

## **La revolución de los valores en el mundo empresarial: la influencia decisiva de los códigos de conducta**

Por José Antonio Lavado y Jorge Cagigas

### **INTRODUCCIÓN**

Seguramente es necesario explicar como preámbulo el por qué del título “La revolución de los valores”. Estamos observando en las empresas en España algunos fenómenos que claramente van a determinar cambios profundos en el futuro: una traslación de la “mano de obra” a trabajos de servicios y otras actividades del sector terciario en detrimento de los sectores manufactureros y primarios, en esto también convergeremos con Europa; una caída demográfica sin precedentes en nuestra historia que va a hacer que las personas cualificadas nacionales escaseen; como consecuencia de esto una mayor individualización de las relaciones laborales provocada por la desaparición de los grandes conglomerados de empleadores (diversificación de negocios, tecnologías que reducen drásticamente el número de personas, “outsourcing”, teletrabajo, etc.); esto hace que las reivindicaciones colectivas clásicas de salarios, y jornadas dejen paso a otras más relacionadas con aspectos “más sofisticados” como medio ambiente y condiciones de trabajo, satisfacción de los empleados (motivación, “mobbing”, equilibrio vida personal/profesional); retorno a la sociedad desde las empresas de parte de sus beneficios (fundaciones, apoyo a ONGs, involucración y apoyo a las instituciones).

Es en este entorno donde las Compañías a través de este cambio sociológico van a tener que gestionar su desarrollo y es así que cobrará cada vez más importancia las prácticas de los códigos de conducta que van a suponer un paso decidido en el empuje hacia el compromiso y la transparencia de las empresas hacia un entorno más humano y equilibrado dentro de las mismas.

En otro orden de cosas y entrando ya más en el fondo del artículo, es evidente que, desde hace más de 25 años, hemos observado un gran cambio en las relaciones laborales y en la transferencia de conductas de las empresas multinacionales del mundo anglosajón, preferentemente americanas y británicas, a sus filiales españolas.

En los últimos años está siendo habitual la expansión fuera de nuestras fronteras de nuestras empresas nacionales, bien es cierto que todavía de una forma tímida y muy parcial, ya que la mayor expansión se ha producido en el centro y el sur de América. Observamos no obstante un incremento hacia Asia y el norte de África de algunos sectores fundamentalmente manufactureros o productivos. Por

otro lado está la inmigración con la afluencia de cada vez mayor número de extranjeros que vienen a asentarse con sus familias, en clara contraposición con los típicos expatriados que aterrizaban en España por un período que normalmente no excedía de tres o cuatro años.

Al hilo del movimiento anteriormente mencionado, las compañías multinacionales preferentemente las anglosajonas han trasladado todas sus políticas a sus subsidiarias / filiales en el resto de los países incluyendo en ellos a España.

No es el objeto de este artículo valorar las dificultades de aplicación que se han producido en este proceso y que han sido numerosas, sino más bien desarrollar unas pautas para las compañías españolas y evitar así alguna de estas dificultades.

Un elemento diferenciador importante es el impacto de las leyes en la cultura de los pueblos. El mundo anglosajón es una sociedad regulada y basada por el "Common Law", que desarrolla las leyes a partir de casos concretos que van sucediendo, mientras que en los países herederos de las leyes de la antigua Roma, la conceptualización de las leyes tiene carácter genérico para después ser aplicado al caso concreto, con lo que se crean los códigos y leyes genéricas. Esto como luego se verá tiene su importancia a la hora de hablar de la implantación de los códigos de conducta en las empresas.

Algún ejemplo para entender el impacto que esto tiene en el día a día: los manuales de instrucciones de cualquier aparato en los Estados Unidos deben explicitar cuestiones que aquí nos pueden parecer cómicas o de perogrullo, "no se pueden introducir animales domésticos en un microondas", ríanse pero una ciudadana reclamó por que su gato había fallecido tras meterlo en el microondas, y recibió una indemnización millonaria porque las instrucciones del fabricante no incluían explícitamente este aviso.

Centrándonos en las empresas y en su buen gobierno, uno de los ejemplos que recientemente está dando más que hablar es el de los consejeros independientes. Numerosos estudios han incidido en la falta de participación activa y por tanto de control de los citados consejeros en las sociedades que como consecuencia de cotizar en el mercado público siguen las recomendaciones del código Olivencia, así es que ya el propio nombre de "independiente" es cuestionable, ya que la independencia es difícil cuando los vínculos son estrechos con la presidencia, si realmente se quiere un mayor control quizás sea necesario enfocar las funciones de los citados consejeros y sus vinculaciones con la presidencia; (esto quizás lo sacaría por ser el párrafo muy largo).

Otro paso que entendemos de avance en el proceso, es el denominado "Código de Gobierno para la Empresa Sostenible". Como puntos más destacados a

resaltar son la ampliación del concepto de “Shareholders” por el de “Stakeholders” a la hora de regular la ética y la conducta. En el primer caso quedan incluidos solamente los accionistas mientras que en el segundo son también parte vital y activa del proceso los empleados, los socios estratégicos, los clientes, proveedores, instituciones financieras, la administración, creadores de opinión y conocimiento y las comunidades locales. Como consecuencia de este primer paso es obvio que las materias que deben formar parte de los Códigos de Conducta han sido ampliados exponencialmente y las consecuencias son, en algunos aspectos en el gobierno de las empresas, diríamos que impredecibles.

Centrándonos en lo referente a los códigos conducta en las organizaciones estos deben tratar de cubrir aquellos aspectos que sean claves para los negocios.

Los códigos de conducta deben ser la consecuencia y estar fundamentados en los valores y principios que soporten y apoyen la misión de la compañía.

Valores comunes son, entre otros:

- Integridad
- Honradez
- Imparcialidad
- Transparencia
- Entorno social y medioambiental
- Respeto
- Igualdad/Equidad
- Liderazgo
- Etc...

Estos valores serán los que tengamos que desarrollar a través de las conductas asociadas a cada uno de ellos.

Qué materias o aspectos deberían ser susceptibles de ser incluidos en el código de conducta:

En la práctica deberemos distinguir aquellas cuestiones que van a ser o bien deben ser incluidas en el código y aquellas que serán apoyadas o reguladas por políticas. Entendemos que como objetivo deberían ser reguladas todas aquellas que tengan que ver con las inter-relaciones que se producen entre los diferentes “stakeholders”. Por otro lado y dado que en la mayoría de los casos tanto en la fase de desarrollo e implantación como en el posterior seguimiento muchas de estas prácticas van a estar relacionadas con personas de la Compañía el papel del Departamento de Recursos Humanos o Dirección de Personas debería tener un papel muy activo en todo el proceso y ser el facilitador del mismo.

## **DE LAS PALABRAS A LOS HECHOS. LA FASE DE DESARROLLO E IMPLANTACIÓN**

### **DE LAS PALABRAS A LOS HECHOS, A TRAVÉS DE UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD**

Hasta ahora, tan solo un reducido número líderes y directivos de empresas importantes era consciente de la importancia de elaborar un código ético de conducta para sus empresas y organizaciones. Incluso una parte de estos lo consideraban como un artículo de lujo que quedaba bien “llevarlo puesto” de cara a la galería, de puertas hacia afuera, para vender una imagen ante los diferentes agentes sociales y de la comunidad de negocios, pero sin preocuparse excesivamente de realizar una verdadera implantación en sus prácticas y procedimientos habituales, ni de difundirlo entre todos los hombres y mujeres que conforman el equipo humano de la empresa.

Sin embargo, a pesar de que la ética en los negocios existe como una disciplina de gestión desde los años 70 a partir de los debates en torno a la globalización y la responsabilidad empresarial, y a pesar de que el 90% de las escuelas de negocios imparten programas relativos al comportamiento ético y los principios del buen gobierno, para la gran mayoría de empresas aún sigue siendo algo irrelevante, envuelto en una serie de mitos que convierten esta disciplina, en el mejor de los casos, en un ejercicio de relaciones públicas con pocas intenciones de cumplir las habituales promesas de integridad, respeto, transparencia y solidaridad con la que se acostumbran a “rellenar” unos folios de supuesta identidad corporativa.

Afortunadamente, las graves consecuencias empresariales acaecidas en el entorno de los negocios – económicas, sociales y políticas- derivadas de comportamientos no éticos están haciendo que los códigos de conducta y de buen gobierno ocupen un espacio cada día más importante en los consejos de administración y en las reuniones de los comités de dirección de las empresas, donde se está aprendiendo que las prácticas de buen gobierno y comportamiento son una garantía de estabilidad, de supervivencia a largo plazo y de crecimiento sostenible en el tiempo.

Ello supone la superación de la creencia clásica de que la ética estaba reñida con los negocios, para transformarse en un profundo convencimiento de que valores éticos como la integridad, la transparencia o la responsabilidad social son el verdadero garante de los ingresos, de los beneficios, del control de costes derivados de comportamientos fraudulentos o corruptos, del uso eficiente de los recursos, de la reputación corporativa, de la creación de riqueza, en definitiva de la propia supervivencia de una empresa.

Estamos entrando, por tanto, en un proceso de aceleración para transformar todos aquellos valores éticos que se afirman defender en códigos de conducta y

en acciones concretas de comunicación y de formación, encaminados a conseguir un alto nivel de integridad en los comportamientos de los empleados y una verdadera coherencia entre el “código” y la “conducta”.

Para ejecutar este proceso de transformación están proliferando los denominados “programas de integridad” que constan básicamente de tres apartados: un código de conducta, un sistema de comunicación y formación y un procedimiento de asesoramiento y vigilancia del cumplimiento

El código de conducta de una empresa es un documento en el que se encuentran especificados los comportamientos que se esperan de sus empleados, así como aquellas conductas que no pueden ser permitidas, representando los estándares de comportamiento que contribuyen a que la organización cumpla con sus objetivos de forma eficiente y eficaz.

La función del sistema de comunicación y formación es la de dar a conocer el código entre todos los miembros de la empresa y capacitarles para que lo interpreten y apliquen adecuadamente.

Por su parte, el procedimiento que se diseñe de asesoramiento y vigilancia tiene como fin, por una parte, verificar y auxiliar el cumplimiento del código ayudando a resolver dudas y, por otra, definir cuando se ha desobedecido el código y, en su caso, las sanciones que se deberán aplicar.

Para conseguir una verdadera implantación de un “programa de integridad” se deben aplicar una serie de criterios y seguir unos determinados pasos que, a nuestro modo de entender, son claves y que recogemos a continuación.

**Los criterios básicos para elaborar e implantar un programa de integridad** se pueden resumir en cinco: liderazgo y visión a largo plazo, participación, coherencia, singularidad y aplicabilidad.

### **Liderazgo y visión a largo plazo**

Uno de los elementos más importantes en la elaboración e implantación de un programa de integridad es el interés, liderazgo y ejemplo que ofrezcan los directivos de la organización. A lo largo de todo el proceso, ellos deben ser los responsables de llevar la iniciativa en la elaboración del código y de impulsar su implantación y las acciones de seguimiento del mismo. Se pueden presentar argumentos convincentes para poner un marcha un código de conducta, pero si las palabras no van acompañadas con hechos y no se predica con el ejemplo –el comportamiento se contagia- todas las energías que se inviertan serán inútiles. Por supuesto, dicho liderazgo deberá estar orientado a la creación de valor en el largo plazo.

## **Participación**

La participación es un elemento consustancial asociado al éxito de la implantación de un código de conducta. Según algunos estudios consultados, la gran mayoría de códigos de conducta en España -el 80%- son elaborados por la alta dirección, mientras que los directivos y empleados aportaron sus sugerencias en un 12% de los casos. Tan solo el 5% se elaboraron con una amplia participación de los empleados. Eso sí, en el 20% de los casos participaron profesionales expertos independientes en la redacción del código. Se consigue una implantación más efectiva en la medida en que se hace participar a empleados de los diversos niveles y áreas funcionales de la empresa.

La participación presupone comunicación y no mera información. Con la gestión adecuada de la participación y la comunicación la alta dirección está manifestando un compromiso con los empleados en primer lugar, y con todas las partes implicadas en general, que se convierte en la generación de un alto nivel de consciencia y de responsabilidad colectiva y que se transforma en un hábito cotidiano de petición constructiva de coherencia mutua entre lo que se dice defender y lo que realmente se defiende con los hechos.

## **Coherencia**

El contenido del código debe ser percibido por parte de todos los empleados como algo coherente con las actividades empresariales que la compañía realiza de cara al exterior y consistente con las prácticas habituales de gestión de recursos humanos, por lo que de puertas adentro se refiere. La coherencia es el pilar sobre el que se construye la confianza y la credibilidad, dos condiciones con las que tiene que contar la alta dirección y toda la cadena de mando de la organización para que el programa que se desea implantar sea creíble y, por lo tanto, aplicable; una empresa que declara tener valores ambientales y realiza actividades contaminantes no tiene credibilidad para implantar un código de conducta.

## **Singularidad**

Cada organización debe tener su propio código de conducta, único, específico y adecuado a sus integrantes y congruente con sus actividades y fines. El código debe poner énfasis en los asuntos y problemas específicos de la empresa concreta, en la forma de prevenirlos y en las posibles soluciones.

## **Aplicabilidad**

Para que no se convierta en papel mojado olvidado en un estante, el código de conducta debe contemplar mecanismos que aseguren su efectiva aplicación, llegando a todas y cada una de las personas de la compañía; en definitiva todas

las personas son responsables de su comportamiento. El éxito de los objetivos de una empresa se halla en la aportación de cada individuo al fin colectivo.

Debe de ser lo suficientemente claro y preciso para que se puedan distinguir las conductas éticas de las que no lo son, y permitir tanto el reconocimiento de los comportamientos excepcionalmente positivos, como la aplicación de la sanción correspondiente en caso de incumplimiento de los preceptos recogidos en el código.

**La ejecución del programa de identidad comprende los siguientes 4 pasos que entendemos fundamentales para asegurar su éxito:**

1. Definición de una estructura de equipos de trabajo.
2. Redacción del código de conducta:
  - Análisis la empresa: misión, visión, cultura, políticas, procedimientos
  - Identificación de las áreas críticas
  - Definición de los comportamientos de riesgo
3. Comunicación y formación.
4. Asesoramiento y vigilancia del cumplimiento.

### **1. Definición de una estructura de equipos de trabajo**

Se constituirá un comité de coordinación del programa que se encargará de conducir todo el proceso, de organizar y coordinar los equipos de trabajo, de elaborar un plan de trabajo y un calendario de ejecución, de redactar una primera versión del código de conducta, de definir las acciones de comunicación y formación y, finalmente de establecer los mecanismos de asesoramiento para resolver dudas y de supervisar el cumplimiento del programa.

Se encargará de constituir una estructura de equipos de trabajo con una muestra amplia de empleados de todas las áreas funcionales y representativa de los diversos niveles de responsabilidad.

Se debe procurar que este comité se conforme de manera transversal para asegurar que contemplan los diversos procedimientos y actividades de la compañía y que representa a los diferentes colectivos de la empresa, incluyendo la representación social de la empresa si procede. Así mismo, es aconsejable la intervención de un experto externo a la empresa que

aporte otras visiones, aportaciones de “best practices” y la objetividad e imparcialidad asociada a la no pertenencia a la compañía.

## **2. Redacción del código de conducta**

Antes de iniciar la redacción del código y la puesta en marcha de los equipos de trabajo es necesario analizar la misión, visión y valores de la compañía y situarlos como referencia con la que debe ser congruente la elaboración del código de conducta. Así mismo se recogerán y las políticas, prácticas y procedimientos más importantes y se someterán a un contraste y análisis de consistencia interna con los comportamientos éticos que definitivamente se plasmen en el documento.

El siguiente paso será identificar las áreas críticas propias de cada caso específico. Cada organización encontrará actividades distintas que debe promover, así como conductas que querrán evitar, de acuerdo con su idiosincrasia y prioridades. Sin embargo, en muchas organizaciones coinciden zonas de riesgo, siendo las más frecuentes:

- Manejo de la Información
- Conflicto de intereses
- Uso de recursos materiales y financieros
- Seguridad, salud y medio ambiente
- Relaciones entre los miembros del grupo
- Relaciones con la administración

Una vez identificadas las áreas de riesgo específicas deben identificarse las conductas específicas que se desean evitar. Estas deberán ser observables y evaluables, de acuerdo con los criterios éticos definidos para la compañía; deben ser representativas de la actividad de la empresa, factibles de que ocurran pero que se desean evitar.

Realizados los pasos descritos hasta el momento, el comité de coordinación estará en condiciones de elaborar el primer borrador y de hacer participar al mayor número posible de miembros de la organización para que aporten sugerencias y propuestas. La organización debe definir cuál será el mecanismo y el tipo de consulta que se realice en función de sus características propias, así como establecer el mecanismo de aprobación y adhesión.

Por otra parte, es necesario establecer plazos periódicos para la revisión del código, estando atentos a los cambios sociales y legales. Un código debe de ser un documento vivo susceptible de modificación a la búsqueda del interés colectivo. Un código que se congela es un código muerto.

En ningún caso el código debe tener un carácter exclusivamente sancionador, sino de esclarecimiento y transparencia de las relaciones, es por ello imprescindible la participación de todos los estamentos de la compañía.

### **3. Comunicación y formación**

Para que el código de conducta se cumpla es necesario que todos los integrantes de la empresa lo conozcan de manera que sean capaces de interpretarlo en el momento de desarrollar sus actividades diarias o en situaciones nuevas que se puedan presentar. La capacitación puede tomar formas muy diversas que van desde sesiones de información a cursos de formación en los que los asistentes se ven obligados a intervenir en actividades formativas que implican una elección de comportamiento que después es sometido a valoración ética según el código de conducta propio de la empresa en cuestión.

Por otra parte, es recomendable imprimir los detalles del programa de integridad para ser distribuido internamente y a las partes implicadas que proceda externamente.

### **4. Asesoramiento y vigilancia del cumplimiento**

Ningún código por completo que sea es capaz de prever todos los escenarios que puedan presentarse, por lo que debe formarse un comité asesor que en caso de duda pueda resolver los problemas que se planteen. Al mismo tiempo, este comité asesor debería encargarse de recibir quejas o denuncias en caso de que alguna persona estuviera violando el código de conducta establecido. En algunos casos, se deben contemplar mecanismos de denuncia anónimos y dispositivos de protección para denunciantes que aseguren que no se verán afectados por la denuncia realizada. También se debería recoger mecanismos de reconocimiento para aquellos que han mostrado algún comportamiento ejemplar y significativo.

## **LOS RESULTADOS**

Las organizaciones que cuentan con códigos de conducta y con programas para su aplicación reducen los riesgos de incurrir en costes derivados de comportamientos fraudulentos o corruptos, aumentan la reputación de su marca y

su capacidad para ser compañías donde las personas desean trabajar y desarrollarse profesionalmente y para mantener a los empleados comprometidos y fuertemente vinculados con la organización.

Cuando la redacción, la elaboración, la comunicación y los programas de formación de un código de conducta se gestiona con el mismo rigor que el resto de actividades empresariales, el código de conducta y los valores que recoge funcionan como un verdadero catalizador y facilitador de la sostenibilidad de la empresa en la que participan todas las partes implicadas.

Los accionistas e inversores e instituciones financieras, actuales y potenciales, que son atraídos por empresas bien gestionadas y gobernadas que protegen sus activos intangibles con políticas y prácticas medioambientales y sociales respetuosas y proactivas.

Los socios estratégicos que buscan alianzas con empresas que consiguen con sus actuaciones transmitir confianza y credibilidad.

Los clientes que en definitiva son los que con sus opciones de compra influyen de manera directa e inmediata en la cuenta de resultados de la empresa.

La administración en todos sus diferentes niveles –internacional, estatal, autonómico y local- por su poder regulador y de compra.

Los creadores de opinión y conocimiento –medios de comunicación, ONGs, universidades, comunidad científica- que ejercen su capacidad de influencia para transformar o mantener la percepción que la sociedad tiene de las actividades de una empresa.

Y, por supuesto, la vertiente de los empleados ya que al compartir con todos ellos valores y objetivos coherentes se sentirán parte implicada en la empresa, y su vinculación irá más allá de la simple relación contractual para contribuir definitivamente con su compromiso e involucración emocional a la consecución de los objetivos de la empresa y, en consecuencia, a la creación persistente de valor.

Para concluir, este es un camino que como vemos diferenciará a las compañías sostenibles y con buenos resultados –auténticas protagonistas de la “revolución de los valores”- de las demás. No se trata de vestir con apariencia más o menos rimbombante una herramienta, sino de usarla en beneficio de todos los componentes de la organización. Asimismo es importante destacar que éste es un camino en el que el retorno será prácticamente imposible y que conviene medir los progresos y adecuarlos al entorno para no provocar convulsiones en la empresa por no haber podido acompañar la “letra” con los “hechos”.