

Guía Internacional de Buenas Prácticas
Junio 2007

Definición y desarrollo de un código de conducta efectivo para las organizaciones



Traducido por:



**Instituto Mexicano de
Contadores Públicos**

IFAC PAIB COMITÉ INTERNACIONAL GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
1. Visión general del por qué el tema es importante	3
2. Principios clave que son características ampliamente aceptadas de las buenas prácticas	6
3. Guía de aplicación en la implementación de principios	8
Anexo A: Ejemplo de un código de conducta para la Organización ABC	
Anexo B: Principios basados en valores en la vida pública – Un ejemplo	
Anexo C: Lineamientos de conducta externa y normas legales	
Anexo D: Representación gráfica de las principales partes interesadas y sus principales áreas de preocupación	
Anexo E: Recursos	

1. **Visión general del por qué el tema es importante**

- 1.1 Cada organización tiene normas de conducta, ya sea que las conozca o no. De una forma u otra, de forma explícita o implícita, cada organización comunica sus valores, criterios aceptables para la toma de decisiones y sus normas básicas de comportamiento. Un número creciente de organizaciones se han dado cuenta de la importancia y de los beneficios de comunicar explícitamente sus valores y principios rectores en un código publicado de conducta o de ética. Dicho código, el cual ayuda a construir una organización impulsada por valores, generalmente se ocupa de los valores subyacentes de la organización, el compromiso con los empleados, las normas para hacer negocios y su relación con la sociedad en general.
- 1.2 La preocupación sobre el no establecer o no adherirse a las normas de buena conducta, se ha visto acrecentada por los escándalos corporativos y su impacto en los mercados de capital y en los inversores. Muchas personas y grupos exigen a los líderes de la organización más que solo la maximización del beneficio y la transparencia, y muchos líderes de la organización hacen énfasis en la ética y en la integridad como una principal característica de su conducta empresarial. Este mayor énfasis en la ética, gobierno corporativo y responsabilidad corporativa ha animado a muchas organizaciones a establecer códigos de conducta. En algunos países, las leyes y reglamentos han requerido este tipo de códigos; en otros, su creación ha sido impulsada por los mecanismos del mercado, tales como los movimientos de precio de las acciones, por una combinación de las fuerzas del mercado y de la normativa. Desde una perspectiva económica más amplia, la aplicación de códigos de conducta eficaces y congruentes podría mejorar el desempeño organizacional y del control, dando lugar a un menor número de irregularidades y escándalos corporativos y a un aumento gradual de la confianza entre las organizaciones y sus interesados.
- 1.3 Muchas organizaciones se han dado cuenta que la buena conducta y la integridad contribuyen al éxito en el mercado. Los teóricos de la gestión y los líderes, afirman frecuentemente que son esenciales valores fundamentales claros para un alto rendimiento de las organizaciones, y que “la buena conducta es buen negocio”. Los dilemas éticos pueden afectar la reputación de la organización y, en última instancia, su resultado financiero. Facilitar el comportamiento ético en las organizaciones, puede ayudar a salvaguardar la reputación y a transmitir un compromiso con la práctica responsable ante la sociedad y los reguladores. Por otra parte, las corporaciones multinacionales influyen en las normas de conducta y en las prácticas de negocios cuando aplican sus códigos de conducta en todas sus instalaciones operativas.
- 1.4 Las prácticas cuestionables de negocios, incluso incidentes individuales de conductas inapropiadas, reflejan en cierto grado los valores, actitudes, creencias y sistemas de la organización en la que ocurren. Los altos directivos pueden ser señalados de no haber ejercido liderazgo, si no se instituyen sistemas que alienten y faciliten normas de conducta y comportamiento adecuadas.
- 1.5 A pesar de la cantidad de información y de recursos al desarrollar códigos, se carece de guías internacionales reconocidas para los profesionales de la contabilidad en empresas. Esta Guía internacional de buenas prácticas, prepara a los profesionales de la contabilidad en empresas para fomentar una cultura basada en la ética y para ayudar a sus organizaciones a definir y desarrollar un código de conducta. Es igualmente relevante para las organizaciones que crean un código por primera vez y para los que deseen revisar su enfoque existente ya sea en el desarrollo de mercados o en economías establecidas.

- 1.6 Reconociendo que es una área de la práctica que evoluciona, el Comité del PAIB le da la bienvenida a la retroalimentación y a los comentarios adicionales sobre esta Guía. Se pueden enviar comentarios adicionales a edcomments@ifac.org. El Comité del PAIB alienta a los profesionales de la contabilidad practicantes a consultar a esta guía.

Establecer un caso de negocios para desarrollar un código de conducta

- 1.7 Tener un código es un elemento clave para asegurar la efectividad del gobierno corporativo. Es uno de los documentos más importantes de los empleados. Desarrollar y revisar un código ayuda a hacer visible (a) como opera la compañía, (b) como incorpora sus principales valores (tales como reflejar sus principales valores en sus comunicaciones, procesos y comportamientos) y (c) como se relaciona con sus principales interesados. Los empleados generalmente prefieren trabajar para organizaciones comprometidas con los valores y la ética y los consumidores tienden a preferir el comprar en organizaciones con registros sólidos de adherencia a normas de conducta y con comportamiento socialmente sensible. Los códigos también pueden dar tranquilidad a los inversionistas y a terceros interesados, particularmente a aquellos que buscan una inversión socialmente responsable, íntegra y con compromiso con la ética.
- 1.8 Un código de conducta bien diseñado puede proporcionar el contexto para los programas diseñados para mejorar el desempeño organizacional. Las organizaciones que no establecen e implementan un código de conducta y al integrar sus valores organizacionales, pueden experimentar una baja productividad, alta rotación, incremento en los costes de las transacciones y una mayor exposición a acciones legales. Esta falta finalmente incrementará el costo de capital. Por consiguiente, el implementar exitosamente un código de conducta dentro de una organización con base en valores, se percibe mayormente como un activo competitivo y una ventaja.

La función del profesional de la contabilidad en empresas

- 1.9 Los profesionales de la contabilidad en empresas, tienen funciones variadas e importantes al manejar y apoyar la ética organizacional y dirigir los programas éticos y, específicamente en el contexto de esta Guía, al definir y desarrollar códigos de conducta. Todos los profesionales de la contabilidad en empresas, tienen que mantener altas normas de calidad de conformidad con el Código de ética para profesionales de la contabilidad de la IFAC, los cuales requieren que los contadores fomenten una cultura basada en la ética en una organización empleadora, que hace énfasis en la importancia que la alta dirección pone sobre el comportamiento ético¹. Por consiguiente, todos los profesionales de la contabilidad en empresas pueden apoyar el código de conducta de la organización por medio de su propio comportamiento. Mientras más alta es la posición que tiene un individuo, mayor es la oportunidad y capacidad para influir en los acontecimientos, prácticas y actitudes. Como director general o director financiero, un contador puede estar involucrado directamente en (a) el desarrollo y aprobación de un código, sobre todo al dirigir o tener el liderazgo de un proyecto y (b) al establecer las estructuras y el enfoque necesarios para ejecutar programas de ética, de cumplimiento y valores.

¹ Apartado 300.5 del Código de ética para profesionales de la contabilidad de la IFAC.

- 1.10 Los líderes organizacionales tales como el director general, el director de finanzas y otros directores y gerentes también pueden involucrarse en la demostración del cumplimiento del código a terceros, ya sean inversores, sus representantes o grupos especiales de interés. La presión ejercida por terceros puede centrarse en estas áreas de alto perfil y en cuestiones como: (a) proteger a los trabajadores y las prácticas laborales, (b) extender los principios del código y sus lineamientos a los proveedores y socios comerciales y (c) el tratamiento de diversas cuestiones de la dirección. Los altos directivos deben asegurarse de que el código y otros programas de cumplimiento y de gobierno influyan en cómo se manejan estas cuestiones en la práctica.
- 1.11 Un contador que trabaja en auditoría interna puede involucrarse en (a) evaluar si el código es una herramienta efectiva para minimizar el riesgo de una conducta inapropiada, incluyendo si la no adopción de éste ha sido informada e (b) informar al comité de auditoría. Los contadores en las áreas de auditoría interna o finanzas también pueden involucrarse en la implementación y reforzamiento del código en esas áreas.
- 1.12 Generalmente, los códigos de conducta juegan un papel vital en la función de fortalecer el entorno de control, dentro del cual los profesionales de la contabilidad en empresas pueden caracterizarse de forma significativa en la supervisión, revisión e información sobre el resultado. Debido a que un código de conducta eficaz es un componente importante de los sistemas de control de una organización, la mayoría de los profesionales de la contabilidad en empresas deben ser capaces de:
- reconocer los potenciales problemas éticos y de cumplimiento dentro de las organizaciones que apoyan;
 - aplicar un marco de referencia o un proceso de toma de decisiones para resolver conflictos;
 - articular las razones para tomar decisiones particulares sobre la base de un código de conducta;
 - identificar, dar seguimiento y comunicar las expectativas de terceros interesados, así como los costos, beneficios y riesgos de cumplir con esas expectativas;
 - dar seguimiento e informar sobre la adopción de los códigos de conducta de sus organizaciones y
 - valorar si las acciones propuestas sobre iniciativas actuales o futuras gestionan eficientemente los riesgos enfrentados por la organización.
- 1.13 Aunque las organizaciones pueden tener sus propios códigos de conducta, también se requiere que los contadores cumplan con el código de ética de su organismo profesional. A los organismos profesionales que son miembros de la IFAC, se les requiere cumplir con los requerimientos éticos del Código de la IFAC, el cual establece los requerimientos éticos para los profesionales de la contabilidad. Un organismo miembro no puede aplicar normas menos estrictas que las establecidas en este Código. Sin embargo, si la ley o normativa le prohíbe a un organismo miembro cumplir con ciertas partes de este Código, deberá cumplir con todas las otras partes. Los requerimientos y lineamientos de algunas jurisdicciones pueden diferir del Código de la IFAC. Los profesionales de la contabilidad deben estar conscientes de esas diferencias y cumplir con los requerimientos y lineamientos más estrictos, a menos que esté prohibido por la ley o normativa. Por consiguiente, un contador que es un miembro de un organismo profesional, que es un organismo miembro de la IFAC, deberá cumplir con los principios del Código de la IFAC, así como con el código de conducta del organismo profesional. Los profesionales de la contabilidad en empresas deben apoyar el código de una organización comportándose de conformidad con este. Cuando sea apropiado, el profesional

de la contabilidad en empresas debe también estar al tanto de otros códigos relevantes tales como el Código de conducta para los directores financieros del grupo de las 100 organizaciones principales de Australia. Cumplir con todos los códigos importantes contribuye a la integridad de la información y a una toma de decisiones responsable y ética.

- 1.14 El documento del 2005 del Comité de PAIB- “Las funciones y dominio del profesional de la contabilidad en empresas” subraya la variedad de funciones que llevan a cabo los profesionales de la contabilidad en empresas, por ejemplo, el implementar y mantener los controles operativos y fiduciarios, proporcionando soporte analítico para la planeación estratégica y la toma de decisiones, asegurando que existan procesos eficientes de gestión de riesgos y ayudando a la dirección a establecer el tono para las practicas éticas.

2. Principios clave que son características ampliamente aceptadas de las buenas prácticas

La naturaleza de los códigos de conducta en las organizaciones

- 2.1 Generalmente, la política de ética de una organización establece los valores y principios de la organización mientras que el código de conducta de una organización delinea las normas de comportamiento y las prácticas. Algunos códigos de conducta se etiquetan como Código de ética, Código de practicas de negocios, Código de valores o Código de comportamiento. El término más común parece ser el de Código de conducta; sin embargo, algunas organizaciones individualizan el título con uno de sus valores principales, tales como “integridad” o con una frase como “Desempeño con integridad” o “La manera como hacemos negocios”. Algunas organizaciones tienen políticas de ética por separado del código de conducta.
- 2.2 A pesar de que los códigos de conducta son redactados de diferentes maneras, los programas en las organizaciones con un enfoque relativamente desarrollado para manejar la ética y los valores incluyen generalmente:
- misión de la organización;
 - una declaración del director general y/o del consejo directivo;
 - valores y principios organizacionales;
 - una declaración sobre como la entidad se relaciona con su comunidad, entorno, y sociedad;
 - lineamientos éticos y de conducta y guías sobre prácticas;
 - ejemplos de comportamientos éticos y no-éticos;
 - reglas de conducta específicas y
 - compromiso para informar sobre la evaluación de desempeño.
- 2.3 El término “código de conducta” no tiene una definición autorizada. En 1999, en su informe “*Código de conducta corporativo: Un inventario*”, la parte trabajadora del Comité de Comercio de la OCDE definió los códigos de conducta corporativa, para propósitos de su encuesta, como “compromisos realizados voluntariamente por las compañías, asociaciones u otras entidades, las cuales ponen por delante normas y principios para la conducta de las actividades de negocios en el mercado”.

- 2.4 La mayoría de las otras definiciones enfatizan que el código de conducta es una declaración formal de los valores y las practicas de negocios de una corporación. Una definición integral de “código de conducta” para propósito de estos lineamientos es:

Principios, valores, normas o reglas de comportamiento que guían las decisiones, procedimientos y sistemas de una organización de cierta forma que (a) contribuye al bienestar de sus interesados clave y (b) respeta los derechos de todos los componentes afectados por sus operaciones.

- 2.5 Es útil distinguir entre términos para evitar confusiones en las comunicaciones y para ver parte del desarrollo de un código de conducta y un más amplio enfoque de la ética y del cumplimiento (quizás en la forma de un programa de ética y cumplimiento típico en muchas organizaciones grandes) a partir de un esfuerzo más amplio para fomentar una organización impulsada por valores. Un código de conducta es una parte de un programa integral de cumplimiento y ética que debe ser parte de una organización y de una cultura basada en valores. Esto asegura que un programa de ética y el desarrollo de un código de conducta son a la vez las raíces de los valores centrales de una organización. La toma de decisiones éticas requiere de valores para guiar esas decisiones. Los valores son creencias importantes que dan forma a las actitudes y motivan las acciones y deben ser utilizados como un marco de referencia en el que los empleados toman decisiones.
- 2.6 Este enfoque también se puede traducir en un código de conducta utilizando el término "código basado en valores". Esto se refiere a un enfoque que utiliza valores como base para la toma de decisiones éticas. Un código no puede cubrir todas las acciones éticas y no éticas; por lo tanto, no es una solución total ni un instrumento normativo para guiar a las organizaciones y a su dirección. Por otra parte, muchas situaciones requieren que los empleados usen su criterio. Un código basado en valores utiliza valores de la organización, los lineamientos de la administración y de los empleados como base para la toma de decisiones éticas, sin enumerar las reglas detalladamente. Esto puede ayudar a los empleados a "hacer lo correcto" y abordar los dilemas éticos que a veces no tienen respuestas claras.

Los principios clave al definir y desarrollar un código de conducta

- 2.7 Los principios clave subyacentes a las buenas prácticas ampliamente aceptadas son:
- (a) Los objetivos generales de la organización deben ser el desarrollo de una organización basada en valores y un código orientado por los valores, para promover una cultura que alienta a los empleados a interiorizar el principio de integridad y practicarlo y a "hacer lo correcto" al permitirles tomar decisiones adecuadas.
 - (b) Un código de conducta refleja el contexto organizacional. La naturaleza, título y contenido de un código eficiente varía entre organizaciones, así como el enfoque para su desarrollo.
 - (c) Compromiso por parte del consejo directivo: Finalmente, la responsabilidad ética recae en el consejo directivo (o su equivalente), el organismo que tiene el poder para influenciar la cultura y comportamiento de la organización. El consejo debe supervisar específicamente el desarrollo del código de conducta (y una iniciativa más amplia para alcanzar una organización basada en valores) y formalmente designar a un gerente para supervisar su desarrollo.
 - (d) Un grupo multidisciplinario y multifuncional, incluyendo personal internacional, debe encabezar el desarrollo del código cuando el tamaño de la organización lo permita. Grupos de empleados y otras partes interesadas clave pueden ayudar a identificar los riesgos en la cultura corporativa y en la conducta empresarial y considerar las posibles vulnerabilidades que surgen de estos riesgos y ayudar de forma útil en la definición y revisión del contenido del código.

- (e) Identificar claramente el proceso establecido para definir, desarrollar y revisar un código que promueva el entendimiento de, y un acuerdo sobre, los procesos y actividades clave.
- (f) Un código de conducta debe aplicarse a lo largo de todas las jurisdicciones en las que opera una organización, a menos que se disponga lo contrario en las leyes y normativas locales.
- (g) La concientización continúa y la divulgación del código y un amplio enfoque sobre la ética y el cumplimiento, es una parte importante para transmitir el compromiso de la dirección con sus principios subyacentes. Un programa continuo de concientización deberá sustentar el interés y compromiso con el código. Los empleados y otros deben conocer las consecuencias de no adherirse al código.

3. Guía de aplicación en la implementación de principios

PRINCIPIO A

Los objetivos generales de la organización deberían ser el desarrollado de una organización basada en valores y un código orientado por los valores, para promover una cultura que alienta a los empleados a interiorizar el principio de integridad y practicarlo y a "hacer lo correcto" al permitirles tomar decisiones adecuadas.

- 3.1 Un código con base en valores es el más adecuado para un entorno de negocios que cambia rápidamente, ya que permite las diversas circunstancias que pueden surgir en la práctica. Un código basado en valores proporciona un marco de referencia para el análisis de amenazas y salvaguardas y para la determinación de acciones apropiadas. Esto permite a todos los empleados tomar decisiones responsables y evitar un enfoque de "lista de chequeo" lo que puede alentar incumplimientos por tecnicismos.
- 3.2 El dirigir por cumplimiento ² es un punto de partida para desarrollar un código. Las organizaciones ven que se puede hacer un gran daño a la reputación y a su desempeño, por medio de una conducta ilegal o impropia. Para prevenir esto, una organización puede establecer un código de conducta que requiera el cumplir tanto de la ley como las normas de conducta que demanda el público. Un código basado únicamente en el manejo del cumplimiento generalmente se enfoca en prohibiciones como los conflictos de interés, robo de propiedad de la compañía, revelar secretos de mercado y puede llamarse un código de cumplimiento.
- 3.3 Un programa de cumplimiento puede dirigirse solo a un limitado conjunto de situaciones organizacionales y comportamientos, el nombrarlos se puede reducir a simples normas de lo bueno y lo malo. Las cuestiones más difíciles que los empleados enfrentan generalmente involucran dilemas generados por nuevas tecnologías, nuevos acuerdos de negocios o casos en donde hay uno o más conflictos de obligaciones.
- 3.4 Un programa de cumplimiento con base en un código de conducta que establece un conjunto de normas mínimas para el comportamiento organizacional hace poco para definir los tipos esperados o alentados de comportamientos. Se puede esperar que los empleados eviten dar un mal trato a los clientes, pero no puede ayudarles a ver cómo tratarlos. Esto puede:
 - Indicar a los empleados que el programa está diseñado para controlar su comportamiento debido a que no se confía en ellos. Esto contradice directamente los esfuerzos de alentar a los empleados a utilizar su criterio personal en el manejo adecuado de las numerosas situaciones que pueden enfrentar; y

- Involuntariamente, dar la impresión de que la organización sólo quiere un estándar mínimo de comportamiento y que los empleados no serán recompensados por una atención sustancial a los asuntos éticos y de conducta.
- 3.5 Una investigación de la OCDE publicada en el año 2000, “Una Amplia Revisión a sus Contenidos” ilustra las motivaciones más citadas mencionadas por los códigos, más allá de sólo expresiones de responsabilidad para el público o terceros interesados en específico. Los objetivos citados incluyen: (a) protección o mejora de la reputación y la construcción o retención del liderazgo industrial en ciertas áreas de responsabilidad social corporativa, (b) mayor lealtad del cliente, (c) mejora en la operación del negocio, (d) sólida lealtad del personal y (e) control de los riesgos legales.
- 3.6 Las organizaciones generalmente afectan el comportamiento de los empleados de una forma limitada si sólo administran el cumplimiento sin crear un cambio genuino en la cultura organizacional. Sin ese cambio, las situaciones importantes que causen problemas de conducta muestran respuestas instintivas en vez de respuestas estratégicas. Aquellos que crean ese cambio, fomentan una organización con base en valores y los identifican e invierten recursos considerables para que esos valores permeen todos los aspectos de las operaciones. Encuentran productivo tomar decisiones consistentes con esos valores, aún cuando las recompensas a corto plazo no son aparentes.
- 3.7 Un enfoque solamente basado en el cumplimiento, que le dice a los empleados sobre la ley como un medio para prevenir violaciones, tiene una eficacia limitada. El reconocimiento de esto ha conducido a muchas organizaciones a manejarse por un conjunto de valores positivos que ayudan a guiar las decisiones y acciones de los empleados y a promover la responsabilidad individual. Los valores organizacionales pueden delinearse por (a) fundadores de una organización que continúan dominando el liderazgo y las creencias de la gerencia, (b) las expectativas y demandas de las partes interesadas o (c) un conjunto de valores de largo tiempo establecidos por gerentes profesionales ya sea el consejo directivo u otras personas encargadas del liderazgo y el gobierno.

Implementar un programa basado en valores generalmente involucra, al menos, las siguientes actividades:

- Identificar y definir los valores de la organización considerando el propósito de la organización, sus responsabilidades, autoridad, sus obligaciones y deberes. La preparación de declaraciones de valores debe involucrar a un amplio grupo de gerentes y otros empleados. Generalmente, las mejores declaraciones de valores se desarrollan mediante consultas y compromisos colectivos en lugar de imposiciones por parte de la dirección;
- poner en marcha los valores mediante una comunicación efectiva y continuamente comunicarlos a los empleados;
- crear sistemas que ayuden a incorporar los valores;
- establecer una función y/o procesos que supervisen las respuestas de los empleados a los valores establecidos y se aseguren de que tienen el impacto deseado;
- actualizar los valores y los programas basados en valores para apoyar el cambio necesario en la organización;
- asignar responsabilidades para la interpretación y revisión de valores;
- reclutar y promover a aquellas personas cuyos valores personales están alineados con los valores de la compañía.

- 3.8 Preparar un código basado en valores requiere el definir principios fundamentales y proporcionar una guía, particularmente, de lo que es una conducta ética y lo que no lo es. Un código con base en valores define los valores a un nivel relativamente alto, debido a que es imposible abarcar todas las situaciones a las que pueden enfrentarse los empleados. Un código debe identificar claramente actividades o comportamientos para los cuales no existe tolerancia.
- 3.9 El Anexo A es un ejemplo de código de conducta, que a pesar de que no es integral, actúa como una guía sobre cómo una organización ficticia describe los valores que gobiernan el cómo hacer negocios, establece algunos ejemplos de responsabilidades de la organización hacia sus interesados y especifica cómo se espera que actúen los empleados en relación con los valores de la organización así como con las leyes y normativas que controlan las operaciones. El Anexo B proporciona un ejemplo de principios basados en valores, que las organizaciones del sector público pueden incluir apropiadamente en sus códigos de conducta.

PRINCIPIO B

Un código de conducta refleja el contexto organizacional. La naturaleza, título y contenido de un código eficiente varía entre organizaciones, así como el enfoque para su desarrollo.

- 3.10 Los códigos de conducta varían en diseño y contenido así como en cómo son desarrollados y serán afectados por los siguientes factores:
- tamaño de la organización, tipo y complejidad,
 - geografía;
 - sector; y
 - consideraciones culturales.
- 3.11 Las organizaciones más pequeñas pueden tomar un enfoque más simple que lleve a un documento más corto que abarque una gama más reducida de cuestiones. El proceso de desarrollo e implementación probablemente sea menos formal, enfocándose en acciones en lugar de políticas. Si el comportamiento del propietario o de los directivos es visto como un modelo para el comportamiento de los empleados, estos deben entender el enfoque del propietario para los aspectos de ética. Idealmente, los nuevos socios o gerentes deben compartir los mismos valores. Las organizaciones más pequeñas deben establecer lineamientos claros de responsabilidad y rendición de cuentas para las conductas éticas y revisar regularmente el código y el desempeño ético, especialmente cuando las organizaciones cambian rápidamente.
- 3.12 Los códigos de conducta son herramientas importantes para las empresas del sector público y sin fines de lucro. Los códigos de estas organizaciones generalmente cubren un rango de compromisos públicos, debido a que la pérdida de la confianza del público debido a un comportamiento no ético puede dañar irreversiblemente la reputación. Desarrollar e implementar códigos puede ayudar a manejar asuntos éticos específicos que pueden surgir en este tipo de organizaciones y constituyen un reto administrarlos. Por ejemplo, estas organizaciones también pueden utilizar códigos de conducta para los miembros del consejo para un buen efecto. Esto ayuda a prevenir conflicto de intereses, especialmente al dirigir a los miembros del consejo a no poner sus objetivos personales sobre el bienestar de la organización. Una toma de decisiones diligente en estas organizaciones requiere el mismo nivel de aplicación y consideración de asuntos éticos que el de las organizaciones con fines de lucro.

- 3.13 Para organizaciones más grandes y complejas tanto en el sector privado como público, códigos más sustanciales deben incluir un conjunto de reglas éticas específicas y guías que cubran un amplio rango de asuntos éticos. Deben, por ejemplo, lidiar con sobornos y corrupción, conflicto de intereses, prácticas contables impropias, asuntos ambientales y laborales e incluir metas corporativas, responsabilidades y valores. Deben también incluir lineamientos para proveedores y socios de negocios y hacer compromisos públicos cuando sea apropiado.
- 3.14 Mientras organizaciones de diferentes sectores tendrán algunos problemas en común, las organizaciones en sectores pesados o basadas en recursos son propensas a centrarse en una diversa gama de temas diferentes a los de las organizaciones de servicios o las empresas de tecnología. Los programas en sectores altamente regulados, a menudo responden inicialmente a la violación de la ley, aunque muchos de ellos hayan ido más allá de esto, para el establecimiento de una cultura basada en valores. Por otra parte, son muy pocos los códigos que solo tratan asuntos específicos. La mayoría abarcan un amplio espectro de aspectos, en uno o varios documentos. Los códigos desarrollados por organizaciones que trabajan con el sector público, también deberán referirse a las leyes y normativas específicas que rigen las ventas al sector público. En la mayoría de los países, las adquisiciones del sector público están sujetas a restricciones y lineamientos.

PRINCIPIO C

Compromiso por parte del consejo directivo: Finalmente, la responsabilidad ética recae en el consejo directivo (o su equivalente), el organismo que tiene el poder para influenciar la cultura y comportamiento de la organización. El consejo debe supervisar específicamente el desarrollo del código de conducta (y una iniciativa más amplia para alcanzar una organización basada en valores) y formalmente designar a un gerente para supervisar su desarrollo.

- 3.15 Algunas organizaciones nombran a un ejecutivo con experiencia como responsable del desarrollo de un código de conducta; algunas nombran oficiales de ética de tiempo completo y algunas hacen ambas cosas. Independientemente de dónde recaiga la responsabilidad, se requiere un líder, preferiblemente a nivel directivo, y también debe patrocinar una amplia iniciativa para lograr una organización basada en valores.
- 3.16 Los directores y administradores demuestran su compromiso en parte, al incorporar la ética y la transparencia en la estrategia corporativa. Esto incluye asegurarse que las funciones críticas son dirigidas por personas con la competencia y autoridad adecuadas y que la organización entiende su mercado y sus riesgos y los gestiona eficientemente.
- 3.17 Algunas leyes y normativas nacionales requieren que un ejecutivo esté a cargo de la ética y de su cumplimiento. El consejo debe requerir a esta persona que informe regularmente por medio de los canales apropiados, tales como el Comité de Auditoría o el Comité o Grupo de Ética cuando exista.
- 3.18 Desarrollar una organización basada en valores debe empezar desde lo más alto de la organización, con el apoyo de algún directivo. El gerente general está dispuesto a comprometer el tiempo requerido y el esfuerzo personal a la iniciativa, así como demostrar visiblemente su compromiso. Las compañías conocidas por su conducta ética y su responsabilidad social generalmente son dirigidas por tales gerentes generales. Un programa basado en valores probablemente falle si los empleados sienten que la alta dirección no cree en el programa y que no está comprometida con el programa.

- 3.19 No puede subestimarse la importancia de una carta de presentación del gerente general, inequívocamente favorable al código y transmitiendo el apoyo de la alta dirección. Dicha carta debe enfatizar los valores de la organización, incluir una visión general del código y afirmar el compromiso de la organización con una conducta adecuada de sus directivos y empleados. Este mensaje del gerente general jugará un papel crítico en la determinación de qué tan bien se recibirá y seguirá el código. También puede colocar el código en el contexto de una ética más amplia y de un programa orientado en valores. El código de conducta también puede comenzar con una introducción del gerente general y/o el consejo de administración que explique la importancia de la ética y la integridad, la forma en que el código apoya y orienta la conducta ética y cómo el código refleja el contexto de la organización, los valores y principios.
- 3.20 A través de sus acciones diarias, los ejecutivos senior pueden alentar a otros para cumplir estándares más altos. El consejo mismo necesita ser ético y comprometerse a fomentar y apoyar una cultura ética. Los consejos que actúan éticamente pueden ser asistidos y apoyados al tener su propio código de conducta y a través de un gobierno corporativo sólido que se involucre con (a) nombrar directores, (b) agendas y juntas del consejo, (c) remuneraciones, (d) control interno y (e) evaluar el desempeño del consejo. La existencia de un código del consejo y de un gobierno corporativo sólido, ayudará a la corporación a enfrentar asuntos tales como la actitud de la dirección existente y de los empleados, la dificultad para comunicar los valores y normas, posibles conflictos con otros objetivos organizacionales, presiones para cumplir con otras metas organizacionales y el coste real de recursos y gestión de tiempos para desarrollar, implementar y hacer cumplir el código.
- 3.21 Cuando el consejo no tiene su propio código, el código de toda la organización puede utilizarse para incrementar el nivel del gobierno y el desempeño del consejo al proporcionar orientaciones sobre una variedad de cuestiones tales como independencia, nombramientos, antigüedad y remuneraciones, estructura del consejo, el proceso para manejar las juntas y las agendas y la evaluación de los miembros del consejo y su desempeño. Esto debe ayudar a prevenir conflictos que resulten de una falta de objetividad, lealtad dividida, favoritismo e interés propio.

PRINCIPIO D

Un grupo multidisciplinario y multifuncional, incluyendo personal internacional, debe encabezar el desarrollo del código cuando el tamaño de la organización lo permita. Grupos de empleados y otros interesados clave pueden ayudar a identificar los riesgos a la cultura corporativa y a la conducta empresarial y considerar las posibles vulnerabilidades que surgen de estos riesgos y ayudar de forma útil en la definición y revisión del contenido del código.

- 3.22 Utilizar grupos multi-departamentales o comités para desarrollar un código, fomentará el compromiso en todas las áreas de una organización. La composición de tales grupos puede variar y puede incluir representación externa, tal como proveedores o empleados del sindicato. Su trabajo también puede facilitarse al involucrar consultores, especialmente al inicio cuando el grupo determina su propósito, estructura y proceso. Desarrollar un código a través de grupos multifuncionales o de comités, ayuda a promover un acuerdo sobre asuntos difíciles y relevantes.
- 3.23 Organizaciones más grandes pueden establecer un grupo de trabajo con representantes de varias áreas, incluyendo recursos humanos, mercadeo, adquisiciones, finanzas, auditoría interna, legal y cumplimiento. Este grupo de trabajo será responsable de asegurar que el código de conducta sea parte de la cultura organizacional. Organizaciones más pequeñas pueden delegar estas responsabilidades a un ejecutivo con experiencia adecuada que inspire respecto y apoyo.

- 3.24 La organización debe llevar a cabo un diagnóstico de auto evaluación de los riesgos organizacionales relacionados con la ética y la conducta. Debe identificar primero, dentro del contexto de la organización y de su ambiente competitivo, que problema evaluar. Esto debe (a) tomar en cuenta la percepción de la organización por parte de los clientes y otros interesados, (b) valorar los comportamientos dentro de la organización y con sus competidores y (c) entender lo que constituye una violación del sector y otros códigos y leyes externas y las políticas existentes que impacten la ética y conducta organizacionales.
- 3.25 Analizar la organización por procesos y actividades, lleva a un entendimiento integral de (a) todos los riesgos materiales que deben ser abarcados y sus posibles causas, (b) si están relacionados con la cultura o la estructura organizacional y (c) cómo se maneja y recompensa el desempeño. Este enfoque puede aplicarse para desarrollar un código o cuando se evalúa o se actualiza un código. Éste puede ser un enfoque particularmente útil cuando evaluamos brechas en el desempeño. Por ejemplo, un código puede requerir el mantenimiento de las cuentas de ingresos y gastos de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, pero en la práctica los desembolsos pueden no estar debidamente documentados o el control interno puede ser ignorado inapropiadamente.

PRINCIPIO E

Identificar claramente el proceso establecido para definir, desarrollar y revisar un código que promueva el entendimiento de, y un acuerdo sobre, los procesos y actividades clave.

- 3.26 Adicionalmente a obtener el compromiso de la alta dirección, definir y desarrollar un código incluye cuando menos las siguientes actividades:
- acordar el propósito del código y cómo será utilizado e incluir esto en una declaración de intención en el código;
 - identificar a los terceros interesados, lo que les importa y quién debe involucrarse en el desarrollo e implementación del código;
 - revisar lineamientos de conducta externos y multisectoriales ampliamente reconocidos;
 - redactar un borrador del contenido, tal vez por un grupo de trabajo que incluya representantes de varias áreas de una organización;
 - probar piloto y aprobarlo;
 - publicar y divulgar;
 - post-implementación revisando el contenido del código y su impacto;
 - capacitar y comunicar como medio para integrar el código (y los valores organizacionales) y
 - conectar el código con (a) los sistemas y políticas de gestión del desempeño y (b) el control interno organizacional.

Cada uno de estos pasos se considera a continuación.

Acordar el propósito del código y cómo será utilizado e incluir esto en una declaración de intención en el código

3.27 La organización debe ser clara en el propósito y uso del código. Los códigos generalmente cumplen los siguientes objetivos:

- estipular los valores y principios que dirigen el cómo la organización hace negocios;
- establecer las responsabilidades de la compañía con sus interesados;
- explicar cómo se espera que los empleados apliquen los valores de la organización y las leyes y normativas que afectan sus operaciones; y
- proporcionan lineamientos para resolver problemas éticos y dilemas y como pueden recibir asesoría adicional.

Identificar a los terceros interesados, lo que les importa y quién debe involucrarse en el desarrollo e implementación del código

3.28 Los códigos pueden centrarse demasiado en las responsabilidades que tiene con la organización, en lugar de las responsabilidades con los otros interesados. Esto ocurre generalmente cuando la organización encabeza y maneja el proceso del borrador sin la opinión de los interesados. Estos códigos generalmente no abarcan temas y cuestiones importantes.

3.29 Una organización que involucra a sus interesados, que cuando menos busca sus puntos de vista y sus requerimientos, debe identificar a sus interesados, evaluar sus actitudes y opiniones, diseñar programas que abarquen sus preocupaciones y auditar la efectividad de las políticas que afectan a esos interesados.

3.30 En el Anexo D, hay una representación gráfica de los interesados clave y de sus principales áreas de preocupación. Los interesados clave incluyen clientes, empleados, inversionistas y acreedores, competidores, proveedores/socios y el público. Cuando existen empleados del sindicato o consejeros, la organización debe consultar con los representantes de los empleados. Muchos códigos tratan con el comportamiento cuando menos en relación con los clientes y proveedores. Los lineamientos dirigidos a otros grupos de interés se encuentran con menos frecuencia, pero deben ser considerados para su inclusión. Los lineamientos de un código generalmente cubren áreas tales como:

Clientes: cumplir con los requerimientos de calidad de productos/servicios, seguridad ambiental de productos/servicios, transparencia de las transacciones y relaciones con el cliente y privacidad de los datos de los clientes.

Empleados: Proteger a los empleados de lesiones y cumplir con los requerimientos de salud y seguridad, evitar discriminación, proporcionar oportunidades iguales de trabajo, remuneración justa y apropiada, respeto de los derechos humanos, derecho a una negociación colectiva y apoyar el desarrollo de habilidades, capacidades, enfoque a los regalos, entretenimiento, favores y sobornos.

Proveedores/socios: negociación justa, normas ambientales y de trabajo, antisoborno, corrupción y derechos humanos.

Inversores y acreedores: Abuso de información privilegiada, rendimientos financieros a los inversores, información precisa y oportuna, revelación e información financiera, contabilidad y auditorías y respetar los derechos legales de los accionistas. Las responsabilidades de los directores

pueden ser apoyadas por directrices sobre integridad, deberes de diligencia, los conflictos de interés y auto-negociación no autorizada.

Competidores: Adherencia a las leyes de competencia, compromiso con una competencia libre y justa y compromiso con las autoridades de competencia, respecto de los derechos de propiedad de los rivales y obtención apropiada de información sobre la competencia.

Público: Promover el libre comercio, apertura de mercados e instituciones democráticas, evitar involucramiento inapropiado en política y administración ambiental.

Esta lista de recursos no pretende ser exhaustiva. Hay numerosos estudios disponibles que indican una serie de lineamientos típicos de un código - ver recursos en el Anexo E.

- 3.31 La efectividad de los lineamientos generalmente depende del enfoque que tomen los lineamientos sobre un tema y qué lineamientos específicos se incluyen. La credibilidad y el compromiso se pueden mejorar cuando un código define con precisión los conceptos clave y, de forma clara y adecuada, especifica el comportamiento requerido. Por ejemplo, si las preocupaciones ambientales plantean riesgos significativos a una organización, el código debe proporcionar una guía detallada que defina y apoye iniciativas ambientales específicas.
- 3.32 Otro ejemplo se relaciona con soborno y corrupción. Aquí, los códigos generalmente varían ampliamente en sus definiciones y compromisos requeridos. En lugar de simplemente prohibir el soborno y el comportamiento corrupto, los códigos pueden incluir lineamientos sobre ofrecer, dar, solicitar y recibir “regalos” e incluir referencias a lineamientos obligatorios, tales como la Convención sobre Soborno de la OCDE. Las reglas y los lineamientos pueden incluirse tanto para los oficiales públicos como para socios de negocios, a pesar de que puedan variar el tratamiento para estos grupos. En algunas circunstancias, se pueden aceptar regalos de los socios de negocios, pero debe ser sujeto de una revelación.

Revisar lineamientos de conducta externos y multisectoriales ampliamente reconocidos

- 3.33 Al preparar un código, una organización puede acceder a una variedad de recursos, que van desde leyes y normativas locales, hasta normas y lineamientos internacionalmente aceptados. Las normas externas (legales, industriales, voluntarias) y códigos y lineamientos proporcionados por organizaciones externas, las asociaciones de comercio y organismos profesionales deben ser consultados y referenciados en el código de conducta. Ver el Anexo C para ejemplos de dichos códigos y lineamientos.
- 3.34 A pesar de que los códigos de la industria pueden utilizarse para elevar las normas, pueden ser difíciles de seguir cuando una organización está elevando sus normas por encima de sus competidores y los empleados se sienten forzados en su capacidad para competir. Sin embargo, elevar las normas éticas incorporando los valores organizacionales no debe ser visto negativamente, ya que puede proporcionar una ventaja competitiva.

Redactar un borrador del contenido, tal vez por un grupo de trabajo que incluya representantes de varias áreas de una organización;

- 3.35 Una persona tiene que ser el principal responsable de la redacción del código, pero debe ser apoyado por un grupo. Este grupo debe decidir cómo estructurar el código. La redacción e implementación de un código tiene muchos aspectos legales que podrían ser revisados por un abogado. Cuando sólo se va a incluir una cantidad pequeña de información, como podría ser en el

caso de las organizaciones pequeñas, quizás no es necesario una estructura formal. En este caso, una lista de prioridades de problemas y declaraciones puede ser la base del código escrito.

- 3.36 Los códigos necesitan ser fácilmente entendidos por todos los empleados. Se deben evitar frases negativas. Por ejemplo, los derechos individuales pueden abarcarse en una oración como “No toleraremos discriminación en A, B, o C”. En cambio, el principio se puede afirmar de manera positiva y la discriminación dirigida de manera más efectiva a través de la dirección corporativa e individual a "tratar a la gente con justicia". Códigos eficaces que promueven la conducta correcta escriben principios y explicaciones en un lenguaje sencillo y positivo en lugar de sólo hacer demandas. Los códigos también pueden incluir ejemplos prácticos útiles.

Probar piloto y aprobarlo

- 3.37 Los códigos deben probarse entre los grupos de empleados de todos los niveles en diferentes localidades. El grupo de trabajo debe considerar la retroalimentación y las sugerencias de la fase piloto y hacer correcciones antes de aprobar y publicar el código.

Publicar y divulgar

- 3.38 El código y sus implicaciones deben ser comunicados a todos los empleados en todas las localidades y a los socios de negocios. Publicar los códigos en las páginas web de la organización es muy común. También deben ser explicados a los nuevos empleados y socios. Algunas organizaciones reproducen el código o partes de éste, en su informe anual y establecen como ha sido utilizado.

Post-implementación del contenido del código y su impacto

- 3.39 Es crítico evaluar el impacto de los principios y lineamientos de un código en las prácticas y comportamientos organizacionales y como han sido manejados temas particularmente sensibles y polémicos. El peor escenario por no cumplir con los principios y lineamientos de un código, puede ser el boicoteo de los consumidores por cuestiones tales como violaciones de los derechos laborales (ya sea por la organización o por un socio de negocios) o hacer negocios en países con un pobre historial de derechos humanos.
- 3.40 Dicha revisión proporciona una oportunidad para debatir abiertamente las normas éticas de una organización y para determinar si se requieren acciones por parte de la dirección para mejorar el código para que influya positivamente la forma en que la compañía conduce sus operaciones del día a día.
- 3.41 Cuando una persona es responsable por el código y quizás por valores e iniciativas de cumplimiento más amplios, esta persona puede ser apoyada positivamente por un grupo de personal directivo responsable de supervisar la adopción, promoción y eficacia del código. Este grupo también puede investigar posibles incumplimientos y revisar periódicamente la redacción del contenido. La retroalimentación sobre el cumplimiento del código también debe ayudar a convertirlo en una parte integral de la cultura organizacional.
- 3.42 En el caso de códigos existentes, la organización debe llevar a cabo un análisis de deficiencias que considere la política y enfoque existentes y las comunicaciones y programas de capacitación relacionados, para identificar que se necesita adicionalmente o de forma distinta para alentar y apoyar el comportamiento y el cumplimiento esperados.

- 3.43 Una evaluación basada en resultados debe documentar la situación actual mediante (a) la identificación de los riesgos e incertidumbres organizacionales, (b) una lista y descripción de los recursos dedicados al programa, (c) la descripción de la estructura y sistemas del programa, actividades y procesos (tanto planificados como llevados a cabo) y (d) valoración de los resultados del programa, tal como el número de personas capacitadas.

Capacitar y comunicar como medio para integrar el código (y los valores organizacionales)

- 3.44 Un código eficaz bien redactado simplifica su adopción. Los programas de comunicación y las sesiones educativas son medios eficaces para orientar a los empleados, dar seguimiento al comportamiento y la incorporación de las disposiciones del código.
- 3.45 La capacitación en la aplicación práctica del código puede incluir talleres, materiales impresos, recursos en línea y módulos de e-learning (aprendizaje electrónico). Los enfoques más innovadores para la formación, tales como la tutoría y el uso de casos de estudio de dilemas éticos, pueden aumentar su eficacia al permitir el diálogo y la discusión para que los empleados puedan desarrollar su nivel de conciencia sobre los problemas éticos y su capacidad de considerar opciones y posibles respuestas. Los nuevos empleados deben participar en programas de sensibilización y formación relacionados. Sin ellos, no sabrán las expectativas y los estándares de su nueva organización.
- 3.46 Para ir más allá del puro cumplimiento legal, los programas de capacitación y concientización pueden ayudar a los trabajadores y a los administradores en los lugares operativos, asumir un mayor control sobre asuntos tales como las condiciones del lugar de trabajo. La capacitación específica puede mejorar la seguridad e incrementar la productividad. La capacitación también puede ayudar a los empleados a aplicar principios a circunstancias locales y alentar a los empleados a revelar y discutir dilemas éticos particularmente desafiantes. Por ejemplo, estos programas deben definir los conflictos de intereses con precisión, aplicar los principios a ejemplos específicos, y sustentar los resultados con razonamientos. Estos programas deben enfocarse primero en educar a los empleados sobre los conflictos que pueden presentarse. Adicionalmente, los empleados deben ser ayudados a (a) reconocer situaciones que tienen el poder de crear conflictos de interés y (b) determinar si son importantes y necesitan ser informados y manejados.
- 3.47 La efectividad de los programas de capacitación, educación y comunicación deben ser revisados periódicamente.

Conectar el código con (a) los sistemas y políticas de administración del desempeño y (b) el control interno organizacional.

- 3.48 Implementar el código requiere de una revisión de las políticas de gestión del desempeño y los sistemas existentes y supervisar cómo se apoyará y alcanzará el comportamiento y cumplimiento esperados.
- 3.49 Los mecanismos para incorporar el código y las medidas de desempeño incluyen aprobaciones anuales de cumplimiento, auditorías internas periódicas, y revisiones de desempeño habituales. La adhesión a la letra y al espíritu del código también puede volverse una condición para mantener el trabajo, así como una consideración para el sueldo y una condición para una promoción futura.

- 3.50 Se deben desarrollar las medidas utilizadas para dar seguimiento a la adopción de un código de conducta, una actividad particularmente adecuada para profesionales de la contabilidad en empresas. Al hacer esto, deben tratarse las cuestiones de desviación. Por ejemplo, ¿cuándo un comportamiento se desvía mucho de los estándares qué debe comunicarse a la dirección? ¿Y cómo debe la organización identificar, considerar e informar sobre las actividades y los comportamientos que crean riesgos para la organización?
- 3.51 Denuncia (levantar la voz): el código o la documentación de referencia debe discutir la denuncia de irregularidades, informando a los empleados cuál es el proceso a seguir. La denuncia debe incluir informes de fallas en la honestidad y en la integridad. Aquellos que sean testigos de este tipo de comportamiento deben ser alentados a informarlo y las organizaciones deben dar seguimiento a la prevalencia de la denuncia y estar convencidas de que no se impide hablar a las personas. En algunas jurisdicciones, existen regulaciones que buscan proteger a los que denuncian y esto debe considerarse al establecer una política sobre la denuncia. Las organizaciones deben responder positivamente a los que hablan.

PRINCIPIO F

Un código de conducta debe aplicar a todas las jurisdicciones en las que opera una organización, a menos que se disponga lo contrario en las leyes y normativas locales.

- 3.52 Los códigos y políticas deben aplicarse a todas las operaciones globales de negocios/instalaciones de producción u operación. El código de conducta es una referencia para la toma de decisiones de los empleados con diversos antecedentes de trabajo a lo largo de las fronteras culturales y geográficas. Sin un código de conducta fundamental sobre el cual basar las decisiones, los directores de muchos países podrían tener dificultades para resolver conflictos. Las organizaciones locales deben designar a una persona de alto nivel como responsable de asegurarse de que código es adoptado en esa localidad.
- 3.53 El desarrollo de orientaciones locales o específicos de un país, debe seguir el mismo proceso utilizado para desarrollar las políticas y el código global de la organización. Esto asegura que los principios y valores globales fluyen a través de las orientaciones específicas del país. Un código global apoyado por las orientaciones específicas del país es una manera de tratar con las normas de conducta locales que difieren de aquellas del país donde está su casa matriz. También puede asegurar el cumplimiento con las leyes y normativas locales.
- 3.54 A pesar de que algunas organizaciones permiten a los terceros interesados definir lo que constituye un comportamiento apropiado en las jurisdicciones locales, se debe evitar un conflicto entre los enfoques globales y locales de los estándares de conducta. Una organización que opera internacionalmente y busca responder a todos los terceros interesados puede quedar atrapada entre las demandas en conflicto de diversos ambientes culturales.
- 3.55 Una organización más madura busca establecer un solo componente de normas de comportamiento y valores para sus operaciones globales. Aunque se aceptan algunas variaciones menores para cumplir con las condiciones y leyes locales en conflicto, estas organizaciones consideran que sus intereses están mejor servidos por un único e internacional código de conducta que fomente una sola norma internacional de comportamiento aceptable. Ellos consideran esto una cuestión de principios y de buena gestión. También creen que la mayoría, si no todos, los requerimientos de un código de conducta, en particular los relativos a aspectos fundamentales de derechos humanos, normas laborales y medio ambiente, tienen importancia universal para la organización.

- 3.56 Para facilitar la implementación local, el código debe ser traducido al lenguaje local adecuado. Una traducción de alta calidad ayuda a asegurar que el espíritu y la intención del texto han sido capturados.
- 3.57 La capacitación en las unidades operativas locales también puede facilitar su implementación. Una organización puede centrarse principalmente en la capacitación de su propia cultura y valores en lugar de la cultura nacional local. Por ejemplo, una organización puede declarar como un principio organizacional el que todos los empleados reciban igualdad de oportunidades y sean tratados con justicia en el trabajo, sin importar cualquier tradición local preexistente. Además, la organización debe buscar puntos comunes y similitudes entre los valores de la organización y las características locales y considerar estos en la capacitación.

PRINCIPIO G

La concientización continua y la divulgación del código y su amplio enfoque sobre la ética y el cumplimiento es una parte importante para transmitir el compromiso de la dirección con sus principios subyacentes. Un programa continuo de concientización deberá sustentar el interés y compromiso con el código. Los empleados y otros deben estar conscientes de las consecuencias de no adherirse al código.

- 3.58 Se puede evitar una adherencia apática a un código con comunicaciones frecuentes, especialmente con retroalimentación y estudio de casos que traten dilemas éticos. La conciencia de la existencia del código es sólo el primer paso. El éxito depende de la conciencia de los empleados sobre el contenido del código y como sus características clave se relacionan con su trabajo. El divulgar un comportamiento positivo y las contribuciones de los empleados para desarrollar el código, el escenario y actuación de acuerdo con el código y con los valores de la organización pueden facilitar la continua conciencia y la adherencia.
- 3.59 Un procedimiento para disciplinar a los empleados que no se han aceptado ninguna de las partes del código debe ser simple e involucrar un rango apropiado de interesados, por ejemplo recursos humanos, legal y representantes del sindicato. Se debe informar a los empleados sobre los hechos que sustentan las denuncias de no aceptación y cómo se tratarán. No es necesario establecer acciones fijas para ofensas en particular, pero el proceso para investigar los alegatos de no aceptación debe describirse claramente y las acciones deben ser proporcionales a la gravedad de la no aceptación confirmada. Las medidas disciplinarias y remediales deben ser aplicadas consistentemente, particularmente en los niveles directivos y deben revisarse para prevenir la recurrencia de una disciplina inconsistente.
- 3.60 El código de conducta debe aplicarse todo el tiempo a todos los empleados, incluyendo directores, especialmente durante los períodos en que surjan asuntos desafiantes y dilemas éticos. El consejo directivo no debe consentir la suspensión del código por decisiones difíciles particularmente cuando haya, o pueda haber, conflicto de intereses.

Ejemplo de un código de conducta para la Organización ABC

Este anexo es un ejemplo de código de conducta para la Organización ABC. No es definitivo y debido a que no cubre una amplia gama de temas, no debe utilizarse como plantilla. Es una guía basada en la forma en que una organización ficticia ABC describe los valores que rigen la forma en que hace negocios, se exponen algunos ejemplos de las responsabilidades de la organización hacia sus grupos de interés y especifica cómo se espera que los empleados actúen en relación con los valores de la organización, así como con las leyes y normativas que controlan las operaciones. En la práctica, es común que los códigos resalten las obligaciones con una serie de partes interesadas (véase el anexo D), incluyendo empleados, clientes, accionistas, proveedores, competidores, gobiernos y comunidades locales.

La primera parte del código de conducta contendrá una carta del presidente/director general de la Organización ABC.

Código de conducta

Este documento aclara las responsabilidades que la Organización ABC y sus empleados tienen entre ellos, para con nuestros socios y nuestras comunidades. Esto ayuda a entender la responsabilidad que compartimos y nos alerta sobre los asuntos legales y de conducta importantes que puedan surgir. No encontrarán aquí cada regla organizacional, política o norma. Tampoco podrán encontrar cada respuesta a lo que buscan. Sin embargo, encontrarán los valores y principios básicos que la Organización ABC ha elegido para que la gobiernen.

El Comité de Ética y Conducta ha realizado este código en conjunto con los principales grupos interesados de esta organización. La compañía está comprometida con la participación regular y significativa de sus interesados en sus actividades.

Rendición de cuentas y acciones

La Organización ABC mantiene las más altas normas éticas en el desempeño de sus actividades. Se espera que todos los empleados actúen de acuerdo con nuestros principios éticos.

Se alienta a los empleados a plantear cualquier pregunta o inquietud acerca del comportamiento laboral. Si existen dudas - pregunten. Se toman muchas acciones inapropiadas, no debido al mal carácter o a intenciones deshonestas, sino porque alguien no tiene la información correcta, no entendió la información que tenía o actuó impulsado por el deseo de "sólo hacer las cosas".

Cualquier empleado que, de buena fe busca consejo, plantea una preocupación o informa sobre un comportamiento inapropiado, está haciendo lo correcto. La Organización ABC prohíbe a todo el personal tomar cualquier acción en contra de un empleado que informe sobre una preocupación.

El Comité de Ética y Conducta es responsable de iniciar y supervisar la investigación de todas las denuncias de falta de adherencia a este código y asegurar que se tomen las medidas disciplinarias adecuadas cuando sea necesario.

Ninguna parte de este código se puede dejar de aplicarse o suspenderse.

Descripción general de la conducta de negocios

Toda organización depende de su buen nombre para tener éxito. La Organización ABC confía en sus empleados y socios comerciales para hacer constantemente lo correcto de la manera correcta para mantener nuestro buen nombre. La visión de la organización y de cada empleado es la de ser los mejores en todo lo que hacemos, tanto individual como colectivamente. Vivimos por un conjunto de valores en cada operación y acción.

Haz lo correcto

- Pon los valores y las normas en práctica.
- Cumple con todas las leyes aplicables.

Haz lo correcto de la manera correcta

- Trabaja según las políticas de la organización y los sistemas y procesos establecidos.
- Denuncia cuando te enfrentes a acciones dudosas.
- Dirige a otros para trabajar de acuerdo con los valores de la organización, las normas y la ley.

Todos los empleados y socios de negocios deben tener un interés personal en y ser responsables de proteger el buen nombre de la organización de la siguiente manera:

- Comprende el comportamiento de trabajo correcto
 - Cada empleado debe conocer los valores de la organización, las políticas, los procedimientos y los requerimientos legales que guían su conducta. Si una persona no los sabe, él o ella deben preguntar antes de tomar acciones.
 - Respetar a las personas y a la ley en el lugar de trabajo.
 - Se espera que cada empleado, proveedor, cliente, representante y contratista se comporte de una manera legal y respetuosa al hacer negocios en nombre de la organización.
- Pregunta y/o informa sobre las actividades que parecen violar los valores organizacionales o la ley.
 - Cada empleado debe hacer preguntas, plantear inquietudes y denunciar conductas deshonestas o inadecuadas de empleados, representantes contratistas, clientes o proveedores.

Los valores de la Organización ABC

La Organización ABC es una organización con base en valores. Los valores constituyen el marco de referencia común para las decisiones, acciones y comportamientos. Vivir nuestros valores nos obliga a cumplir con los más altos estándares de conducta corporativa en todos los aspectos del negocio.

Integridad

El fundamento de la Organización ABC es nuestra integridad. Somos abiertos, honestos y dignos de confianza en el trato con los clientes, proveedores, contratistas, representantes, colaboradores, accionistas y las comunidades a las que afectamos.

El Código de conducta de la Organización ABC.

Medio ambiente, salud y seguridad

Trabajamos de manera segura en una forma que protege y promueve la salud y el bienestar de la persona y del medio ambiente.

Cliente

Apoyamos el éxito de nuestros clientes creando un valor excepcional mediante productos innovadores y soluciones de servicio.

Excelencia

Nosotros perseguimos sin descanso la excelencia en todo lo que hacemos.

Personas

Trabajamos en un ambiente inclusivo que promueve el cambio, las nuevas ideas, el respeto para el individuo y la igualdad de oportunidades para tener éxito.

Rentabilidad

Nos esforzamos para obtener resultados financieros sostenibles que permitan el crecimiento rentable y un valor superior para los accionistas.

Responsabilidad

Somos responsables – individual y colectivamente – de nuestros comportamientos, acciones y resultados.

Guía para la conducta en los negocios

Conducta que nos involucre a nosotros y a nuestros compañeros de trabajo

La base de nuestros valores es la dignidad y el respeto mutuo. Estos valores conducen nuestro negocio.

Responsabilidades de la dirección

Todos los líderes de la organización deben demostrar un compromiso con los valores de la organización por medio de sus acciones. También deben promover un ambiente en el que se espere y valore el cumplimiento. Todos los empleados deben cumplir con los valores y principios de la organización. Nadie podrá solicitar a cualquier empleado de la Organización ABC romper la ley o ir en contra de las políticas y valores de la organización.

Salud y Seguridad

La Organización ABC no comprometerá la salud o la seguridad en el lugar de trabajo por la producción o el beneficio. Es la meta de cada una de las localidades de la Organización ABC el tener y mantener un lugar de trabajo seguro. Las políticas y procedimientos de salud y seguridad se publican en todas nuestras plantas, oficinas y lugares de trabajo y deben seguirse. Todos los empleados deben cumplir con sus obligaciones, mientras siguen las reglas de salud y seguridad publicadas y deberán comunicar inmediatamente cualquier preocupación, violaciones de seguridad o incidentes.

Respeto y trato justo

La Organización ABC da igualdad de oportunidades de empleo para todas las personas, independientemente de su raza, religión, color, nacionalidad, edad, sexo, orientación sexual o discapacidad. Esta política de trato justo aplica a todas las fases de la relación laboral, incluyendo:

- La contratación, asignación, promoción y despido de empleados.
- Proporcionar oportunidades para el crecimiento y desarrollo.
- Reconocer el éxito.
- La selección de los empleados para los programas de capacitación.
- La determinación de los salarios y beneficios. Vamos a establecer un ambiente de comunicación clara, honesta y oportuna. Haremos todo lo posible para entender todos los puntos de vista.

La diversidad es una fortaleza en la Organización ABC. Todos los empleados deben respetar a las personas y las culturas con las que trabajan o en las que trabajan. Como organización, buscamos la diversidad en todos los niveles y esperamos un ambiente de trabajo en el que todos los empleados puedan desarrollar y contribuir a su pleno potencial.

Acoso

La Organización ABC no tolera ninguna forma de acoso, ya sea acoso sexual, físico o mental. Esto incluye la intimidación de los empleados. Los empleados deben ser abiertos, honestos y amables con los demás.

Derechos Humanos

La Organización ABC honra y respeta a todos los que optan por trabajar para la organización. La Organización ABC no utiliza mano de obra infantil o trabajo forzado. La Organización ABC respeta la libertad de los empleados de afiliarse o abstenerse de unirse a las asociaciones u organizaciones legalmente autorizadas.

La compañía apoya los derechos humanos consistentemente con la Declaración de los derechos humanos de la ONU y considerará cuidadosamente antes de negociar con, o invertir en, países gobernados por regímenes que no se adhieren a la Declaración de la ONU.

Relaciones personales

La Organización ABC reconoce que todos los individuos tienen el derecho a trabajar en la organización. En algunos casos, los miembros de la familia o amigos personales de los empleados también pueden trabajar para la Organización ABC. En estas situaciones, la Organización ABC evitará, cuando sea posible, situaciones de trabajo que creen una relación de subordinación directa entre miembros de la familia o personas con una relación personal cercana.

Otros asuntos

No se permite que los empleados trabajen bajo la influencia de drogas o alcohol. Los empleados no pueden actuar con violencia o amenaza de violencia en el trabajo y se les prohíbe llevar armas y drogas ilegales dentro del lugar de trabajo.

Ningún empleado puede estar involucrado en actividades que estén en conflicto con los intereses comerciales de la Organización ABC. Cualquier interés personal en relación con los negocios de la

organización debe ser revelado. Un conflicto de intereses puede incluir consejeros, participaciones significativas y el empleo de miembros de la familia.

Relaciones con proveedores

Fortalecer nuestras relaciones depende de nuestra reputación en la realización de todos los aspectos de nuestro negocio con los proveedores, de una manera que sea mutuamente beneficioso, así como abierta.

La Organización ABC tendrá como objetivo el desarrollo de las relaciones con sus proveedores basadas en honestidad, justicia y confianza mutua.

Las relaciones con los gobiernos y las comunidades locales

El resultado de la Organización ABC a largo plazo depende de la sensibilidad a las costumbres y convenciones que rigen las relaciones de negocios locales y del compromiso para hacer una contribución positiva al desarrollo sostenible de las comunidades en las que trabajamos.

La Organización ABC estudiará formas de apoyo a las comunidades en las que opera a través de donaciones y actividades educativas (realizadas dentro de las políticas establecidas por el consejo de administración).

La Organización ABC minimizará cualquier efecto nocivo de nuestras operaciones sobre el medio ambiente y los recursos naturales limitados. Al hacer esto, estableceremos normas de calidad ambiental las cuales sean deseables y alcanzables y cumpliremos plenamente con toda la legislación ambiental relevante.

Si tienes preguntas acerca de este código de conducta o una preocupación sobre la conducta de un compañero de trabajo, primero contacta a tu gerente. Si no te sientes cómodo haciéndolo, ponte en contacto con uno de estos otros recursos de la organización:

- Departamento de Recursos Humanos
- Departamento de Cumplimiento
- Departamento Legal
- Comité de Auditoría

Principios basados en valores en la vida pública – Un ejemplo

El Comité permanente del Reino Unido sobre normas en la vida pública es un ejemplo de cómo un código de conducta basado en valores puede ser desarrollado por el sector público. Anteriormente conocido como "Los principios Nolan de la vida pública", el sitio web <http://www.public-standards.gov.uk/> proporciona información sobre la continua evolución de esta importante actividad.

El Comité ha establecido "Siete principios de la vida pública" que cree que deben aplicarse a todo el servicio público. Estos son:

Desinterés

Los titulares de oficinas públicas deben actuar únicamente en función de los intereses públicos. No deben hacerlo con el fin de obtener beneficios financieros o de otro tipo para sí mismos, su familia o sus amigos.

Integridad

Los titulares de oficinas públicas no deberán colocarse bajo ninguna obligación financiera o de otro tipo fuera de los individuos u organizaciones externas que puedan buscar influenciarlos en el desempeño de funciones oficiales.

Objetividad

En el desempeño de los negocios públicos, incluyendo los nombramientos públicos, la adjudicación de contratos o recomendar personas para recompensas y beneficios, los titulares de oficinas públicas deben tomar decisiones basadas en los méritos.

Responsabilidad

Los titulares de oficinas públicas son responsables de sus decisiones y acciones ante el público y tienen que someterse a cualquier investigación que sea apropiada para su oficina.

Apertura

Los titulares de oficinas públicas deben ser lo más abiertos posible sobre todas las decisiones y acciones que tomen. Ellos deben dar razones sobre sus decisiones y restringir la información sólo cuando el interés público lo demande claramente.

Honestidad

Los titulares de oficinas públicas tienen el deber de declarar cualquier interés privado relacionado con sus deberes públicos y tomar medidas para resolver los conflictos que surgen de forma que proteja el interés público.

Liderazgo

Los titulares de oficinas públicas deben promover y apoyar estos principios mediante el liderazgo y el ejemplo.

Lineamientos de conducta externa y normas legales

Una lista con un mayor rango de lineamientos de conducta y normas legales puede encontrarse en diversos sitios web incluyendo el sitio web Business for Social Responsibility website www.bsr.org.

Ejemplos de normas legales

US Federal Sentencing Guidelines: Desarrollada en 1991 y actualizada en 1995 y 2002, estos lineamientos proporcionan reglas específicas para las organizaciones de EEUU privadas, públicas y sin fines de lucro para prevenir, detectar e informar conductas criminales. www.ussc.gov/guidelin.htm

Foreign Corrupt Practices Act: Aprobado primero en 1977 y corregido en 1988 y 1998, esta ley aplica a los ciudadanos y organizaciones norteamericanas en todo el mundo y a las compañías no norteamericanas que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York. Constituye una ofensa federal el dar algo de valor a funcionarios extranjeros, partidos políticos o candidatos a un cargo público para obtener un contrato.

Convención de la OCDE para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros: Firmada por 20 miembros de la OCDE y cinco no miembros en el momento en que fue obligatoria en 1999; las disposiciones de esta Convención se ocupan de la corrupción en la contratación con gobiernos y cuestiones ambientales. Esta Convención ha dado lugar a nuevas y mejores leyes en muchos países de la OCDE. Por ejemplo, la Unión Europea ha acordado nuevas normas para hacer frente a la corrupción, el lavado de dinero y el contrabando.

Ejemplos de normas voluntarias

OECD Guidelines for Multinational Enterprises: www.oecd.org/dataoecd/56/36/1922428.pdf

The Global Sullivan Principles: www.thesullivanfoundation.org/gsp

International Labour Organisation Conventions: www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm

Universal Declaration of Human Rights: www.un.org/Overview/rights.html

Principles for Global Corporate Responsibility: www.bench-marks.org/

Caux Principles for Business: www.cauxroundtable.org

Global Reporting Initiative: www.globalreporting.org

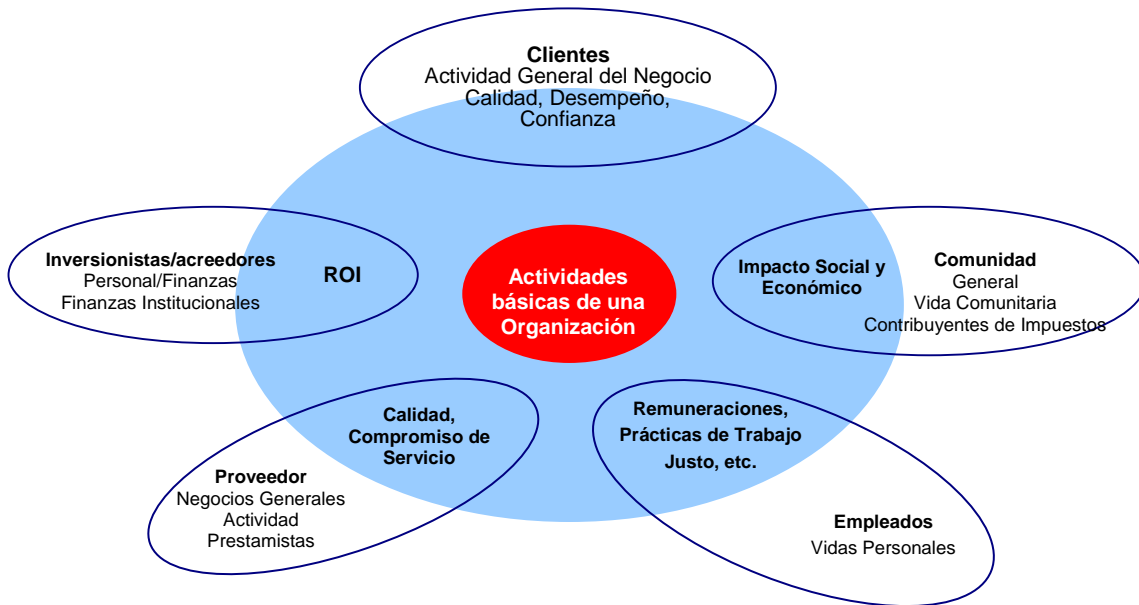
Ejemplos de industrias con normas específicas

Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct: <http://www.dii.org/>

International Council of Toy Industries: <http://www.toy-icti.org/>

Representación gráfica de las principales partes interesadas y sus principales áreas de preocupación

Hay varias coincidencias e interdependencias entre los grupos de interés que el diagrama no resalta, por ejemplo, entre trabajadores, por una parte, y la comunidad y el concepto de ciudadanía corporativa en el otro.



Recursos

La lista de recursos es una breve selección de muchos recursos disponibles sobre este tema y no pretende ser exhaustiva. Utilizar la KnowledgeNet de la IFAC en www.ifacnet.com para buscar en la IFAC y muchos de los sitios web de sus organismos miembros.

- Center for the Study of Ethics in the Professions, Illinois Institute of Technology, Codes of Ethics online: <http://ethics.iit.edu/codes/>
- Center for Business Ethics at Bentley College <http://www.bentley.edu/cbe/>
- The Conference Board: www.conference-board.org
- Ethics Resource Center: www.ethics.org
- Group of 100: www.group100.com.au
- International Labour Organisation:
www.itcilo.it/english/actrav/telearn/global/ilo/code/main.htm
- Institute of Business Ethics: www.ibe.org.uk

Publicaciones

- Código de ética para profesionales de la contabilidad de la Federación Internacional de Contadores (2005): www.ifac.org/Store/Details.tpl?SID=9560085866929
- CMA Canada (Management Accounting Practices publication), Ethics Control Systems: <http://www.cma-canada.org/>
- OECD (2001), Codes of Corporate Conduct, An Expanded Review of their Contents: <http://www.oecd.org/>
- World Bank (2003 and 2004), Company Codes of Conduct

Copyright © 2016 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados. Se requiere permiso por escrito de IFAC para reproducir, almacenar, o transmitir, o hacer otros usos similares de este documento. Contacto permissions@ifac.org.

ISBN: 978-1-60815-266-7

“Definición y desarrollo de un código de conducta efectivo para las organizaciones” publicado por IFAC en junio de 2007 en lengua inglesa, ha sido traducido al español por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos en diciembre de 2015 y se reproduce con el permiso de IFAC. La IFAC no asume responsabilidad por la exactitud e integridad de la traducción o por cualquier acción que pudiera surgir de la misma. El texto aprobado de *“Definición y desarrollo de un código de conducta efectivo para las organizaciones”* es el que ha sido publicado por IFAC en lengua inglesa.

Texto en inglés de *“Definición y desarrollo de un código de conducta efectivo para las organizaciones”* © 2007 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Texto en español de *“Definición y desarrollo de un código de conducta efectivo para las organizaciones”* © 2016 por la Federación Internacional de Contadores (IFAC). Todos los derechos reservados.

Título original: *“Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations”*

ISBN: 1-931949-81-6

Publicado por:





529 Fifth Avenue, New York, NY 10017
T + 1 (212) 286-9344 F +1 (212) 286-9570
www.ifac.org