen políticas, normatividad legal y sanciones relacionadas con los principios y normas éticas establecidas.

En lo que respecta exclusivamente al sector privado, el uso del código de ética está relacionado principalmente con la prevención de fraudes que pudieran afectar la situación económica – financiera de la empresa, dejando de lado otros importantes aspectos.

A partir de la última década del siglo pasado, la ocurrencia de grandes fraudes comerciales llevó a las empresas y a las grandes corporaciones a darle mayor importancia a la ética en los negocios. Entonces, “a partir de algunos casos emblemáticos de fraude, como Arthur Andersen, Enron, Worldcom, Tyco y Q West se generó un debate sobre las actuaciones de las empresas y sus directivos frente a la corrupción, los casos de fraude, el abuso de confianza con sus accionistas o la influencia que ejercen sobre las políticas de algunos países.”<sup>61</sup>

Este debate concluyó con la necesidad de establecer patrones de comportamiento para guiar a las personas que actúan en el ámbito empresarial. De esta manera, junto con los conceptos de ética en los negocios, responsabilidad social empresarial y *stakeholders*, las principales corporaciones desarrollaron y aplicaron códigos de ética.

Esta concepción se ha reforzado luego de la crisis financiera originada por la “burbuja inmobiliaria” en EE.UU. en el 2007 y del descubrimiento de la falsificación del déficit presupuestal griego con la ayuda del Banco Goldman Sachs en el 2010.

Esta también es la principal razón por la cual, las principales escuelas de negocios como Harvard, han reformulado sus programas de estudio, considerando cursos obligatorios de ética.

---

61 Op. Cit. 16.

Sin embargo, esta idea aún no se asienta entre las empresas en nuestro país, lo que se refleja en la percepción de la ciudadanía. Según la Séptima Encuesta Nacional sobre la Percepción de la Corrupción en el Perú 2012, el 86% de los encuestados considera que solo algunas o ninguna de las empresas en nuestro país tienen códigos de ética o valores que rigen su conducta.

Por ello, es importante que el sector privado tome conciencia que los códigos de ética son instrumentos para la generación de bienes y servicios privados con responsabilidad social y el logro de los objetivos estratégicos institucionales de una forma correcta. Esto tiene un impacto positivo en la mejora de la imagen corporativa y su reputación, lo que constituye una fuente de generación de valor y de ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

Por su parte, en el sector público, también subsisten algunos paradigmas que limitan el uso apropiado de los códigos de ética. Por ejemplo, respecto de la lucha contra la corrupción, la formación ética de los servidores públicos está en un segundo plano.

Así pues, subsiste el paradigma que la lucha anticorrupción se debe centrar principalmente en la aplicación de castigos drásticos a los corruptos, sin tener en cuenta que las instituciones encargadas de aplicar dichas sanciones están entre las más corruptas de nuestro país.

Otro paradigma es que es muy difícil cambiar a las personas adultas porque la formación “viene de casa”. En consecuencia, concluyen equivocadamente que es muy poco lo que se puede hacer respecto de la formación ética de los servidores públicos

Este razonamiento no tiene en cuenta que: “Las instituciones son una creación humana, evolucionan y son alteradas por humanos. Por consiguiente, se deberá empezar por el individuo:”<sup>62</sup> En ese sentido, “cualquier mejora en la operación de las instituciones públicas, y por tanto de la credibilidad de éstas, será posible si se eleva la conducta moral de los individuos que la integran mediante una adecuada formación ética.”<sup>63</sup>

---

62 North, Douglas. (1993). Institución, cambio institucional y desempeño económico.

63 Op Cit. 38. Pág. 1.

Entonces, si queremos un Estado eficiente, integrado por hombres de honor, que rechacen la corrupción y busquen permanentemente el bien común, es necesario sumar la ética a la política.

El conocimiento profundo de la ética mediante una adecuada, constante y paciente formación de los servidores públicos, especialmente de aquellos que tiene un cargo, es imprescindible para que el bien común prime por encima de intereses personales y subalternos. No puede haber una buena reforma del Estado, si no se concientiza a quienes lo conducen para que comprendan su valioso rol como gestores del bienestar en la sociedad.

Al respecto, “en las antiguas civilizaciones se encuentran referencias sobre la formación en valores para los gobernantes antes de que asumieran su cargo. De esta manera, ejercitarían la política contando con principios éticos que respaldarían cada una de sus decisiones.”<sup>64</sup>

En esta lógica, los códigos de ética constituyen herramientas principales para la formación ética de los individuos y, por ende, son claves en la prevención de la corrupción como parte de una estrategia integral. Esto no es algo nuevo ni recién descubierto, “las grandes civilizaciones ya contaban con tratados sobre el tema, con códigos para la función pública y con maestros que la impartían.”<sup>65</sup> Así, tenemos el Código de Hammurabi (Babilonia), Ética de Aristóteles, las obras morales de Plutarco (Grecia), los principios sobre conducta pública de Confucio (China) y los principios del Rey Asoka (India).

En el ámbito público, el empleo adecuado de los códigos de ética se traducirá en menos corrupción, mejores servicios públicos, más credibilidad y confianza por parte de la ciudadanía, mayor legitimidad institucional y, por tanto, en mayor bienestar general.

En consecuencia, los códigos de ética son herramientas imprescindibles para orientar y formar a los integrantes de las organizaciones, independiente de su naturaleza pública o privada, contribuir a que tomen conciencia y resuelvan correctamente sus dilemas en el ejercicio de sus funciones, lo que redundará en mayor productividad, el logro de los objetivos estratégicos y la mejora de la reputación.

64 Op. Cit. 38. Pág. 4.

65 Op. Cit. 38. Pág. 4.

Si deseamos alcanzar el desarrollo es imprescindible darle mayor importancia a la formación ética y allí es donde el código de ética debe ser revalorado como un medio para fortalecer la cultura organizacional de las instituciones y construir un sólido capital social.

Por lo señalado, es recomendable que el código de ética sea un documento de extensión reducida con las páginas estrictamente necesarias, con una estructura ágil y una redacción sencilla que facilite la lectura y su comprensión. Si bien no hay un formato ni un modelo único, el criterio es que sea un documento fácil de usar, asimilar, recordar y aplicar.

Asimismo, es conveniente la participación de los representantes de los diversos estamentos de la organización en su elaboración. De esta manera, las normas y principios éticos que contiene responderán a la realidad y la cultura de la organización. Además, el código tendrá una mayor aceptación de los demás integrantes de la organización.

Por otro lado, para evitar temores infundados, se debe caracterizar por ser promotor, orientador y formador de buenos hábitos de comportamiento, antes que tener un papel sancionador y prohibitivo. Cabe indicar que su aplicación práctica por parte de la mayoría de los miembros de la organización trae consigo la imposición de sanciones morales a quienes no cumplen con dichos principios éticos.

Ahora bien, no basta con elaborar y publicar un buen código de ética. Los directivos deben tener la suficiente claridad para comprender que este constituye una parte del proceso de formación ética. Esto resulta difícil porque las estrategias anticorrupción en el sector público y aquellas que aplican las empresas para actuar con responsabilidad social están centradas generalmente en el aspecto punitivo o sancionatorio, soslayando la formación ética.

En concordancia con lo anterior, es necesario romper el paradigma que la realización de actividades de inducción y formación ética constituye una pérdida de tiempo y recursos, que afecta el cumplimiento de las metas en el corto plazo. Por el contrario, se debe considerar una inversión en capital humano y social. Por ello, la institución debe realizar paralelamente un trabajo de difusión del código de ética e inducción entre los trabajadores con una orientación práctica.

En esa línea, la creación de un Comité de Ética en los términos planteados es el complemento ideal para promover, monitorear y evaluar los resultados de la formación ética en cualquier organización.

Así, la promoción de la ética es un medio preventivo indispensable en toda estrategia de lucha contra la corrupción y de generación de responsabilidad social empresarial porque es fundamental para generar buenos hábitos de comportamiento, una cultura organizacional fuerte y, por consiguiente, un rechazo generalizado las acciones carentes de ética y, especialmente, a los actos de corrupción.

En este orden de ideas, el código de ética constituye la herramienta medular y clave para desarrollar el mencionado proceso. De allí la importancia del cuidado en su elaboración y aplicación.

## ANEXO 1

# Código de Ética Modelo elaborado por el autor

### Código de Ética

Empresa CVC E.I.R.L.<sup>(\*)</sup>

1. Índice
2. Carta de presentación
3. Alcance
4. Principios generales
5. Relaciones con los grupos de interés
6. Comportamiento deseables
7. Conductas inaceptables
8. Responsabilidades
9. Procedimiento en caso de incumplimiento
10. Difusión
11. Declaración y compromiso

(\*) Empresa figurada el nombre corresponde a las iniciales del autor.

## Carta de presentación .....

Estimados colaboradores:

El objetivo de nuestra empresa es constituirmos en uno de los principales exportadores de harina de productos agrícolas no tradicionales y tener una participación importante en el mercado internacional.

Actualmente, los productos que se elaboran en las mejores condiciones y cuidando el medio ambiente tienen una ventaja competitiva y generan lealtad entre los clientes.

En ese sentido, nuestro comportamiento debe ser correcto y estar alineado con los valores institucionales establecidos en nuestro Plan Estratégico: honestidad, innovación y puntualidad.

Nuestros objetivos estratégicos solo se podrán alcanzar si actuamos de acuerdo con los principios éticos relacionados directamente con nuestros valores institucionales.

En consecuencia, el presente código de ética es una guía para alinear nuestras conductas a los ideales institucionales y rechazar aquellos comportamientos contrarios y perjudiciales al logro de nuestros objetivos.

Este conjunto de principios y normas éticas constituye un compromiso de honor y su puesta en práctica contribuirá a la buena reputación de nuestra organización.

Por este motivo, hago expreso mi compromiso de respetar las normas aquí establecidas y los invoco a leer detenidamente este documento, así como a cumplirlo fielmente durante el desarrollo de sus labores.

Gerente General



## Alcance .....

Las normas contenidas en el presente código deben ser cumplidas por los integrantes de nuestra organización y se deben aplicar en todos nuestros actos y relaciones de trabajo con clientes, consumidores, compañeros de trabajo, competidores, vendedores, proveedores, asesores, practicantes universitarios, jóvenes en formación laboral, funcionarios públicos, medios de comunicación, y con todos aquellos que se puedan asociar con nuestra institución en el ámbito nacional.

## Principios Generales .....

Los colaboradores de CVC E.I.R.L. debemos tener en cuenta los principios siguientes:

- **Honestidad**  
Demostrar justicia y verdad en nuestras acciones en todos los ámbitos de actuación.
- **Innovación**  
Mostrar una actitud proactiva que se refleje en la creación de nuevos productos o servicios, así como en la mejora de los existentes.
- **Puntualidad**  
Cumplir oportunamente con las tareas asignadas y los compromisos asumidos.

## Relaciones con los grupos de interés .....

En las relaciones con los grupos de interés de la organización, debemos:

- Cumplir siempre con lo ofrecido a nuestros clientes.
- Establecer relaciones de confianza con nuestros proveedores y clientes.
- Brindar un trato justo y equitativo a nuestros proveedores.
- Actuar con transparencia frente a los accionistas, el Estado y la comunidad.
- Desplegar nuestro mayor esfuerzo para brindar más y mejores productos a nuestros clientes.
- Utilizar y exigir a nuestros proveedores el uso de nuevas tecnologías que cuiden el medio ambiente.
- Cumplir con los compromisos y pagos a los proveedores en la fecha establecida.
- Entregar los productos y/o brindar los servicios a nuestros clientes en la oportunidad comprometida.

## Comportamientos deseables .....

- Hacer un manejo adecuado de la información reservada.
- Actuar en beneficio de la organización sin esperar recibir nada a cambio.
- Comunicar cualquier acto que contravenga el código de ética.
- Cuestionar permanentemente los procesos y los atributos de los productos y servicios para procurar su mejora.
- Hacer propuestas para el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Asistir a laborar y a las reuniones de trabajo a la hora acordada, y cumplir con el horario de trabajo.
- Entregar oportunamente los trabajos asignados.

## Conductas inaceptables .....

- Utilizar los bienes institucionales y/o las relaciones en provecho propio.
- Promover, incitar o realizar un acto de corrupción.
- Ser partícipe o estar involucrado en un fraude comercial.
- Engañar sobre los atributos del bien o servicio para realizar una venta.
- Ocultar o desinformar sobre un error que tiene efectos no deseados.
- Copiar o imitar productos o servicios de otras instituciones.
- Limitar, criticar o impedir la elaboración y presentación de nuevos proyectos.
- Mantener una actitud conformista.
- Incumplir con los plazos establecidos.
- Justificar las inasistencias, tardanzas o incumplimientos con argumentos falsos.

## Responsabilidades .....

Las responsabilidades respecto de la aplicación del presente código de ética son:

- **Gerente General o principal directivo**  
 Liderar con el ejemplo el desarrollo de una cultura organizacional ética.  
 Aprobar el procedimiento para la designación de los integrantes del Comité de Ética, la estrategia de difusión, así como el procedimiento para la denuncia de casos de incumplimiento ético.
- **Directivos**  
 Promover el cumplimiento de los principios y normas establecidas en el código, así como absolver las consultas y orientar a los trabajadores a su cargo sobre algún aspecto que no haya quedado lo suficientemente claro.
- **Trabajadores**  
 Informarse sobre el contenido del Código de Ética, cumplir con los principios y normas establecidas, hacer las consultas respectivas sobre las dudas que tuvieran y comunicar oportunamente los casos de incumplimiento, sea de otros trabajadores o de directivos, según el procedimiento establecido.
- **Comité de Ética**  
 Promover la difusión y aplicación del código de ética, evaluar los casos más complejos de incumplimiento y hacer las recomendaciones o sugerir las sanciones correspondientes, de ser el caso, para corregir y alinear los comportamientos de los integrantes de la organización.
- **Área de Recursos Humanos**  
 Hacer la difusión del código de ética y realizar un programa de sensibilización para los colaboradores de la organización.

## Procedimiento en caso de Incumplimiento .....

- Los casos de incumplimiento podrán ser comunicados por cualquier trabajador a su jefe inmediato superior o directamente al Comité de Ética.
- El jefe inmediato puede resolver los casos que no revistan mayor complejidad ni gravedad con una recomendación de modificación de actitud, explicando el principio o norma transgredido al infractor, quien deberá reconocer su falta y asumir el compromiso de cambiar de comportamiento.
- El Comité de Ética resolverá los casos más complejos siguiendo el procedimiento que hubiera establecido y hará la propuesta de mejora del caso, según la gravedad de la falta. Al respecto, puede disponer:
  - La reconvencción al involucrado, quien manifiesta públicamente su compromiso de cambio.
  - El encargo de una tarea de proyección social o de integración.
  - La recomendación de una sanción, a cargo del Área de Recursos Humanos.

## Difusión .....

Cada colaborador de CVC E.I.R.L recibirá un código de ética con cargo de recepción y compromiso. Además, podrá ser consultado de manera permanente en nuestra página web.

Los colaboradores tienen la obligación de participar en los talleres de inducción sobre la aplicación del código de ética que programe el Área de Recursos Humanos y sus jefes deben brindarle las facilidades del caso.

Declaración de Compromiso .....

Yo ....., identificado con DNI N° ....., declaro que he recibido un ejemplar del código de ética de la empresa CVC E.I.R.L. Me comprometo a leerlo detenidamente, a cumplir los principios y normas allí establecidas, así como a informar oportunamente sobre cualquier incumplimiento o conducta que los transgreda del cual tenga conocimiento.

Firma:

Nombre:

DNI:

## Frases útiles para promover el Código de Ética

FRASE	AUTOR	MENSAJE
“Un hombre sin ética es una bestia salvaje soltada a este mundo.”	<b>Albert Camus</b> (1913 - 1960) Novelista, ensayista, dramaturgo, filósofo y periodista francés.	Una persona que solo piensa en sí mismo, no respeta los derechos de los demás y si la mayoría es así la sociedad se convertirá en una jungla.
“La ética se resume en tres virtudes: coraje para vivir, generosidad para convivir, y prudencia para sobrevivir.”	<b>Fernando Savater</b> (1947 - ) Filósofo y escritor español.	Para hacer siempre lo correcto, hay que ser valiente, respetuoso de los demás y cuidadoso del entorno.
“El ser humano está condenado a ser libre.”	<b>Jean Paul Sartre</b> (1905-1980) Filósofo, escritor, novelista, dramaturgo y político francés	Cada persona es libre de tomar la decisión para hacer lo correcto, pero le cuesta mucho trabajo hacerlo.
“La verdadera libertad consiste en el dominio absoluto de sí mismo.”	<b>Michel de Montaigne</b> (1533 - 1592) Filósofo, escritor, humanista, moralista y político francés.	Ser libre significa estar en capacidad de ponerse límites, resolver sus dilemas correctamente.
“Ser feliz, obrar bien y vivir bien, son una sola misma cosa.”	<b>Aristóteles</b> (384 a. C - 322 a. C.) Filósofo, lógico y científico griego	Para alcanzar la felicidad y tener una buena vida es indispensable actuar correctamente.

FRASE	AUTOR	MENSAJE
“Si no vives como piensas, terminarás pensando como vives.”	<b>Gandhi</b> (1869 -1948) Abogado, pensador y político hindú.	Hay que ser coherente entre lo que se piensa y lo que se hace. Si uno piensa que algo es correcto, debe hacerlo a pesar del entorno adverso y viceversa.
“Cuándo se tiene un por qué, se vive sin dificultad el cómo”.	<b>Friedrich Nietzsche</b> (1844 - 1900) Filósofo, poeta, músico y filólogo alemán.	Si tenemos un objetivo trascendente en la vida como generar bienestar, será mucho más fácil actuar correctamente.
“Si ayudo a una sola persona a tener esperanza, no habré vivido en vano.”	<b>Martín Luther King</b> (1929 - 1968), Pastor estadounidense. Premio Nobel de la Paz 1964.	Si actuamos con ética, nuestras acciones tendrán un efecto positivo en los demás y lograremos una buena vida.
“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo.”	<b>Benjamin Franklin</b> (1706 - 1790) Político, científico e inventor estadounidense.	No basta con enseñar la ética, es necesario que cada persona la interiorice y la haga suya.
“Educad a los niños y no será necesario castigar a los hombres.”	<b>Pitágoras</b> (569 a. C. – 475 a. C.) Filósofo y matemático griego.	Más importante que sancionar es formar a las personas para que decidan hacer lo correcto ante un dilema.
“El regalo más grande que le puedes dar a los demás es el ejemplo de tu propia vida.”	<b>Bertolt Brecht</b> (1898 - 1956) Dramaturgo y poeta alemán.	La mayor contribución que podemos hacer a la sociedad es actuar siempre correctamente y tener una influencia positiva en todos nuestros ámbitos de actuación.



FRASE	AUTOR	MENSAJE
<p>“Los vicios vienen como pasajeros, nos visitan como huéspedes y se quedan como amos.”</p>	<p><b>Confucio</b> (551 a. C. - 479 a. C.) Pensador chino</p>	<p>Si hacemos algo incorrecto y no le damos importancia, podemos creer que ese modo de actuar es el correcto y desarrollar un mal hábito.</p>
<p>“No podemos pretender que las cosas cambien, si siempre seguimos haciendo lo mismo.”</p>	<p><b>Albert Einstein</b> (1879- 1955) Físico alemán</p>	<p>El cambio está en nosotros. Todos tenemos un metro cuadrado de influencia en nuestro entorno.</p>
<p>“No es valiente el que no tiene miedo, sino el que sabe conquistarlo.”</p>	<p><b>Nelson Mandela</b> (1918 - 2013) Abogado, político y presidente de Sudáfrica</p>	<p>Muchas veces tememos actuar correctamente y enfrentar un entorno adverso. En estos casos, lo más importante es saber manejar el temor y hacer lo debido.</p>
<p>“Si ya sabes lo que tienes que hacer y no lo haces entonces estás peor que antes.”</p>	<p><b>Confucio</b> (551 a. C. - 479 a. C.) Pensador chino</p>	<p>Si sabemos cómo debemos comportarnos y no lo hacemos, estamos en serias dificultades. No pretendamos que la situación mejore, si no actuamos.</p>
<p>“Somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia, entonces, no es un acto, sino un hábito.”</p>	<p><b>Aristóteles</b> (384 a. C - 322 a. C.) Filósofo, lógico y científico griego</p>	<p>Cuando resolvemos correctamente los dilemas que se nos presentan en la vida diaria, desarrollamos buenos hábitos y somos más competentes.</p>

FRASE	AUTOR	MENSAJE
"El precio de la grandeza es la responsabilidad."	<b>Winston Churchill</b> (1874 - 1965) Político y estadista británico.	Ser responsables de nuestros actos, nos hace mejores personas y trascender en el medio en que actuamos.
"Lo que las leyes no prohíben, puede prohibirlo la honestidad."	<b>Seneca</b> (4 a. C.- 65 d. C.), Filósofo, político, orador y escritor romano.	La ética tiene que ver con la autorregulación y va más allá de la normativa legal.
"El honor que se vende siempre se paga más caro de lo que vale."	<b>Jacques Duclos</b> (1896 - 1975) Político francés.	Cuando una persona realiza un acto indebido para obtener un beneficio irregular, el costo que asume es mucho mayor en lo que respecta a su reputación y su imagen.
"Sólo el hombre íntegro es capaz de confesar sus faltas y de reconocer sus errores."	<b>Benjamin Franklin</b> (1706 - 1790) Político, científico e inventor estadounidense.	Nadie está libre de cometer un error, lo importante es reconocerlo y no volver a cometerlo.
"Cuándo los que mandan pierden la vergüenza, los que obedecen pierden el respeto."	<b>Voltaire</b> (1694 - 1778) Escritor, historiador, filósofo y abogado francés.	El liderazgo ético es fundamental para la formación en toda organización. Si la autoridad no actúa correctamente, pierde legitimidad y propicia la aparición de vicios.
"El liderazgo es el arte de conseguir que otra persona haga lo que quieres hacer porque quiere hacerlo."	<b>Dwight Eisenhower</b> (1890 - 1969) Militar, político y presidente estadounidense.	Si el líder actúa con ética generará un efecto multiplicador positivo al interior de su organización y de la sociedad.

# Glosario

## Agentes de cambio

Personas que fungen como catalizadoras y asumen la responsabilidad de manejar las actividades de cambio.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

## Aprendizaje

Cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

## Artefactos

Respecto de la cultura organizacional, es lo que podemos ver, oír y sentir en un entorno institucional. Por ejemplo, arquitectura, diseño, colores, ritos, símbolos, historias, estilos de liderazgo, formas de tomar decisiones, de resolución de conflictos y de comunicación.

*Fuente: Fischman, David (2009). **Cuando el liderazgo no es suficiente.** Lima. Editorial UPC.*

## Arquitectura y Diseño

En la cultura organizacional, se refiere a la arquitectura y diseño de las oficinas, ambientes e instalaciones de la organización. Debe ser coherente con las creencias y los valores institucionales para reforzar la cultura organizacional. Por ejemplo, si un valor es la transparencia y una creencia es que la información siempre debe estar al alcance de todos, el vidrio debe ser el material predominante.

## Autoestima

Medida en que el individuo se gusta o se desagrada.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento*

## Bien Común

Es el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección.

*Fuente: Concilio Vaticano II (1965)*

### Capital Construido

Se refiere a los bienes materiales, infraestructura, maquinarias y tecnología elaborados por el hombre.

*Fuente: Kliksberg, Bernardo. (2004) Más Ética, Más Desarrollo. Editorial Temas.*

### Capital Humano

Se refiere a los conocimientos, habilidades y experiencias que poseen los seres humanos de un país.

*Fuente: Kliksberg, Bernardo. (2004) Más Ética, Más Desarrollo. Editorial Temas.*

### Capital Natural

Se refiere a los recursos naturales con que cuenta un país.

*Fuente: Kliksberg, Bernardo. (2004) Más Ética, Más Desarrollo. Editorial Temas.*

### Capital Social

Son las relaciones que establecen una cooperación potencial entre dos o más personas con un objetivo común a partir de valores convertidos en normas, como la confianza, la solidaridad y la reciprocidad.

*Fuente: Consorcio de Investigaciones Económicas - CIES. (2006) Informe Aspectos Teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad.*

### Ciudadanía

Es la condición de una persona como miembro de una comunidad política. Conlleva una serie de obligaciones que cumplir y derechos que debe hacer respetar.

### Ciudadano

Es toda persona que forma parte de una comunidad política, posee derechos y obligaciones y goza de autonomía para actuar.

### Clima Laboral

Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

Este concepto se confunde frecuentemente con el de cultura organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo. La cultura es como la personalidad del individuo y el clima es como el estado de ánimo.

*Fuente: <http://www.gestiopolis.com>*

### Código de Ética

Es un conjunto de principios y normas de conducta que regula el comportamiento ético de las personas en una organización y los ayuda a decidir correctamente frente a un dilema. El objetivo es mantener una línea de comportamiento uniforme que está vinculada estrechamente con la puesta en práctica de los valores institucionales. Es una herramienta para gestionar la cultura organizacional.

### Cohesión

Grado en el que los miembros de un grupo se sienten unidos unos con otros y están motivados para permanecer en el grupo.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Comportamiento Organizacional

Es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que tienen los individuos, grupos y estructura dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Compromiso

Grado en el que el empleado se identifica con una organización y sus metas, demostrando que quiere seguir formando parte de ella.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

Como valor, es la capacidad de una persona para utilizar al máximo sus competencias para alcanzar sus objetivos personales y los de su institución.

### Comunicación

Es la transmisión de información mediante un código común entre el emisor y el receptor.

*Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

Respecto de la cultura organizacional, es la forma como se produce el intercambio de información entre los integrantes de la organización, permitiendo conocer lo que ocurre.

### Comunicación Efectiva

Es el proceso mediante el cual el emisor transmite información de manera objetiva y el receptor comprende el significado del mensaje y la intención de lo que se está comunicando. Puede ser verbal o no verbal.

### Comunicación No Verbal

Es el proceso de transmisión de información sin utilizar palabras. La información o los mensajes pueden ser comunicados por medio de gestos, movimientos corporales, posturas, expresiones faciales y el contacto visual.

### Comunicación Verbal

Es la transmisión de información mediante el lenguaje verbal. Generalmente es acompañada de comunicación no verbal que complementa y refuerza el mensaje, como por ejemplo el tono de voz y la postura

### Condena Social

Es la reprobación de la mayor parte de los integrantes de un grupo, de una organización o de la sociedad a una persona u organización por considerar que los actos realizados afectan negativamente a los demás o el bien común.

### Confianza

Es la seguridad o esperanza firme que tiene una persona o institución en otra. Es factible reforzarla o debilitarla, dependiendo de las acciones que realizan los integrantes de una organización, independiente de su cargo o función.

### Corrupción

Toda conducta que se desvía de los deberes normales inherentes a la función pública, debido a consideraciones privadas tales como las familiares, de grupo o amistad, con el objeto de obtener beneficios personales, en dinero, en posición social o en cargo o función pública.

Fuente: Nye, Joseph. (1967). Corruption and Political Development: a Cost-Benefit Analysis, American Political Science Review N° 51, June.

Uso indebido del poder para la obtención de un beneficio irregular, de carácter económico o no económico, a través de la violación de un deber de cumplimiento, en desmedro de la legitimidad de la autoridad y de los derechos fundamentales de la persona.

Fuente: *Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012 – 2016 aprobado por Decreto Supremo N° 119-2012- PCM.*

### Costumbre

Conjunto de cualidades o inclinaciones y usos que forman el carácter distintivo de una nación o grupo social.

Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>

### Crecimiento Económico

Es el incremento de la renta o el valor de bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente un país) en un determinado período. El indicador más utilizado para medir el crecimiento económico es la variación del Producto Bruto Interno (PBI).

### Creencias

Aquellos hechos que son asumidos por los integrantes de la organización como correctos y válidos. Pueden tener sustento o no, pero determinan el comportamiento de las personas y, por tanto, de la organización.

Fuente: *Fischman, David (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima. Editorial UPC.*

### Cultura

Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial y ético en una época o grupo social que determina el comportamiento de sus integrantes.

Fuente: *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

### Cultura Dominante

Cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

Fuente: *Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Cultura Organizacional

Es el conjunto de supuestos y creencias aprendidas, valores y artefactos sobre los cuales las personas basan sus conductas diarias.

Fuente: *Schein, Edgar H. (1999). Corporate Culture Guide.*

*Fischman, David (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima. Editorial UPC.*

Sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que las distinguen de otras.

Fuente: *Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

## Desarrollo

Evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida.

*Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

Es un proceso constituido por actividades que llevan a la ampliación de las oportunidades reales de los seres humanos de desenvolver sus potencialidades. Una sociedad alcanza el desarrollo cuando los indicadores claves, como los años que la gente vive, la calidad de su vida y el desarrollo de su potencial, avanzan.

*Fuente: Kliksberg, Bernardo. (2004) Más Ética, Más Desarrollo. Editorial Temas.*

## Desarrollo Sostenible

Se refiere al desarrollo cuando es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

## Dilema

Es la duda o disyuntiva para tomar una decisión entre dos opciones distintas.

## Dilema Ético

Es la situación en la que se requiere que los individuos definan la conducta correcta e incorrecta.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

Es tener que elegir entre dos situaciones cuando ambas pueden ser consideradas correctas porque están apoyadas en valores. Surge cuando los valores que son apreciados por la persona entran en conflicto.

## Discreción

Sensatez para formar juicio y tacto para hablar u obrar.

*Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

Es la capacidad para utilizar determinado tipo de información de manera reservada, prudente y cautelosa. Es de gran importancia para desarrollar relaciones de confianza en la organización.



### Eficacia

Es la aptitud para conseguir las metas trazadas.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Eficiencia

Proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

Es la capacidad para alcanzar los resultados con la menor cantidad de recursos.

### Empatía

Es la identificación mental y afectiva de una persona con el estado de ánimo de otra. Se dice que es “ponerse en los zapatos de la otra persona”.

*Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

### Equidad

Valor que se refiere a dar a cada uno lo que le corresponde sin hacer diferencias. Está relacionado directamente con el concepto de justicia e imparcialidad.

### Equipo de trabajo

Grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Estado

Conjunto de los órganos de gobierno de un país soberano.

*Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

Conjunto de instituciones públicas organizadas, conducidas y controladas por los ciudadanos que pertenecen a una misma comunidad política para atender los asuntos comunes, garantizar sus derechos y procurar el bienestar.

### Estilo de Cliente

Se refiere a las características que tiene el cliente principal de la organización, entendido como la persona que adquiere un producto o recibe un servicio.

### Estilo de Liderazgo

Es la manera en que un directivo puede influir o persuadir a los demás para que alcancen los objetivos deseados, de acuerdo con su conducta y sus competencias. Comprende la forma en que se relacionan dentro y fuera de la organización.

### Estrategia de negocio

Conjunto de acciones integradoras que se deben desarrollar en los distintos niveles de la empresa para el logro de objetivos amplios, partiendo del conocimiento de las capacidades y limitaciones y de los eventos potenciales favorables y desfavorables del entorno que permitan ubicar a la misma en una posición ventajosa frente a los competidores.

*Fuente: <http://www.gestiopolis.com/>.*

### Ética

Es la rama de la filosofía que estudia la moral y conducta humana.

*Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

Es la capacidad de una persona para decidir hacer lo correcto ante diversos dilemas de la vida diaria sobre la base de un conjunto de principios y valores, procurando el bienestar general.

Es la instancia desde la cual juzgamos y valoramos nuestro comportamiento y establecemos límites a nuestra actuación.

### Ética ciudadana

Es la agenda común que debemos cumplir para poder ser miembros activos y reconocidos de una comunidad plural.

*Fuente: <http://www.derechoycambiosocial.com/>*

### Ética en los negocios

Se refiere al comportamiento de quienes actúan en el ámbito empresarial. Su actuación debe respetar la sociedad y su compromiso con sus trabajadores, clientes, vecinos, el Estado y el planeta. Considera que el crecimiento económico debe ir en paralelo con la cohesión social y la protección del medioambiente.

### Ética Pública

Se refiere a la ética aplicada y puesta en práctica en el ámbito público. Señala principios y normas para ser aplicados en la conducta del hombre que desempeña una función pública. Tiene por objeto conseguir que las personas que ocupen un cargo público lo hagan con diligencia y honestidad como resultado de la razón, la conciencia, la madurez de juicio, la responsabilidad y el sentido del deber.

*Fuente: Diego Bautista, Oscar. Ética y Política: Valores para un buen Gobierno. En <http://eprints.ucm.es/>*

### Filosofía Institucional

Es la forma de ser de una empresa. Inspira el comportamiento de la organización y responde a las razones fundamentales de su existencia. Está compuesta por la visión, la misión y los valores institucionales de la empresa.

### Función Pública

Toda actividad pública temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la Administración Pública.

*Fuente: Ley N° 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública.*

### Global Compact

Es un acuerdo propuesto por la ONU para que las empresas se comprometan a poner en práctica valores fundamentales y cumplir con diez principios en materia de derechos humanos, normas laborales, cuidado del medio ambiente y lucha contra la corrupción. Su objetivo es fomentar la acción cívica de las empresas en el ámbito mundial.

### Habilidad

Es la capacidad de una persona para realizar las diversas tareas de su puesto.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Hábito

Modo especial de proceder o conducirse adquirido por repetición de actos iguales o semejantes, u originado por tendencias instintivas.

*Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

### Historias, mitos y leyendas

En la cultura organizacional, se refiere a las historias que se repiten con frecuencia en la organización. Se cuentan a las personas que ingresan a trabajar. Son muy peculiares y transmiten mensajes de cómo funcionan las cosas en la organización.

*Fuente: Fischman, David (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima. Editorial UPC.*

### Honestidad

Es un valor que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, y de acuerdo con los valores de verdad y justicia.

*Fuente: <http://www.convalores.com/>*

### Honradez

Es la cualidad de quien actúa con honor y se comporta de manera justa.

### Individualismo

Atributo de la cultura nacional que describe el grado en que las personas prefieren actuar como individuos más que como integrantes de un grupo.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Imparcialidad

Es la cualidad que permite tomar las decisiones en base a criterios objetivos, sin sesgos ni prejuicios ni tratos diferenciados.

### Innovación

Es la capacidad para crear o modificar productos o servicios e introducirlos de manera exitosa en el mercado.

### Integridad

Se refiere al conjunto amplio de valores de una persona que le permiten hacer siempre lo correcto en todos sus ámbitos de actuación, sin afectar negativamente a otras personas.

### Inteligencia emocional

Es el conjunto de capacidades, habilidades y competencias que sin ser cognitivas, influyen en la capacidad de una persona para enfrentar las exigencias y presiones de su entorno.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Justicia

Es la permanente disposición para otorgar a cada a cada persona lo que es debido, actuando con equidad en sus relaciones interpersonales.

Fuente: Ley N° 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública

### Lenguaje

Es la forma particular por la cual las personas que integran una organización se comunican entre sí.

Fuente: Fischman, David (2009). *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Lima. Editorial UPC.

### Liderazgo

Es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores.

Fuente: Gardner, John. (1991). *El liderazgo*. Ediciones Grupo Editor Latinoamericano.

Es la capacidad de una persona para influir, inducir o motivar a otros para que alcancen determinados objetivos por voluntad propia.

### Moral

Es el conjunto de normas o creencias establecidas por una sociedad determinada para regular la conducta de sus integrantes, que varía en función del grupo social y la época.

### Motivación

Son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta.

Fuente: Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson. Prentice Hall.

### Paradoja de la pobreza

Se trata de la existencia de amplios niveles de pobreza en medio de la riqueza potencial. Se presenta en países ricos en recursos naturales, pero que tienen grandes sectores de la población en condiciones de extrema pobreza.

Fuente: Kliksberg, Bernardo. (2004) *Más Ética, Más Desarrollo*. Editorial Temas.

### Percepción

Es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno y crear una imagen de lo percibido.

Fuente: Robbins, Stephen (2004). *Comportamiento Organizacional*. Pearson. Prentice Hall.

### Principio

Norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

*Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

Es aquél juicio práctico que deriva inmediatamente en la aceptación de un valor como norma de comportamiento.

*Fuente: <http://www.aceb.org/>*

### Proceso

Es un conjunto de actividades coordinadas u organizadas que se lleva a cabo simultáneamente o de manera secuencial para alcanzar un objetivo determinado.

### Probidad

Está referido a la disposición para actuar con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y sin esperar recibir nada a cambio.

*Fuente: Ley N° 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública.*

### Promesa de Servicio

Es el compromiso asumido voluntariamente por la empresa con sus clientes, que constituye su razón de ser y forma parte de su cultura organizacional.

### Puntualidad

Cuidado y diligencia en llegar a un lugar o partir de él a la hora convenida, así como hacer las cosas a su debido tiempo.

*Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>*

Es el valor que se le reconoce a una persona que hace lo que debe hacer en el momento preciso.

*Fuente: <http://unipanamericana.edu.co/>*

### Reserva

Es la disposición de una persona para hablar o actuar con discreción, sensatez y tacto.

### Respeto

Es un valor que permite a una persona reconocer, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos, así como aceptar las diferencias de raza, color, género, opción sexual y religión.

### Responsabilidad

Es el valor que supone asumir las consecuencias de todos aquellos actos que realizamos en forma consciente e intencionada.

*Fuente: <http://unipanamericana.edu.co/>*

### Resolución de Conflictos

Se refiere a la forma en que se manejan y solucionan los conflictos dentro de una organización. Por ejemplo, si se discuten abiertamente entre los integrantes del equipo, si lo hace el directivo de manera vertical o si no se enfrentan.

### Responsabilidad Social Empresarial

Es la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental. Aparece junto con la ética en los negocios y está relacionada directamente con el concepto de stakeholders.

### Rituales

En la cultura organizacional, son ceremonias que intentan transmitir valores y creencias en una organización. Se repiten frecuentemente en el tiempo.

*Fuente: Fischman, David (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima. Editorial UPC.*

### Roles

Conjunto de pautas de conductas esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Rumores

Red informal de comunicación.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Servidor Público

Todo funcionario, servidor o empleado de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de los niveles jerárquicos, sea nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado.

*Fuente: Ley N° 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública*

### Símbolos

En la cultura organizacional, son signos distintivos de la empresa que transmiten creencias y valores. Por ejemplo, el logotipo de una empresa, su bandera o un cartel colocado en sus oficinas.

*Fuente: Fischman, David (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima. Editorial UPC.*

### Sinergia

Acción de dos o más sustancias que produce un efecto diferente al de la suma de tales sustancias.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Sistema de Valores

Jerarquía basada en la escala de valores de un individuo, en función de su intensidad.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Sociedad

Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.

Fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española en <http://lema.rae.es>

Es un conjunto de individuos que comparten una cultura con sus conductas y fines, y que interactúan entre sí para formar una comunidad.

*Fuente: De la Mora Gómez, Martha y González Luna Corvera, María Teresa de Jesús (2013). El derecho a la igualdad y a la no discriminación en la sociedad jalisciense. Universidad de Guadalajara.*

### Solidaridad

Es el valor que lleva a una persona a colaborar de manera voluntaria y desinteresada con otras y desarrolla un sentimiento de unidad permanente entre ellas.

### Stakeholders

Cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de una empresa. Se considera como tales a los empleados, clientes, proveedores, accionistas y a la comunidad.

*Fuente: Freeman, Edward (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Press, Boston.*



### Subculturas

Miniculturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

### Supuestos Compartidos

Se refiere a las creencias que hay en una organización. Es la base de la cultura organizacional y determinan el comportamiento de los integrantes.

*Fuente: Fischman, David (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima. Editorial UPC. Toma de decisiones*

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos.

*Fuente: <http://es.wikipedia.org/>*

### Trabajo en Equipo

Es la cualidad de una persona para organizarse con otras que tienen competencias complementarias y lograr un objetivo común con el cual todos están identificados. El éxito no se alcanza por la buena gestión de uno o más integrantes del equipo, sino por el conjunto de los esfuerzos.

### Transparencia

Es la capacidad para hacer pública la gestión de la organización mediante la provisión de información adecuada para facilitar la participación y la toma de decisiones de los grupos de interés o stakeholders vinculados.

### Triple resultado

Es un sistema de evaluación del desempeño de una organización que comprende la rentabilidad económica, la responsabilidad social y la protección del medio ambiente. Es un concepto que surge junto con la ética en los negocios y la responsabilidad social empresarial.

## Valores

Convicciones básicas de que un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario.

*Fuente: Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson. Prentice Hall.*

Ideales de conducta que aspiramos tener como personas y que usualmente tienen un impacto en nuestros actos.

*Fuente: Fischman, David (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima. Editorial UPC.*

Son aquellos que consideramos importantes, estimables, valiosos y necesarios para nuestro actuar, nos hace mejores personas y nos sentimos bien cuando los ponemos en práctica.

## Valores en la cultura organizacional

Son aquellos establecidos por los fundadores de una empresa o por la dirección de la institución y están vinculados estrechamente a los objetivos de la empresa.

*Fuente: Fischman, David (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima. Editorial UPC.*

## Veracidad

Es el valor mediante el cual una persona se expresa con autenticidad en sus relaciones con todos los miembros de su institución y los ciudadanos en general, lo que contribuye al esclarecimiento de los hechos.

*Fuente: Ley N° 27815 – Ley del Código de Ética de la Función Pública*

## Vestimenta

Todas aquellas prendas de ropa, indumentarias, uniformes o vestidos que utilizan los integrantes de una organización y que son coherentes con su cultura organizacional.

## Vocación de Servicio

Deseo permanente de una persona que utiliza su capacidad, esfuerzo e inteligencia en el trabajo para atender o servir eficientemente a otras personas.

# Bibliografía

Alvarez Rivas, D. y De la Torre Diaz J. (2002). ¿Empresas desalmadas? Una visión ética del Mundo Empresarial.

Argandoña, Antonio. La Teoría de los Stakeholders y el Bien Común. Documento de Investigación. Universidad de Navarra.

Aristóteles. Ética para Nicómaco.

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). Caja de Herramientas RSE. <http://www.andi.com.co/>

Asociación de Administradoras de Fondo de Pensiones. Código de Conducta.

Backus SAB Miller. Política de Ética.

Backus SAB Miller. Guía Ética para Proveedores.

Backus SAB Miller. Política Antisoborno.

Banco de Crédito. Código de Ética.

Banco de Crédito. Código de Ética para Profesionales con Responsabilidad Financiera.

Bravo Herrera, Fernando. Caso Enron. Documentos de Trabajo. Serie Material Docente. Economía y Negocios. Universidad de Chile.

Caldeiro G. y Vizcarra M. El aprendizaje por trabajo cooperativo. (1999). <http://educación.idoneos.com/index.php>

Colegio de Abogados del Perú. Código de Ética.

Colegio Médico del Perú. Código de Ética.

Cómo hacer un Código de Ética En: [www.consultoría-pyme.com](http://www.consultoría-pyme.com)

- Comunicación eficaz: Para que sus cartas no terminen en la basura. En Manual para la Jungla Corporativa. En: <http://blogs.semanaeconomica.com/>
- Confederación de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP). Código de Conducta.
- Consortio de Investigaciones Económicas - CIES. (2006) Informe Aspectos Teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad.  
En: <http://departamento.pucp.edu.pe>
- Cotrina, Adela. (2004). Construir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Madrid.
- DERES. Manual para elaborar Códigos de Ética Empresarial.  
En <http://www.mapeo-rse.info/>
- Diario Gestión. Escuelas de negocios buscan líderes cada vez más éticos. Jueves 12 de enero del 2012.
- Diario El Comercio. Miércoles 22 de diciembre del 2010. En: <http://elcomercio.pe/>.
- Díaz Mier, Miguel Ángel. Ética Empresarial e Internacional. Revista Ética y Economía N° 823. Junio 2005. En: <http://www.revistasice.com>
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. En <http://lema.rae.es>
- Diego Bautista, Oscar. Ética y Política: Valores para un buen gobierno. UNAM. México.
- Fischman, D. (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente. Lima. Editorial UPC.
- Freeman, Edward (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Press, Boston.
- Gardner, John. (1991). El liderazgo. Ediciones Grupo Editor Latinoamericano.
- Guillén, M. (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Giusti, M. (2007). El Sentido de la Ética. En Debates de la Ética Contemporánea.  
En: <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/707.pdf>

- Hayes, Nick.(2002) Dirección de Equipos de Trabajo. Una Estrategia para el éxito. España.
- Joni, S. y Beyer D. (2009) Cómo escoger las peleas correctas. Harvard Business Review. Diciembre.
- Katzenbach, R. Jon y Douglas K. Smith. (1996) El Trabajo en Equipo. Harvard Business Review Book.
- Kliksberg, Bernardo. (2004) Más Ética, Más Desarrollo. Editorial Temas.
- Ley N° 27815 o Ley del Código de Ética de la Función Pública (2002). En Diario Oficial El Peruano 228.136. Perú.
- Luz del Sur S.A.A. (2010) Política de Conducta apropiada al Negocio.  
En: <http://www.luzdelsur.com.pe>
- Luz del Sur S.A.A. (2012) Política de Conducta apropiada al Negocio.  
En: <http://www.luzdelsur.com.pe>
- Machan T.R. y Chesher J.E. (2002). A Primer on Business Ethics. Rowman and Littlefield.
- North, Douglas (1993). Institución, cambio institucional y desempeño económico. FCE. México.
- Nye, Joseph. (1967). Corruption and Political Development: a Cost-Benefit Analysis, American Political Science. Review N° 51, June.
- Petroperú. Código de Integridad.
- Plan Nacional de Lucha Contra la Corrupción 2012 – 2016 aprobado por Decreto Supremo N° 119-2012- PCM.
- Platón. En [http://www.sonferrer.com/frases\\_celebres/index.htm](http://www.sonferrer.com/frases_celebres/index.htm)
- Pou Munt, G., Fabbri, M., Chamon, J., Villavicencio, R. y Schmidt, E., SJ. (2000). "Nuestro Modo de Proceder": Una nueva forma de concebir y desarrollar códigos de ética profesional en América Latina. La Paz y Lima. Instituto de Estudios en Ética profesional de la Universidad Católica Boliviana y Universidad del Pacífico. En: [http://www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc\\_450.pdf](http://www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_450.pdf)
- Proética. (2012) Séptima Encuesta Nacional sobre percepciones de la Corrupción en el Perú IPSOS Apoyo Opinión y Mercado.

- Proética. (2013) Octava Encuesta sobre percepción de la corrupción en el Perú. IPSOS.(2011a). Resolución de Superintendencia N° 299-2011/SUNAT. Lima: SUNAT.
- Rico, José. La corrupción pública en América Latina: manifestaciones y Mecanismos de Control. Centro para la Administración de Justicia.
- Robbins, Stephen (2004). Comportamiento Organizacional. México. Pearson Prentice Hall.
- Savater, Fernando (2001). Ética para Amador.  
En: <http://ficus.pntic.mec.es/~igop0009/amador/index.htm>
- Schein H., Edgar (1999), Corporate Culture Guide.
- Schmidt, Eduardo. (2004). Ética y Negocios para América Latina. Lima: Universidad del Pacífico.
- Schmidt, E. Conferencia Magistral: "Formación Ética: Un enfoque para iniciar el cambio" realizada el 8 de marzo del 2011 en la SUNAT.
- Sierra Herraiz, Elsa (2011). Tipificación y Caracterización de los Códigos de Conducta Unilaterales de las Empresas. En Ética Empresarial y Códigos de Conducta. José Luis Goñi Sein (Director). Capítulo VII: La Ley Grupo Wolters Kluwer. España.
- Vieira, César. La Formación Ética en la Administración Tributaria Peruana. SUNAT. Mayo 2012.
- Vieira, César. Análisis de la lucha anticorrupción en el Perú. Revista Gestión Pública y Desarrollo N° 64. Noviembre del 2012.
- Vieira, César. Buena Práctica. La formación ética en la Administración Tributaria. Revista Gestión Pública y Desarrollo N° 72. Junio del 2012.
- Vieira, César. Código de Ética: Mucho más que buenas intenciones. Revista Gestión Pública y Desarrollo. Año 5. N° 59 Junio 2012.
- Vieira, César. El liderazgo efectivo en la lucha anticorrupción. Revista Gestión Pública y Desarrollo N° 62. Setiembre 2012.
- Vieira, César. La Comisión de Ética como medio para interiorizar la ética pública. Revista Gestión Pública y Desarrollo. Abril 2014.
- Vieira, César. La importancia de la ética en los negocios. Revista Perú Exporta. Marzo 2012.



## PORTADA

Al igual que las plantas, los seres humanos necesitan de guía y apoyo durante su formación para que se desarrollen como buenas personas. El código de ética es un conjunto de principios éticos y normas de conducta que proporciona los fundamentos para que las personas actúen correctamente de manera voluntaria y tengan una buena vida, priorizando el bienestar general antes que su propio interés.



AUSPICIAN:

