



# DISEÑO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Como citar este libro:

DOLORES R, CARLOS S, BENITO P, JAZMÍN A. (2017).

Diseño de la cultura organizacional para la estrategia de negocios. Grupo COMPAS, Guayaquil, Ecuador. 108 p.



**DISEÑO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL PARA  
LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS**

# DISEÑO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

**Autores**

**DOLORES ISABEL RAMÓN RAMÓN  
CARLOS BOLÍVAR SARMIENTO CHUGCHO  
BENITO EUDORO PARRA OCHOA  
JAZMÍN KATHERINE ARCE RECALDE**

**Primera edición, abril 2017**



**Universidad de Guayaquil**

Libro sometido a revisión de pares académicos.

Edición

Diagramación

Diseño

Publicación

**Maquetación.**

Grupo Compás

Cámara Ecuatoriana del Libro - ISBN-E: 978-9942-750-65-5

Trámite IEPI-2017-24144 GYE-008223

Guayaquil - Ecuador

## PRÓLOGO

Las empresas se desenvuelven en mercados de constantes cambios, los clientes son cada vez más exigentes, por lo que requieren que sus operaciones en el mercado sean efectivas para lograr su permanencia y crecimiento.

Las organizaciones deben construir sus valores y su cultura organizacional, para lograr tener credibilidad en su mercado meta, a través del diseño de una cultura organizacional que le permita crear una estrategia de negocios competitiva.

La presente obra “DISEÑO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS”, trata en primera instancia, sobre el proceso para diseñar una cultura organizacional, la misión, la visión, los valores corporativos, los principios éticos, la dirección por valores éticos y el clima organizacional.

A continuación se aborda la construcción de un Código de Ética o Conducta empresarial, estableciéndose los elementos que constituyen un clima ético empresarial, las teorías éticas que pueden aplicarse, la ética y la responsabilidad social que deben aplicar las empresas en los ámbitos del marketing, con el estado, en lo ambiental, con el talento humano y la ética con la comunidad, su cronograma de difusión, control, revisión y actualización. Finalmente, se presenta un Manual de Políticas para la empresa.

El diseñar una cultura organizacional, es el primer paso para que la empresa pueda ganar credibilidad en el mercado por parte de sus diversos públicos relacionados y consolidar su estrategia de negocios. Una estrategia de negocios efectiva, va estrechamente ligada al diseño de su cultura organizacional.



**Índice**

Prólogo	4
<b>Unidad 1</b>	<b>7</b>
Definición de cultura organizacional	9
Elementos de la cultura organizacional	12
Decisión de la Cultura Organizacional que se llevará en la empresa	13
Componentes que modelan la Cultura Organizacional	15
Una Cultura Organizacional puede ser fuerte o débil	16
Dimensiones de la Cultura Organizacional	19
La Cultura Organizacional y el clima laboral	21
Misión y Visión de la empresa	23
Cultura basada en valores	30
Valores corporativos	31
Principios éticos	36
Pasos para establecer los valores corporativos	37
El papel de los valores esenciales y la ética	39
Los valores de mayor proyección para las empresas	42
<b>Unidad 2</b>	<b>47</b>
Definición de ética	50
Ética de negocios	52
Moralidad o Ethos empresarial	53
Teorías éticas	55
Beneficios externos	58
Percepción de los colaboradores respecto a la ética de la empresa	60
Responsabilidad Social Corporativa –RSE- o Corporativa	80
Implementación del Código de ética o conducta empresarial	91

Aprobación organizacional	92
El comité de ética	93
<b>Unidad 3</b>	<b>95</b>
Definición de política empresarial	96
Políticas de Marketing de PRONACA:	101
Manual de Políticas y procedimientos de la empresa	103
Bibliografía	108

# UNIDAD I

LOS VALORES Y LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL

**TEMAS:**

- 1.1 Definición de cultura organizacional
- 1.2 Características de la cultura organizacional
- 1.3 Elementos de la cultura organizacional
- 1.4 Decisión de la cultura organizacional que se llevará en la empresa
- 1.5 Componentes que modelan la cultura organizacional
- 1.6 Una cultura organizacional puede ser fuerte o débil
  - 1.6.1 Cultura organizacional fuerte
  - 1.6.2 Cultura organizacional débil
- 1.7 Dimensiones de la cultura organizacional
- 1.8 Cambio de la cultura organizacional
- 1.9 La cultura organizacional y el clima laboral
- 1.10 Misión y visión de la empresa
  - 1.10.1 Definición de misión empresarial
  - 1.10.2 Características de la misión
  - 1.10.3 Componentes de la declaración de misión
  - 1.10.4 Visión de la empresa
    - 1.10.5 Modelos de visión de la empresa
- 1.11 Los valores.- Definición de valor
- 1.12 Cultura basada en valores
- 1.13 Valores corporativos
- 1.14 Principios éticos
- 1.15 Pasos para establecer los valores corporativos
- 1.16 El papel de los valores esenciales y la ética
- 1.17 Los valores de mayor proyección para las empresas
- 1.18 Etapas para el desarrollo de los valores en la organización
- 1.19 La dirección por valores éticos

### **Objetivos del capítulo:**

1. Definir lo que es la cultura organizacional, sus características y elementos
2. Establecer cómo se decide la cultura organizacional que se adoptará
3. Describir cómo se da un cambio de cultura organizacional
4. Analizar la relación de la cultura organizacional con el clima laboral
5. Identificar los componentes que debe reunir una declaración de misión y visión organizacional
6. Definir lo que son los valores
7. Precisar lo que son los valores corporativos y su función en la empresa
8. Cómo se fijan los valores en una organización
9. Cómo se establece una cultura basada en valores y una dirección por valores éticos

## 1. Definición de cultura organizacional

Para comprender lo que es la cultura organizacional, a continuación se exponen dos definiciones:

“La cultura corporativa se refiere al carácter del ambiente interno de trabajo de la empresa y a su personalidad, delineada por un sistema de valores, creencias, estándares éticos y tradiciones compartidas que definen las normas de conducta, las actitudes arraigadas, prácticas de trabajo aceptadas y los estilos de operar.” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

“La cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido.” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

“La cultura organizacional se define como “un patrón de comportamiento desarrollado por una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir.” (Fred R., 2013)

Esto nos lleva a inferir que la cultura organizacional, es el conjunto de creencias, valores, símbolos, normas, historias, paradigmas, recursos inmateriales, patrones de comportamiento, que la hacen única, la diferencian de las demás organizaciones. La cultura organizacional es la forma cómo se hacen las cosas en la organización. Es lo que la empresa hace bien y trasciende por ello a sus stakeholders. Son las razones por la que es admirada en el mercado.

Es lo que surge de lo que hacen los líderes, es la forma de cómo una organización trabaja. Es un factor diferenciador que genera valor. La cultura es el medio a través del cual una empresa evidencia la razón de

ser de su misión. La cultura organizacional se aplica en todos los procesos de la gestión de recursos humanos, que tiene aplicarse desde el proceso de reclutamiento y selección. Es a través de sus colaboradores que las empresas cumplen sus promesas enunciadas en su misión y visión. Para esto, es importante el sentido de pertenencia que se logre fijar en el empleado.

La empresa debe enfocarse en a quiénes va dirigido su esfuerzo como tal, cuáles son sus clientes claves, cuáles son los stakeholders clave, incluido el público interno a los que sirve, sin dejar de lado el liderazgo.

## **1.2 Características de la cultura organizacional**

- Es colectiva, no surgen de individuos aislados, sus miembros coinciden en ella
- Está basada en la historia, se basa en su historia única y particular de grupo, teniendo en común circunstancias físicas, sociales, políticas y económicas
- Es inherentemente simbólica, en la comunicación y expresión de la cultura
- Es dinámica, las culturas crean continuidad y persisten de una generación a otra, sin embargo, no son estáticas y cambian con el paso del tiempo
- Está cargada de emoción, la sustancia de la cultura transmiten emoción y significado
- Es ambigua, porque están llenas de paradojas, contradicciones, ambigüedades y confusión.
- Son las formas, la parte superficial o explícita, son las entidades observables que incluyen acciones mediante las cuales los miembros expresan la cultura, la reafirman y la comunican entre sí. Las formas incluyen símbolos: establecimiento, oficinas, uniforme, idioma: gesto,



humor, rumores, narrativa: historia, leyendas, mitos y prácticas: rituales y creencias (Ahmed, Shepherd, & Ramos Garza, 2012)

Para tener una cultura organizacional, es vital identificar cuáles son los valores, símbolos, creencias, que se quiere fomentar, qué es lo que se va a fortalecer en el sistema organizacional que se va construyendo con las prácticas de cada uno de sus miembros. Cada empresa tiene una cultura particular, no se puede decir que existan dos que sean iguales, es como la personalidad que tiene un individuo, no se puede decir que existan dos personas con igual personalidad. De la misma forma que la personalidad es perdurable, la cultura organizacional es perdurable.

Las funciones de la cultura organizacional es orientar la comprensión de los significados, es decir el conjunto de creencias, símbolos, valores, paradigmas, ritos, mitos, recursos inmateriales, patrones de comportamiento, es la personalidad de la organización, es la particularidad que tiene toda organización, es su naturaleza en sí misma, la forma cómo realiza sus operaciones, es la que establece qué comportamiento es aceptado y cuál no, para alcanzar los resultados de la organización.

### 1.3 Elementos de la cultura organizacional

La cultura organizacional está conformada por la sustancia, que es la parte profunda o implícita, lo que no se puede ver, está formada por ideologías, que es la creencias, valores y normas que son compartidas, que están vinculados de manera relativamente coherente y cargados de emoción, lo cual hace que las personas permanezcan juntas y les ayude a darles sentido a su mundo. Las ideologías fomentan y prohíben algunas acciones de modo que el comportamiento de los individuos está influido por ellas. Las ideologías están conformadas por:

1. **Creencias.** Expresan relaciones de causa- efecto, algunos comportamiento particulares traerán como consecuencia ciertos resultados específicos.
2. **Valores.** Los valores expresan las preferencias por ciertos comportamientos y resultados. Los valores personales describen lo que los individuos consideran importante, lo que quieren, sus preferencias, lo que en su opinión es correcto, justo o deseable.

3. **Normas.** Expresan qué comportamientos son los esperados y aceptados para lograr ciertos resultados

Para que cada uno de sus miembros adopte un comportamiento de vinculación con la empresa, ésta debe fomentar el desarrollo de competencias en su talento humano y su desarrollo individual, que promueva en ellos una actitud positiva, para entregar lo mejor de sí mismos hacia la organización, haciendo que ésta logre una ventaja competitiva en relación con las otras empresas. Considerando que las empresas hacen realidad su misión y visión, a través del accionar desplegado por su talento humano.

#### **1.4 Decisión de la Cultura Organizacional que se llevará en la empresa**

La estrategia organizacional debe ir ligada a la cultura organizacional, se debe tener claro qué es lo que se pretende conseguir como empresa, y en base a ello fijarse la estrategia. La cultura organizacional es el medio a través del cual se consigue la estrategia. La cultura organizacional para que sea efectiva, tiene que ir en concordancia con la estrategia que va a implantar la empresa en el mercado.

Si bien es cierto que la decisión de implantar una determinada cultura organizacional, es una decisión que la toma la alta dirección de la empresa, sin embargo, lo que prima es la clase de estrategia de negocios que quiere implantar la empresa para que se elija el tipo de cultura organizacional, se debe analizar y determinar qué es lo que quiere hacer la empresa en el mercado, cuál será su factor diferenciador con el que quiere destacarse de la competencia, y en consecuencia elegirá una cultura organizacional como su medio para llevar a cabo esa estrategia.

Existen empresas que ya llevan varios años en el mercado, no obstante, en un determinado momento consideran oportuno cambiar su estrategia de negocios, en ese caso, debe también ser cambiada la cultura con la que ha venido operando y seleccionar otra que esté acorde con la nueva estrategia de negocios que aspira aplicar en el mercado. Este es un proceso que puede durar años, en los que se va capacitando a los empleados para adaptarse a nuevas prácticas, nuevos procedimientos, valores, principios y normativas.

Cambiar una cultura organizacional es un proceso que demanda tiempo, es cambiar sistemas, es orientar el liderazgo de la empresa hacia valores determinados, hacia su estrategia, es combinar lo tangible con lo intangible. Decidirse por un cambio en la estrategia de negocios y por consiguiente un cambio en la cultura, implica un desafío; especialmente en el área de la gestión del talento humano.

**Figura 3-5** Cómo establecer y mantener una cultura



(Robbins & Coulter, 2010)

Todos los miembros de una organización no estarán dispuestos a efectuar ese cambio, porque eso conlleva un nuevo aprendizaje y esfuerzo y por lo mismo existe una renuencia. Este es un proceso de cambio, en el que no siempre se cuenta con la predisposición total de los empleados, por lo que la empresa debe desplegar esfuerzos para aplacar esa resistencia por parte de los colaboradores, debido a que éstos deben cambiar sus roles y abandonar su estado de confort, para emprender nuevos procesos, procedimientos y nuevos retos.

La empresa para lograr el comprometimiento de sus empleados con la cultura organizacional, debe analizar si está cumpliendo con sus colaboradores en lo que son aspectos fundamentales para sus empleados como: sus remuneraciones e incentivos, un adecuado clima laboral, el sistema de promoción, la capacitación y el desarrollo del personal.

## 1.5 Componentes que modelan la Cultura Organizacional

Para que una empresa pueda adoptar una cultura organizacional, debe enfocarse en varios componentes que debe desarrollar, como los que se describen a continuación:

1. **Cuál es el sueño o meta organizacional**, qué es lo que quiere lograr la organización. La empresa debe tener claridad en cuáles son los objetivos o resultados que aspira lograr en el mercado. Qué mercado meta aspira atraer. Cuáles son los atributos de sus productos o servicios con los cuales competirá en el mercado. Cuál es su factor diferenciador frente a la competencia.
2. **Cuál es su estructura**, definir cómo va a estar organizada la empresa, qué tipo de estructura organizacional aplicará.
3. **El perfil de quiénes van a desempeñarse en determinada función**. Es importante que la empresa determine cuáles son los perfiles que deberán cumplir cada uno de los miembros de su staff para ejecutar su estrategia de negocios, y en base a éstos realice su proceso de reclutamiento y selección del talento humano.
4. **Elaborar un modelo de competencias**, aquí se debe poner de manifiesto todas las destrezas y conocimientos con las que debe contar el talento humano que va a formar parte de la empresa y esos se deben evaluar en el proceso de selección del talento humano, para incorporar a la empresa a los que cumplen con el requerimiento de la empresa.
5. **Estilo organizacional**, cuál es el estilo de liderazgo con el que va a trabajar la empresa. Es un liderazgo que promueve el empoderamiento, la motivación, el bienestar del trabajador, y obtiene resultados satisfactorios, o es un liderazgo poco participativo, que se centra solo en los directivos?
6. **Cuáles son los sistemas, procesos que vamos a emplear para fortalecer la organización**. Se describirán todos los procesos que se van a adoptar para la puesta en marcha de la estrategia organizacional.
7. **Cuáles son los valores que vamos a poner como referente en la organización**. Esta parte es importante, porque son los valores los que

orientan el accionar de la empresa, el eje en el que se sustenta las operaciones de la empresa.

## **1.6 Una Cultura Organizacional puede ser fuerte o débil**

### **1.6.1 Cultura organizacional fuerte**

En una empresa de cultura fuerte, los valores y normas de conducta bien arraigados se comparten ampliamente y regulan el comportamiento de los negocios de la empresa. Los valores y principios de la empresa se reflejen en las decisiones y acciones de todo el personal. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

En una empresa con cultura fuerte afloran ciertas características como: valores predominantes en sus operaciones, normas de comportamiento plenamente identificadas y practicadas, prácticas de los empleados que hacen visible principios de la empresa.

En una cultura organizacional fuerte se hacen palpables estas características:

1. Cosas visibles: ritos, leyendas, lemas, apodos, nombres, ceremonias
2. Hechos conscientes: Valores que expresan
3. Temas inconscientes: se incorpora al modelo mental de cada uno de sus miembros y líderes.

Cuando se logra esto, se ha conseguido que la empresa tenga una cultura fuerte. Son una unidad caminando hacia el mismo fin. Porque también se dan empresas que tienen subculturas, que se forman debido a grupos que se forman dentro de la empresa.

Fomentar la cultura organizacional es hacer que la empresa brinde las garantías para que su talento humano se sienta valorado, al percibir que la empresa se preocupa por su bienestar. Las empresas que tienen establecida una cultura organizacional claramente definida, obtienen mejores resultados porque tiene un talento humano que es consecuente con el apropiado ambiente de trabajo que recibe.

Por ejemplo algunas empresas le dan importancia al factor felicidad de sus empleados, debido a que un buen estado de ánimo en sus colaboradores hace que éstos sean más productivos, según un estudio realizado por The Edge Group e Ipsos Consultor, a 1.034 trabajadores del Ecuador.

La aplicación de una adecuada cultura organizacional, debe ir complementada con planes de desarrollo que la empresa debe preparar para que el empleado pueda desarrollar sus habilidades, y estar inmersos dentro de un plan de carrera.

Al dirigir las empresas acciones para conseguir el bienestar de un empleado, se logra que se baje el nivel de rotación, a causa del descontento por un ambiente de trabajo poco satisfactorio.

Una cultura organizacional efectiva debe ir acompañada de la aplicación de políticas efectivas, que por lo general son implantadas por los mandos medios, por lo que es apropiado impulsar el empoderamiento no solo en los directivos de mandos medios de la organización, sino entre sus colaboradores.

### **1.6.2 Cultura organizacional débil**

“Las culturas débiles proveen poca o ninguna ayuda para ejecutar la estrategia porque no hay tradiciones, creencias, valores, lazos comunes o normas conductuales que la administración pueda usar como palancas para movilizar el compromiso de ejecutar la estrategia elegida.” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Contrario a lo descrito en las empresas que tienen una cultura organizacional fuerte, las que tienen una cultura organizacional débil, carecen de valores y principios, si se aplicaron algunos principios o valores, fueron en base a la discrecionalidad de los gerentes que fueron conduciendo la organización en los diferentes periodos de tiempo. En este tipo de cultura débil, no se aprecia que se guarden tradiciones, normas culturales, filosofía de negocios, ni compromiso de sus miembros con valores determinados, ni con la consecución de los resultados que espera la empresa. La participación de los empleados se hace rutinaria, sin una visión estratégica que los encamine a entregar sus esfuerzos por el mismo fin.

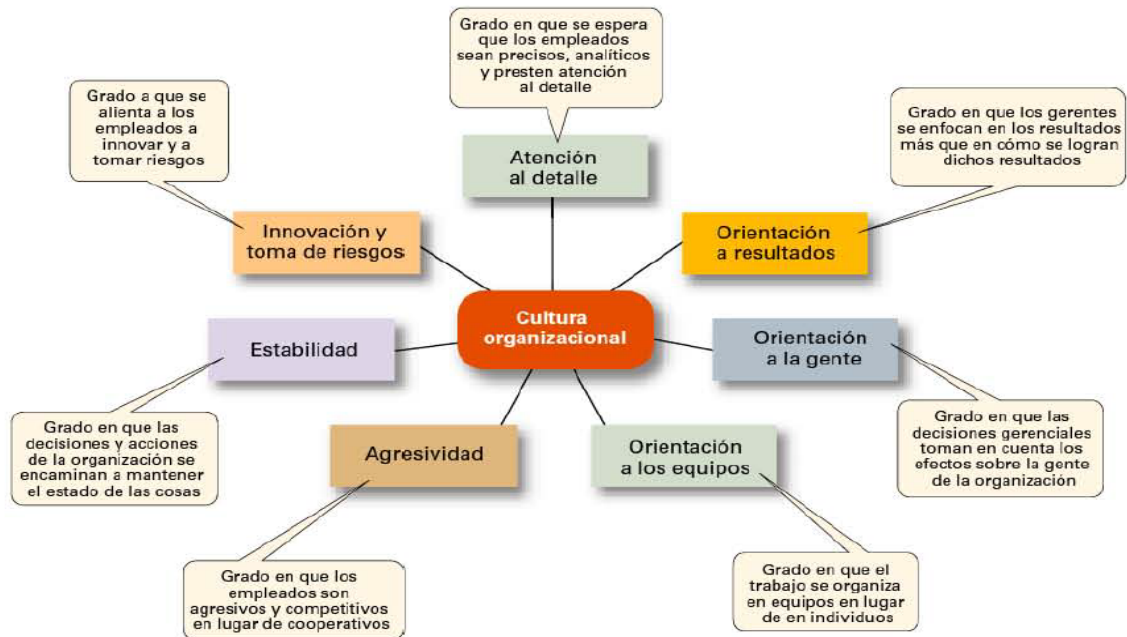
<b>Culturas fuertes</b>	<b>Culturas débiles</b>
Valores ampliamente compartidos.	Valores limitados a unas cuantas personas; por lo general, a la alta administración.
La cultura comunica mensajes coherentes sobre lo que es importante.	La cultura envía mensajes contradictorios sobre lo que es importante.
La mayoría de los empleados puede contar historias sobre la historia o héroes de la empresa.	Los empleados saben poco sobre la historia o héroes de la empresa.
Los empleados se identifican totalmente con la cultura.	Los empleados se identifican poco con la cultura.
Existe una fuerte conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.	Existe muy poca conexión entre los valores compartidos y el comportamiento.

(Robbins & Coulter, 2010)

Las culturas débiles no ejercen influencia en el proceso de ejecución de la estrategia. Una cultura organizacional débil, corre el riesgo de fomentar un clima laboral inadecuado que siembra insatisfacción en el talento humano, pudiéndose fácilmente elevar el nivel de rotación de los mismos.



## 1.7 Dimensiones de la Cultura Organizacional



(Robbins & Coulter, 2010)

Todas tienen características muy diferentes. La antropología y la etnografía organizacional, nos pueden ayudar a diagnosticar la cultura corporativa que tiene una organización. Podemos aplicar técnicas de observación guiadas y técnicas cuantitativas, cuestionarios para medir diversas variables que predicen la cultura organizacional.

## 1.8 Cambio de la Cultura Organizacional

Para cambiar su cultura, las organizaciones, deben considerar los siguientes elementos sugeridos por (Jiménez Jiménez, 2013) debiéndose gestionar:

1. Reglas, políticas y procedimientos que aplicará la empresa, para instaurar su nueva cultura organizacional.
2. Objetivos y medidas de lo que se quiere lograr como empresa, deben ser claros para que todos trabajen en función de alcanzar esos resultados.

3. Costumbres y normas a implantarse dentro de la organización, las mismas que deben ser claras, precisas, y capacitarse a los empleados para que las apliquen.
4. Formación y desarrollo del talento humano, este debe ser constante, porque al implantar una nueva cultura organizacional, pueden existir dudas, inquietudes que tiene el equipo de colaboradores y que deben ser absueltas por parte de la dirección y los mandos medios de la empresa.
5. Celebración de acontecimientos notables, hechos históricos que identifican a la empresa y que se convierten en referentes para la empresa y logran una identidad con el talento humano.
6. Comportamiento gerencial, qué comportamiento gerencial se va a adoptar para hacer efectiva la estrategia que la empresa quiere implantar en el mercado. Del liderazgo que se aplique dependen los resultados satisfactorios que la empresa pueda obtener.
7. Reconocimiento y recompensa, por las acciones desplegadas por el talento humano con la finalidad de hacer efectivas las estrategias organizacionales a través de la aplicación de la cultura organizacional. Se debe premiar el esfuerzo individual para motivar al logro de nuevos objetivos.
8. Comunicación. La comunicación debe ser constante y debe existir retroalimentación, para una apropiada aplicación de la nueva cultura organizacional. Debe existir una comunicación fluida y un direccionamiento apropiado.
9. Entorno físico. El entorno físico que se le brinde a los empleados es importante para que éste se sienta satisfecho, motivado, valorado, y por consiguiente, comprometido con las metas de la organización.
10. Estructura organizativa, debe ser lo más simplificada posible, para darle a la empresa la posibilidad de un liderazgo que fomente el empoderamiento que aporte con resultados a la organización.

Cuando se tiene culturas que se convierten en problemas para la organización, se deben ejecutar los siguientes pasos para el cambio de cultura:

### Pasos para cambiar una cultura problemática



(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

## 1.9 La Cultura Organizacional y el clima laboral

El clima laboral se encuentra estrechamente vinculado con la cultura organizacional. En los actuales momentos las empresas buscan aplicar una cultura organizacional que brinde al empleado bienestar, salvaguarde su integridad física y mental y pueda demostrar a sus colaboradores que la empresa tiene un genuino interés en su bienestar, para que éste se sienta comprometido con la organización y en reciprocidad a eso, entregue lo mejor de sí mismo, para el logro de metas comunes.

Existen empresas que evalúan a sus empleados en base a cómo éstos alcanzan los resultados y además como hace vivencia propia la cultura de la organización. Los líderes de la empresa son los referentes para que esa cultura sea una práctica constante y pueda ser visibilizada por su mercado meta, en todos los sectores geográficos donde se encuentre operando la empresa. Son los principios universales que aplica en su actuación en el mercado.

El clima organizacional es la expresión de cómo se siente el empleado y si el clima que la brinda la empresa está en concordancia con las acciones y valores de la empresa. Destacándose que los líderes o directivos son los responsables del clima emocional que se está dando a los empleados. Si no se aplica un liderazgo acertado lo que se creará es un clima organizacional no satisfactorio para el empleado, por consiguiente esto puede convertirse en la causa que le reste productividad y compromiso del empleado hacia la organización.

Las empresas necesitan de líderes que sean capaces de inspirar a su equipo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las empresas han creado dimensiones para eliminar el estrés en el trabajo, con espacios agradables y acogedores que invitan al descanso, zonas de juegos y entretenimiento, áreas de cafetería, muebles de descanso y juegos deportivos, con la finalidad de conseguir el bienestar y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La empresa puede disponer de varios incentivos para sus colaboradores, pero es pertinente determinar si realmente éstos son relevantes para los empleados, es necesario medir su grado de respuesta y satisfacción con los mismos, pero lo importante es evaluar cualitativamente si esto contribuyó para mejorar el rendimiento de los colaboradores y aumentar la productividad y el compromiso con la empresa.

Esta inversión que realiza la empresa es para mejorar la calidad de vida laboral y garantizar un clima laboral que llene las expectativas del trabajador.

Es recomendable que el empleado pueda renovar su energía física y mental, tomándose 10 minutos de descanso, haciendo una pausa en su estresado trabajo diario; esto contribuye a que su rendimiento también mejore y que se eviten errores a causa del cansancio y el estrés.

Una cultura organizacional, va de la mano con lo que es la misión y visión de la empresa, a continuación se definen a cada una de ellas:

## **1.10 Misión y Visión de la empresa**

### **1.10.1 Definición de Misión empresarial**

La declaración de la misión es una “afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización. La declaración de misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. (Fred R., 2013)

La misión define por qué estamos en el mercado, cuál es la razón de nuestra existencia en el ámbito de los negocios. Qué misión tiene nuestra empresa en el sector productivo que operamos, cuál es nuestro papel con el mercado al que se atiende. Qué espacio viene a llenar de las necesidades insatisfechas de los consumidores.

La misión es complementaria a la visión de la empresa. Al definirla logramos la orientación que se debe tener como empresa, para que los diversos públicos de la empresa, como accionistas, directivos, empleados, proveedores, organismos de control, comunidad en general, sepan cuál es la naturaleza de la empresa, definiendo qué es lo que la empresa va a hacer y para quién lo va a hacer.

Aquí está inmersa la filosofía de la empresa. Este enunciado va en relación con el plan estratégico de la empresa.

### **1.10.2 Características de la Misión**

La misión de una organización, debe reunir algunas características, que se sintetizan en el siguiente cuadro:

- 
1. Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
  2. Su extensión es menor a 250 palabras.
  3. Es inspiradora.
  4. Identifica la utilidad de los productos de una empresa.
  5. Revela la responsabilidad social de la empresa.
  6. Revela la responsabilidad ambiental de la empresa.
  7. Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
  8. Es conciliatoria.
  9. Es perdurable.
- 

(Fred R., 2013)

La misión tiene que ser diferenciadora, porque esa cualidad, es lo que va a hacer que el mercado prefiera la marca de la empresa y no de la competencia. Se tiene que poner a tono con las necesidades de los clientes, encajar en sus necesidades para darle muestras en la misión que la empresa entiende sus necesidades y está en la capacidad de satisfacerlas, porque en la declaración de misión tiene que dejar evidenciado cómo va a agregarle valor a la vida diaria de los consumidores con el producto o servicio que se está poniendo en el mercado.

### 1.10.3 Componentes de la declaración de misión

La declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Deben considerarse los siguientes elementos:

1. **Clientes.** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. **Productos o servicios.** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. **Mercados.** En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa?
4. **Tecnología.** ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

6. **Filosofía.** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. **Auto concepto.** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. **Preocupación por la imagen pública.** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. **Preocupación por los empleados.** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa? (Fred R., 2013)

A continuación se exponen algunos ejemplos de misión, de marcas reconocidas y exitosas en el Ecuador y a nivel mundial.

#### **Misión de La Fabril**

“La Fabril es una empresa especializada en la producción y comercialización de aceites y grasas vegetales con calidad superior, al menor costo y de una manera eficaz, eficiente y flexible, con una constante vocación de servicio a su comunidad. Fortalecemos día a día nuestra estructura financiera, trabajamos como un sólido equipo humano y superamos a la competencia sobre la base del manejo sustentable del entorno y una gestión integral ética. Creamos marcas de indiscutible liderazgo en el mercado, sobre la base de una relación personal, justa y transparente con nuestros clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente.”

#### **Misión de Walmart**

“Ahorrarle dinero a nuestros clientes, para que puedan vivir mejor”.

#### **Misión de la marca Juan Valdéz**

“Cautivar al mundo con los cafés Premium de Colombia, generándole valor a los caficultores colombianos”.

#### **Misión de la marca Nestlé**

“Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad”.



### 1.10.4 Visión

Una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta “¿En qué nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión. (Fred R., 2013)

La visión es de vital importancia, porque resume hacia dónde se proyecta la empresa, qué es lo que quiere conseguir a futuro. Una visión tiene que ser futurista, porque proyecta a la empresa en el corto, mediano y largo plazo, por lo que es aconsejable poner un límite de tiempo en el que estará vigente esa visión, por ejemplo, 10 años. Además debe ser clara para que el mercado y los stakeholders la entiendan fácilmente.

Otra de las condiciones que debe reunir es que sea palpable, porque se debe idealizarse a la empresa de aquí a un determinado tiempo, tanto por parte de quien la esté liderando como por parte del equipo que la conforma. Una declaración de visión, además debe ser audaz, porque lleva implícita metas ambiciosas y diferenciadoras, pero que se pueden conseguir.

### 1.10.5 Modelos de visión empresarial

**El modelo cuantitativo**, que se enfoca en el dinero o el porcentaje de los resultados financieros que se quiere conseguir como empresa, en un determinado periodo.

**El modelo competitivo**, es el que se encamina a expresar lo que se quiere conseguir como empresa, en relación con las empresas de la competencia o la industria.

**El modelo superlativo**, es el que considera el grado de diferenciación que quiere conseguir la empresa en el mercado.

Existen varias marcas exitosas, que han logrado notable éxito, por el espacio que han ganado en el mercado, el reconocimiento de su marca, el posicionamiento logrado a lo largo de los años, y algunas han trascendido los límites de su país.

A continuación se presenta la visión y la misión de cada una de ellas, que se enmarcan dentro de las características que se han descrito anteriormente.

### **Visión de la marca Adelca de Ecuador**



“Siempre pensando en el CLIENTE, con el mejor servicio y los mejores productos de acero”.

### **Visión de la marca ecuatoriana La Fabril**



“La Fabril será la empresa símbolo de la nueva industria ecuatoriana, ética, pujante, solvente y rentable, reconocida nacional e internacionalmente por sus altísimos niveles de calidad, sus ideas innovadoras, productividad, marcas líderes y su compromiso con la gestión sostenible que promueva el desarrollo de sus miembros, la comunidad, sus clientes y proveedores”.

### **Visión de la marca colombiana Juan Valdez**

“Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno”.



### **Visión de la marca estadounidense Wall Mart**

“Ser la empresa de ventas al por menor preferida por los consumidores”.



### **Visión de la marca Nestlé**



“Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía”.

### **1.11 Los valores.- Definición de valor**

Los valores son parte esencial de la cultura corporativa, son las guías del comportamiento de una organización. Para comprender mejor su conceptualización, a continuación se exponen varias definiciones:

(Cabaleiro, 2013), describe a los valores como principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

También un valor es denominado como la creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Los valores son principios éticos que guían el comportamiento de los individuos de una organización. Los valores no son meros enunciados que hace la empresa, sino que son fundamentos que deben llevarse a la práctica, para hacer tangible el valor que espera recibir el público al que atiende la empresa. Con esta finalidad, es necesario analizar cuál es la estrategia de negocios que pondrá en práctica la empresa, cómo se es cómo empresa, cuáles son los pilares en los que se sustenta la actuación de la empresa.

Los valores corporativos que fije cada empresa, depende de la concepción que tenga cada organización y los mismos van estrechamente conectados con lo que es la cultura organizacional. Para ser fijados los valores corporativos, a empresa debe analizar el segmento de mercado al que quiere atraer, el posicionamiento que quiere conseguir en el mercado, cuál será su ventaja competitiva, y qué expectativas de sus grupos de interés llenará con su producto o servicio.

El hacer vivencia los valores por parte de los colaboradores, le otorga a la empresa una identidad corporativa, que le hace diferenciarse de las empresas que compiten por el mismo segmento de mercado. Al fijar los valores, las empresas están estableciendo sus normas de comportamiento, le están dando una identidad particular a la organización, es la personalidad de la organización, lo que es aceptado

por la empresa como apropiado y valedero y que sus integrantes están convocados a fortalecer.

## 1.12 Cultura basada en valores

La “Cultura corporativa donde la conformidad con una declaración de valores y principios, más que una simple obediencia a la ley y a las regulaciones, es el modelo prevaleciente para el comportamiento ético. (Hartman, 2013, pág. 289)

Los valores tienen que ver con el cómo, la forma cómo debe trabajar un empleado en la organización, la innovación, enfoque en el cliente, el trabajo en equipo, todos estos son la manera cómo se alcanzarán los grandes objetivos trazados por la empresa, el empleado debe estar capacitado acerca de lo que se espera de él.

Los valores para (Hartman, 2013) son las creencias subyacentes que provocan que actuemos o decidamos de una u otra forma. El grupo de valores de la persona o de la corporación puede conducir a un resultado que puede ser ético o antiético.

“Los valores son criterios que nos ayudan a tomar decisiones y optar por una serie de cosas, rechazando otras. Los valores ayudan a tomar decisiones ya que la vida está llena de “dilemas sociales. Una persona con un sistema de valores sólido y una empresa con una cultura interna sólida, tienen esa brújula que les ayuda a tomar decisiones en los momentos difíciles indicándoles el norte de su misión y ayudándoles en la visión de futuro.” (García-Rincón de Castro & Hernández, 2013, pág. 26)

Los valores compartidos son los patrones adoptados por la organización, para que todos sus miembros adopten un determinado comportamiento que se hace tangible en la misión y visión de la organización y a todos los públicos con los que la empresa tiene relación. Es el referente, el camino a seguir, que adoptan directivos y colaboradores de una organización, desplegando esfuerzos por resultados organizacionales trazados. Los valores compartidos son creencias individuales que se identifican con los valores organizacionales que establece la empresa, influyendo en sus colaboradores para que éstos se comprometan con ellos y los apliquen de manera perdurable.

### 1.13 Valores corporativos

De acuerdo a lo expresado por (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), un valor puede definirse como la creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, y orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Los valores pueden considerarse una forma de ideología que permea las decisiones cotidianas.

Los valores son todas las creencias culturales que tenemos para aplicarlas y alcanzar metas estratégicas. Son una pauta para formular propósitos y metas personales o colectivas, son nuestros sentimientos, convicciones personales, para ponerlos en práctica, permiten regular la conducta de los seres humanos en el ámbito del trabajo.

Los valores corporativos determinan la naturaleza de una empresa, transmiten lo que es su esencia, su conducta, su personalidad, su constitución, que se traducen en la identidad corporativa con la que la empresa procura proyectarse hacia su mercado meta y hacia la colectividad.

Es así, que la empresa define sus valores preponderantes y los principios que regirán su actuación en el mercado y en el contexto en el que desarrolla sus operaciones. Los valores se determinarán en base al mercado al que atienden, las empresas resaltan valores como la honestidad, responsabilidad, integridad, innovación, mejora continua, calidad en el servicio, confidencialidad, trabajo en equipo, respeto, compromiso, excelencia, solidaridad, equidad, participación, lealtad, confianza, entre muchos otros.

Los valores tienen que ver con el cómo, la forma cómo debe trabajar un empleado en la organización, la innovación, enfoque en el cliente, el trabajo en equipo, todos estos son la manera cómo se alcanzarán los grandes objetivos trazados por la empresa, el empleado debe estar capacitado acerca de lo que se espera de él. La aplicación de los valores en la organización son universales, aunque existen empresas con culturas corporativas débiles que pueden aplicar en un momento dado valores relativos. En el siguiente gráfico se precisan las características que tienen los valores universales y los valores relativos.

**Valores universales**

- Son permanentes en el tiempo y el espacio
- Son absolutos y necesarios
- Tienen como escala acuerdos y convenios universales

**Valores relativos**

- Cambian según la época y el lugar
- Tienen como base las opiniones personales
- Influencias de distintas culturas

Fuente: (González, 2013)

**Valores de Coca Cola**

**Liderazgo:** esforzarse en dar forma a un futuro mejor.

**Colaboración:** potenciar el talento colectivo.

**Integridad:** ser transparentes.

**Rendir cuentas:** ser responsables.

**Pasión:** estar comprometidos con el corazón y con la mente.

**Diversidad:** contar con un amplio abanico de marcas y ser tan inclusivos como ellas.

**Calidad:** búsqueda de la excelencia.

Fuente:

<http://www.cocacolaespana.es>

**Valores de Nestlé**

2. Compromiso con una fuerte ética en el trabajo, la integración, la honestidad y la calidad.
3. Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo, lo que implica una actitud sociable hacia los demás, junto con la habilidad de comunicar abierta y sinceramente.



4. Una manera personalizada y directa de relacionarse entre sí, lo que implica un alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás, así como un fuerte compromiso para la cooperación activa con ellos.
5. Un enfoque más pragmático de los negocios, lo que supone ser realista y basar las decisiones en hechos.
6. Apertura y curiosidad frente a futuras tendencias tecnológicas dinámicas, cambios en los hábitos de los consumidores, nuevas ideas y oportunidades de negocios, manteniendo al mismo tiempo el respeto por los valores básicos, las actitudes y los comportamientos humanos.
7. Orgullo de contribuir a la reputación y a los resultados de la Compañía, lo que significa un alto sentido de la calidad y de los logros a largo plazo en el trabajo diario, por encima de la forma y de la ganancia rápida.
8. Lealtad a la Compañía e identificación con ella. (Nestlé Ltd. , 2004)

#### **Valores Seguros Equinoccial**



1. Somos honestos
  2. Honramos nuestra palabra
  3. Amamos lo que hacemos
  4. Aprendemos para mejorar
  5. Respetamos y valoramos al ser humano
  6. Valoramos al cliente
  7. Respetamos el medio ambiente
- <http://www.segurosequinoccial.com>

#### **Valores Corporativos General Motors del Ecuador/Omnibuss BB Transportes**



Entusiasmo del cliente  
Mejora continua  
Integridad  
Trabajo en equipo  
Innovación  
Respeto y responsabilidad  
<http://www.chevrolet.com.ec>

### Valores industrias Ales



“Ser reconocidos por los consumidores como líderes en productos y marcas que generan bienestar, salud y calidad de vida”.

**Calidad humana y respeto:** en Ales se incentiva a mantener una cultura de calidad humana y respeto, valores y principios que guían nuestras acciones.

**Transparencia y honestidad:** en Ales nuestros actos son éticos y transparentes y promovemos en nuestros colaboradores su práctica.

**Trabajo en equipo:** en Ales se promueve la unión de esfuerzos y compromisos para alcanzar las metas propuestas.

**Hábito de servicio:** Ales tiene el compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva buscando ganar-ganar.

**Competitividad:** para Ales este es un principio básico con el que lograremos alcanzar nuestros objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad soportándonos en un recurso humano proactivo, innovador y creativo.

## Valores de Produbanco



### **Honestidad**

Proceder con honradez e integridad en todos sus actos

### **Probidad**

Conducirse con compostura, decencia y moderación en su persona, acciones y palabras.

### **Prudencia**

Actuar con discernimiento y buen juicio, previniendo el riesgo que pueda implicar sus acciones.

### **Confianza**

Generar una expectativa segura y firme a clientes, socios, proveedores, jefaturas y compañeros de lo entregado a su cuidado, por tanto jamás se deberá divulgar información confidencial a su alcance, cumpliendo en todo momento la reserva y confidencialidad que puede oponer cuando corresponda, amparado en la ley y en los reglamentos internos de Produbanco.

### **Transparencia**

En todas las acciones de la Institución y de su personal se evidenciará los principios y propósitos de transparencia que rigen a Produbanco.

### **Pertenencia**

La Administración de Produbanco vela por los intereses de sus clientes, accionistas y empleados por derecho y elección propia, generando un sentido de pertenencia con los mismos.

### **Responsabilidad**

Los empleados de Produbanco deben estar dispuestos a responder por la confianza depositada por clientes y accionistas, igualmente deben estar dispuestos a cumplir cabalmente con las tareas asignadas.

**Eficiencia**

Realizar todas las actividades de manera satisfactoria utilizando la menor cantidad de recursos, sean estos tangibles o intangibles.

<https://www.produbanco.com.ec>

**1.14 Principios éticos**

“El principio ético es un imperativo que prescribe determinado tipo de actuaciones teniendo en cuenta la realización de un valor moral en una esfera determinada. Exige cultivar una predisposición a tomar decisiones ajustadas a ese valor hasta que se conviertan en un hábito virtuoso. Un principio moral es una idea regulativa que sirve de guía para la acción dándonos orientación en nuestra actuación cotidiana. Gracias al principio moral tenemos un punto de referencia desde el cual analizar la situación, y así decidir racionalmente nuestros problemas prácticos.” (Martínez, 2011, pág. 9)

Ejemplos de principios éticos son:

- La satisfacción de sus clientes
- La calidad y mejora continua
- Responsabilidad social y ambiental
- Desarrollo y bienestar del talento humano
- Trabajo en equipo, liderazgo y empoderamiento para toma de decisiones
- Comunicación con el consumidor
- Tolerancia, respeto y equidad
- Garantía de seguridad y calidad de los productos
- Seguridad y Salud en el trabajo

A continuación se dan a conocer algunos ejemplos de valores y principios éticos aplicados para varias marcas reconocidas a nivel nacional e internacional.

**Principios de la empresa Walmart**

**Servicio a nuestros Clientes.** Estamos aquí para servir a nuestros clientes, apoyarnos mutuamente y aportar a nuestras comunidades locales.

**Respeto por la Persona.** Valoramos a cada colaborador, somos dueños del trabajo que hacemos y nos comunicamos escuchando y compartiendo ideas.

**Búsqueda de la Excelencia.** Trabajamos como equipo, modelamos ejemplos positivos mientras innovamos y mejoramos a diario.

**Actuar con Integridad.** Actuamos con el más alto nivel de integridad al ser honestos, justos y objetivos, mientras operamos cumpliendo todas las leyes y nuestras políticas.

<http://www.walmartmexico.com>

### **Principios éticos de Nestlé**

#### **Los diez principios de actividad empresarial**

##### **Consumidores**

- 1 Nutrición, Salud y Bienestar
- 2 Garantía de calidad y seguridad de los productos
- 3 Comunicación con el consumidor

##### **Derechos humanos y prácticas laborales**

- 4 Derechos humanos en nuestra actividad empresarial
- 5 Liderazgo y responsabilidad personal
- 6 Seguridad y salud en el trabajo

##### **Proveedores y clientes**

- 7 Relaciones con proveedores y clientes
- 8 Agricultura y desarrollo rural

##### **El medio ambiente**

- 9 Sostenibilidad medioambiental
- 10 El agua

<http://www.nestle.com>



### **Sueño**

1. Nuestro sueño compartido nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección para ser: La Mejor Compañía Cervecera Uniendo a la Gente Por un Mundo Mejor.

### **Personas**

2. Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente. La Gente Excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia.

3. Seleccionamos, desarrollamos y retenemos a las personas que pueden ser mejores que nosotros. Nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.

### **Cultura**

4. Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados, que son el combustible de nuestra compañía. El foco y la complacencia cero garantizan una ventaja competitiva duradera.

5. El consumidor manda. Servimos a nuestros consumidores ofreciendo experiencias de marca que tienen un papel importante en sus vidas y siempre de una forma responsable.

6. Somos una compañía de dueños. Los dueños asumen los resultados como algo personal.

7. Creemos que el sentido común y la simplicidad generalmente son mejores guías que la sofisticación y complejidad innecesarias.

8. Controlamos estrictamente nuestros costos para liberar recursos que mantendrán un crecimiento sostenible y lucrativo de nuestros ingresos.

9. Liderar mediante el ejemplo personal es el corazón de nuestra cultura. Hacemos lo que decimos.

9. Nunca tomamos atajos. La integridad, el trabajo duro, la calidad y la responsabilidad son la clave para construir nuestra compañía.  
<http://www.cervecerianacional.ec/empresa>

## 1.15 Pasos para establecer los valores corporativos

Los pasos que se deben seguir para establecer los valores son:

1. Que se deben establecer entre 5 y 7 valores, que es lo adecuado, no es recomendable hacer una lista demasiado larga e interminable, que podría traer dificultad en el empleado para su observancia y ejecución.
2. Los valores tienen que formarse con una oración comprensible que tenga una idea clara y precisa de lo que se quiere que los miembros de una organización lo ejecute.
3. Los valores tienen que ser compartidos, no son individuales sino que representan a todos los miembros de una empresa y son compartidos por todos los que laboran en la empresa, los diversos departamentos de una empresa unidos bajo un mismo objetivo estratégico.
4. Los valores pueden formar parte de la misión de la empresa
5. Los valores son la directriz que guía nuestro accionar en la empresa en base a los valores establecidos por la empresa, cada colaborador tiene que sujetarse a los mismos.
6. Los valores tienen que llenar las expectativas de la empresa, con los empleados, con los directivos, con los clientes y la colectividad en general.
7. Guían a la empresa sobre lo que es tolerable y lo que no puede ser admitido. Se fijan los parámetros que deben cumplirse por parte de directivos y empleados.
8. Los valores tienen que ser palpables, hacerse evidentes por parte del talento humano, para el efecto se debe aplicar una fase de capacitación para que todo el equipo sepa cuál será su actuación diaria.
9. Para que un valor sea arraigado en el talento humano, los valores deben ser vividos, por todos sus miembros.
10. Para que se apliquen los valores por parte del equipo de la empresa, es aconsejable instaurar un sistema de recompensas, que permita premiar

el esfuerzo de los trabajadores que hacen tangible los valores de la empresa.

11. Complementario a este debe establecerse medidas de sanción por incumplimiento de los valores, los que atentan incumpliendo los valores que son fundamentales para la empresa.
12. Se debe incorporar la cultura corporativa de la organización, para sea el timonel de las prácticas empresariales.

Para aplicar estas características se debe involucrar a los directivos de la empresa, gerente o presidente ejecutivo, directivos y talento humano de la organización. Tiene que ser una reunión de participación para que todos puedan brindar su aporte.

Se deben implantar procesos, a través de un líder coach, que debe considerar con seres humanos susceptibles a estímulos apropiados que reciban de su líder. Todo lo podemos utilizar y potenciar.

Se necesita decisión para poner en práctica los valores individuales y los organizacionales, son los que lo mueven actuar y le van creando un hábito. Para que exista un valor, primero se debe aplicar un principio, cumplir una promesa y amar lo que se hace.

### **1.16 El papel de los valores esenciales y la ética**

Fijar los valores esenciales de una empresa, no es una labor sencilla, no se pueden poner simples enunciados porque la empresa los considere agradables, sino porque los mismos están enfocados en el contexto del mercado al que la empresa quiere atraer. Por eso, es muy importante que la empresa esté sintonizada con las expectativas que tienen sus consumidores hacia el producto o servicio que ofrece la empresa, y en respuesta a esas expectativas, la empresa brinde los atributos que son valorados por su mercado meta. La comunicación de los atributos que los consumidores esperan encontrar en el producto se la realiza a través de la difusión de los valores corporativos que hace la empresa, sobre el producto o servicio que brinda.

Es importante enfocarse en el posicionamiento que se quiere conseguir como empresa, en base al producto que se vende, cuál va a ser el factor diferenciador que distinga a la empresa de la competencia, para eso se

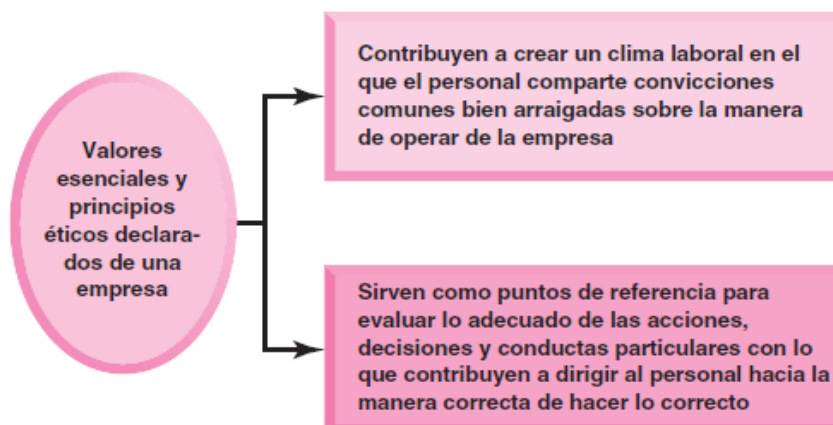


debe establecer las prioridades que son valoradas por el público. Así, vendiéndose un mismo producto que compite por el segmento de alimentos, para una parte de ese segmento de mercado será esencial la puntualidad en la entrega, o la rapidez con la que se atienda al cliente, mientras que para otra parte del segmento, será muy importante la calidad y el sabor del producto. Por consiguiente, para fijar un valor, el mismo debe estar en correspondencia con lo que realmente valora el mercado como atributo del mismo.

Los valores corporativos tienen que ser diferentes y complementarios, no se pueden utilizar varios valores que terminan siendo sinónimos, ni valores que estén contrapuestos a otros, más bien tienen que ser complementarios, coherentes y sólidos.

Es importante que la empresa identifique sus ventajas competitivas, analice todos sus atributos en los que es superior a su competencia, para que pueda explotarlos a su favor y hacerlos palpables a través de la comunicación de sus valores. A través de ellos, sus consumidores sabrán la ventaja competitiva que posee la empresa, y por consiguiente volcarán su preferencia hacia ella.

#### **Las dos funciones de los valores esenciales y estándares éticos de una empresa para forjar una cultura**



(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

## 1.17 Los valores de mayor proyección para las empresas

El valor es un indicador de la conducta, de las acciones que las personas llevan a cabo, en base a las valoraciones individuales que tiene cada persona. Los valores pueden ser cambiantes, no así los principios, que tienen una permanencia.

Los seres humanos se rigen por principios, que orientan su pensamiento y conducta. Los principios son leyes fundamentales, universales, implícitamente en el hombre, absolutas y válidas. Los principios son los parámetros que llevan a medir las consecuencias de la determinada actuación de un individuo.

Los principios son de aplicación universal, no cambia con el tiempo, lugar ni sociedad. Son establecidos por los directivos de la empresa, deben ser aplicados por los líderes, quienes deben capacitar a su talento humano para que los apliquen, para que se dé un cambio de actitud y comprenda la relevancia del cambio.

A continuación se presentan los valores que son de mayor proyección en empresas nacionales e internacionales.

En cada uno de los valores se propone cómo podrían las empresas utilizar los mismos como parte de sus prácticas en favor de sus clientes, talento humano, proveedores, responsabilidad ambiental, con la comunidad y con el estado.

### **Respeto**

Respeto por su talento humano, prodigándoles un trato digno, justo y tolerante, reconociendo la importancia que tiene en su vida la familia, valorando y aprovechando las diferencias individuales y culturales.

El respeto por sus clientes cumpliendo sus expectativas, respeto por el medio ambiente comprometiéndose a mitigar su impacto y a prevenir afectaciones a causa de sus actividades productivas, respeto a las leyes y regulaciones de organismos estatales, respeto a la colectividad, siendo parte activa de su desarrollo.

### **Liderazgo**

Empresa comprometida con la obtención de resultados, promueve objetivos claros y metas trazadas que conllevan a la obtención de metas

organizacionales exitosas. Promueve el liderazgo entre sus miembros, para lograr un equipo que contribuya con la obtención de resultados para la empresa.

### **Orientación al cliente**

La empresa privilegia la satisfacción de las necesidades y deseos de sus clientes externos e internos, esmerándose por ofrecer productos y servicios que satisfagan las expectativas de su mercado meta, cumpliendo las promesas dadas a los clientes, fomentando una cultura de vocación de servicio, que permita mantener relaciones a largo plazo.

### **Desarrollo de los colaboradores**

Comprometerse con la formación personal y profesional de los colaboradores, para obtener recurso humano competitivo que aporta con sus competencias para que la organización alcance su máximo desarrollo.

La organización le brinda reconocimiento por su aporte individual que permite alcanzar los objetivos como empresa y en función de eso le entrega las compensaciones por su aporte. La empresa promueve la motivación y que sus colaboradores pongan un mayor empeño en el desarrollo de sus actividades laborales. Impulsa un recurso humano altamente calificado, capacitado y especializado en su área, para ofrecer al cliente un óptimo servicio.

### **Pasión**

Realizar el trabajo con amor, entusiasmo y dedicación, y que eso se vea reflejado en los productos y servicios que ofrece la organización.

### **Competitividad**

Desarrollar eficiencia y efectividad en sus prácticas de negocios, afianzándose las competencias de su recurso humano. Aplicar la efectividad en sus prácticas de negocios, para ser competitivo en el mercado. Ganarse la preferencia y aceptación del público.

### **Transparencia, integridad y honestidad**

Promulgar actos éticos y transparentes, con los clientes, proveedores, colaboradores, estado y sociedad. Aplicar estos valores en los productos y servicios que brinde la empresa, así como en todos sus procesos.

Todas las operaciones deberán estar enmarcadas dentro del marco de la ética, honestidad, confianza y transparencia.

### **Trabajo en equipo**

Tiene como finalidad que el talento humano de la empresa participe y colabore con mística y entusiasmo en cada uno de los procesos de la empresa para alcanzar el objetivo común trazado por la empresa. Que se trabaje con rapidez y eficacia, que el trabajo individual aporte de manera coordinada al logro del objetivo colectivo con sinergia.

### **Compromiso**

Denota el comprometimiento individual, con la participación leal y activa para contribuir individualmente al logro de los objetivos del equipo y de la organización. De la misma forma que la empresa está comprometida con el desarrollo y crecimiento de sus colaboradores, clientes, proveedores y colectividad.

### **Creatividad e innovación**

Poner talento y creatividad en los procesos que agregan valor a la organización, para ofrecer productos y servicios mejorados e innovadores, que mejoren la calidad de vida de la colectividad.

### **Responsabilidad**

Actuación responsable con la comunidad, colaboradores y el medio ambiente en el que tiene sus operaciones la empresa. De la misma forma que es responsable del uso moderado de los recursos que están bajo su responsabilidad.

### **Solidez**

Permanente creación de valor para asegurar el desarrollo organizacional, convertirse en una empresa con solvencia económica que está en capacidad de responder ante los requerimientos de sus clientes.

### **Compromiso con la comunidad**

La empresa se esfuerza constantemente por entregar su aporte al desarrollo social en el área de la salud, educación, emprendimiento, mejoramiento de la calidad de vida de la población, mejorando su entorno ambiental y el cumplimiento de todas sus responsabilidades con las comunidades con las que tiene relación.

**Integridad**

Demostrar coherencia entre sus enunciados que difunde a la colectividad y en lo que realidad practica en el desarrollo de sus actividades, vivir en correspondencia con sus enunciados fundamentales. Actuación honesta en base a sus lineamientos éticos y a la ley.

**Calidez**

Manifiestar al cliente interno y externo esmerada cordialidad, afectuosidad, amabilidad. Que el servicio que se brinda sea cubra las expectativas del cliente por su trato acogedor y servicio esmerado.

**Tolerancia**

Promover el respeto ante diferentes opiniones y credos, favoreciendo un ambiente de tolerancia, y diálogo donde se puedan expresar las ideas, propuestas y soluciones hacia un problema determinado o hacia ciertas creencias de los individuos que forman parte de una organización.

**1.18 Etapas para el desarrollo de los valores en la organización**

1. Identificar los valores existentes
2. Identificar los valores que se consideran necesarios
3. Comunicación, institucionalización y compromiso con esos valores
4. Alinear valores y prácticas
5. Rediseñar la política de recursos humanos
6. Evaluación del proceso y readaptación (Campomanes Calleja & Díaz Marcos, 2015)

**1.19 La dirección por valores éticos**

“Para lograr la participación y la implicación de los trabajadores es necesario ejercer un liderazgo por valores, que ilusione y motive al trabajador en proyectos colectivos, que le haga sentirse miembro de la empresa y participe de una cultura de equipo. Cuando se da este paso, avanzamos hacia la dirección por valores, que trata de dar respuesta al reto de moverse de forma eficiente y ética en un contexto de competitividad creciente, que exige a los altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa. La dirección por valores es una nueva propuesta de dirección de empresas de carácter humanista e integrador; busca generar compromisos colectivos por medio de proyectos que ilusionen a

los trabajadores, desde un triple objetivo (simplificar, orientar y comprometer). (Lacalle & Caldas, 2012, pág. 22)

La dirección por valores éticos, es un nuevo enfoque administrativo de conducción, con el que la empresa aspira operar en el mercado de forma efectiva, brindando un producto o servicio que cubra las expectativas del cliente, éste debe ser atendido mejor que la competencia, palpar que está recibiendo un producto o servicio con mayor valor agregado, en relación a lo que le ofrecen otras empresas que venden similares productos.

Las empresas hoy en día necesitan líderes con valores éticos, que no solo los expresen como parte de la filosofía empresarial, sino que lo hagan tangible a través de las prácticas de valores que ponen en práctica cada día, en todos los procesos que desarrolla la empresa en el mercado.

“Hablar de valores empresariales es hablar por tanto, de ética empresarial y de dirección por valores. Implica desarrollar procesos transparentes y responsables, implica enfocar el estilo directivo hacia prácticas destinadas a estimular la excelencia profesional, incrementar el talento y desarrollar comportamientos éticos, a la vez eficientes, en los que se incorporan en la medición del éxito los diferentes aspectos y variables presentes en el devenir empresarial.

El modelo de la dirección por valores es complementarios a la dirección por objetivos.” (Campomanes Calleja & Díaz Marcos, 2015)

Un liderazgo por valores éticos implica, que quienes dirigen la organización aplicarán en su conducción la ética y la responsabilidad social empresarial, en todas sus dimensiones: ética con sus clientes y proveedores, ética con su talento humano, ética con el medio ambiente, ética con el estado y ética con la comunidad, buscando no solo lograr su desarrollo como empresa, sino el desarrollo de la sociedad en general, por las prácticas éticas que tiene la empresa.

# UNIDAD II

## 1. CÓDIGO DE ÉTICA DE LA ORGANIZACIÓN

**TEMAS:**

- 2.1 Definición de ética
- 2.2 Ética de negocios
- 2.3 Institucionalización de la ética
- 2.4 Moralidad o Ethos empresarial
- 2.5 Responsabilidad ética empresarial
- 2.6 Teorías éticas
- 2.7 El Código de Ética
- 2.8 Beneficios de un Código de Ética o conducta empresarial
  - 2.8.1 Beneficios internos
  - 2.8.2 Beneficios externos
- 2.9 Principales objetivos que tiene un Código de Ética
- 2.10 Percepción de los colaboradores respecto a la ética de la empresa
  - 2.10.1 Encuesta de Ética según las áreas de Responsabilidad Social Empresarial
  - 2.10.2 Encuesta del nivel de ética empresarial de los colaboradores de la empresa
- 2.11 Fase de sensibilización y participación
- 2.12 Recopilación de elementos que conformarán el Código de Ética
- 2.13 Participación de todos los niveles de la organización
- 2.14 Consulta a especialistas en las diversas áreas del Código de Ética
- 2.15 Componentes de un Código de Ética o Conducta empresarial
- 2.16 Responsabilidad Social Corporativa –RSE- o Corporativa
  - 2.16.1 Ética en el Marketing
  - 2.16.2 Ética con el estado
  - 2.16.3 Ética ambiental
  - 2.16.4 Ética con el recurso humano
  - 2.16.5 Ética con la comunidad
- 2.17 Implementación del Código de Ética o Conducta empresarial
  - 2.17.1 Aprobación organizacional
  - 2.17.2 El Comité de Ética
  - 2.17.3 Cronograma de difusión del Código de Ética empresarial
  - 2.17.4 Control del cumplimiento del Código de Ética empresarial
  - 2.17.5 Revisión y actualización del Código de Ética empresarial



**OBJETIVOS DEL CAPÍTULO:**

1. Definir lo que es la ética y la ética de los negocios.
2. Establecer los factores que conforman la moralidad o ethos empresarial.
3. Precisar lo que es la responsabilidad social.
4. Determinar lo que es un Código de ética, sus beneficios, objetivos.
5. Formular los componentes que tiene un Código de Ética o conducta empresarial.
6. Definir lo que es un Comité de ética y qué funciones tiene
7. Elaborar un cronograma del código de ética empresarial.

## 2.1 Definición de ética

La Ética es la disciplina que trata de lo que es bueno y malo desde el punto de vista del deber y la obligación moral.

La ética de negocios puede definirse como aquellos principios de conducta dentro de las organizaciones que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una ética de negocios sólida es un prerrequisito para una buena administración estratégica; ¡una buena ética es simplemente un buen negocio! (Fred R., 2013)

La Ética empresarial se refiere a la verdad y justicia relacionadas con aspectos como las expectativas de la sociedad, la competencia equitativa, la publicidad, las relaciones públicas, la responsabilidad social, la autonomía del consumidor y el comportamiento corporativo. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

La ética ha cobrado gran connotación en el ámbito empresarial. En un ambiente de negocios donde muchos competidores se disputan el mismo mercado y donde la mayoría de empresas se esfuerzan por atender a su segmento de mercado con productos y servicios de calidad, que llenen las expectativas de los consumidores, la ventaja diferenciadora que pueden presentar las empresas como su carta de presentación, precisamente es la ética que aplican en sus prácticas de negocios, la que se convierte en una ventaja diferenciadora, cuando varias empresas brindan productos y servicios similares. En este caso, los clientes elegirán a la empresa que con sus prácticas éticas garanticen el cumplimiento de las promesas que se le hace al cliente.

‘Se cumple con el cliente a través de hacer efectiva la misión y visión de la empresa, y quienes hacen realidad la misión y visión, es el talento humano de la empresa, por consiguiente, las organizaciones necesitan contar con colaboradores éticos, que practiquen la ética profesional y se comprometan con la ética empresarial.

## 2.2 Ética de negocios

“La conducta ética en el mundo de los negocios no solo es lo correcto en cuanto a principios, sino que también trae ganancias financieras. La buena ética es un buen negocio. La falta de ética puede sabotear hasta el mejor plan estratégico. La ética de negocios puede definirse como aquellos principios de conducta dentro de las organizaciones que guían la toma de decisiones y el comportamiento. Una ética de negocios sólida es un prerrequisito para una buena administración estratégica; una buena ética es simplemente un buen negocio!” (Fred R., 2013)

Es importante que las empresas se comprometan a aplicar la ética empresarial en todas sus dimensiones, creando para ello un clima ético organizacional, que abarque a toda la empresa, aplicando teorías, principios, valores, y normativas éticas, a través del documento denominado Código de Ética Empresarial, donde se expresa de manera clara cuáles son los valores y principios éticos que regirán el comportamiento de la organización.

Para aplicar prácticas éticas, las empresas necesitan establecer teorías éticas que sean el eje a través del cual se rija el comportamiento ético empresarial. A continuación se describe lo que son las teorías éticas.

## 2.3 Institucionalización de la ética

Los administradores, en especial los altos gerentes, son responsables de crear un ambiente organizacional que promueva la toma de decisiones éticas mediante su institucionalización; lo que significa aplicar e integrar conceptos éticos a las acciones diarias. Theodore Purcell y James Weber sugieren que esto puede lograrse de tres maneras:

1. Establecer una política o código de ética corporativo apropiado.
2. Instaurar un comité de ética formalmente designado.
3. Enseñar ética en programas de desarrollo institucional. La forma más común de institucionalizarla es establecer un Código de ética o Conducta empresarial y a la vez formar Comités de ética, que sean los encargados de supervisar que se cumplan con los enunciados planteados en el Código de ética de la organización.

Los programas de capacitación dirigidos al talento humano, comprenden componentes de ética empresarial que están declaradas en su Código de Ética. Se requiere que los colaboradores comprendan cada uno de los enunciados éticos de la empresa, para que los apliquen en su práctica diaria de labores, y en concordancia con las dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial que la empresa va a aplicar en sus operaciones. La tendencia en el mercado es que las empresas tengan prácticas éticas, los consumidores actuales están muy bien informados acerca de lo que ofertan las empresas. Por lo que, las que se ganarán la preferencia de los consumidores serán las que demuestren que tienen un interés verdadero por sus clientes.

Para que se practique la ética, no basta solo con que la empresa publique un código de ética empresarial, sino que además se garantice su cumplimiento a través del liderazgo ético ejercido por sus directivos. La ética ha cobrado gran importancia debido a las consecuencias que traen las prácticas éticas, tal es así que algunas compañías exigen que sus empleados suscriban el código de ética y se incluyen criterios éticos en la evaluación de su desempeño.

Existen empresas que tienen establecido un plan de recompensas a los empleados que se destacan por su comportamiento ético. Para que la empresa logre resultados palpables en el desempeño ético, se necesita que previamente se hayan establecido de forma clara su misión, visión, sus principios y valores, en relación con su estrategia organizacional.

Los líderes de la empresa juegan un papel fundamental, porque son los que con su ejemplo y creando un clima ético organizacional, fomentan la práctica de la ética en todos los ámbitos en los que se desenvuelve una organización. Los directivos son los responsables de fomentar en los empleados el compromiso hacia la organización, a través de demostrarles que la empresa se preocupa genuinamente por sus necesidades y su desarrollo profesional. Para lo cual les brinda un clima organizacional adecuado, en el que el trabajador pueda desarrollar al máximo sus potencialidades.

Es necesaria la motivación, el reconocimiento y el incentivo para los trabajadores y directivos que se destaquen por su comportamiento ético. Los empleados deben ser alentados a reportar prácticas no éticas, lo más importante es que los gerentes den un buen ejemplo mediante el comportamiento y las prácticas éticas.

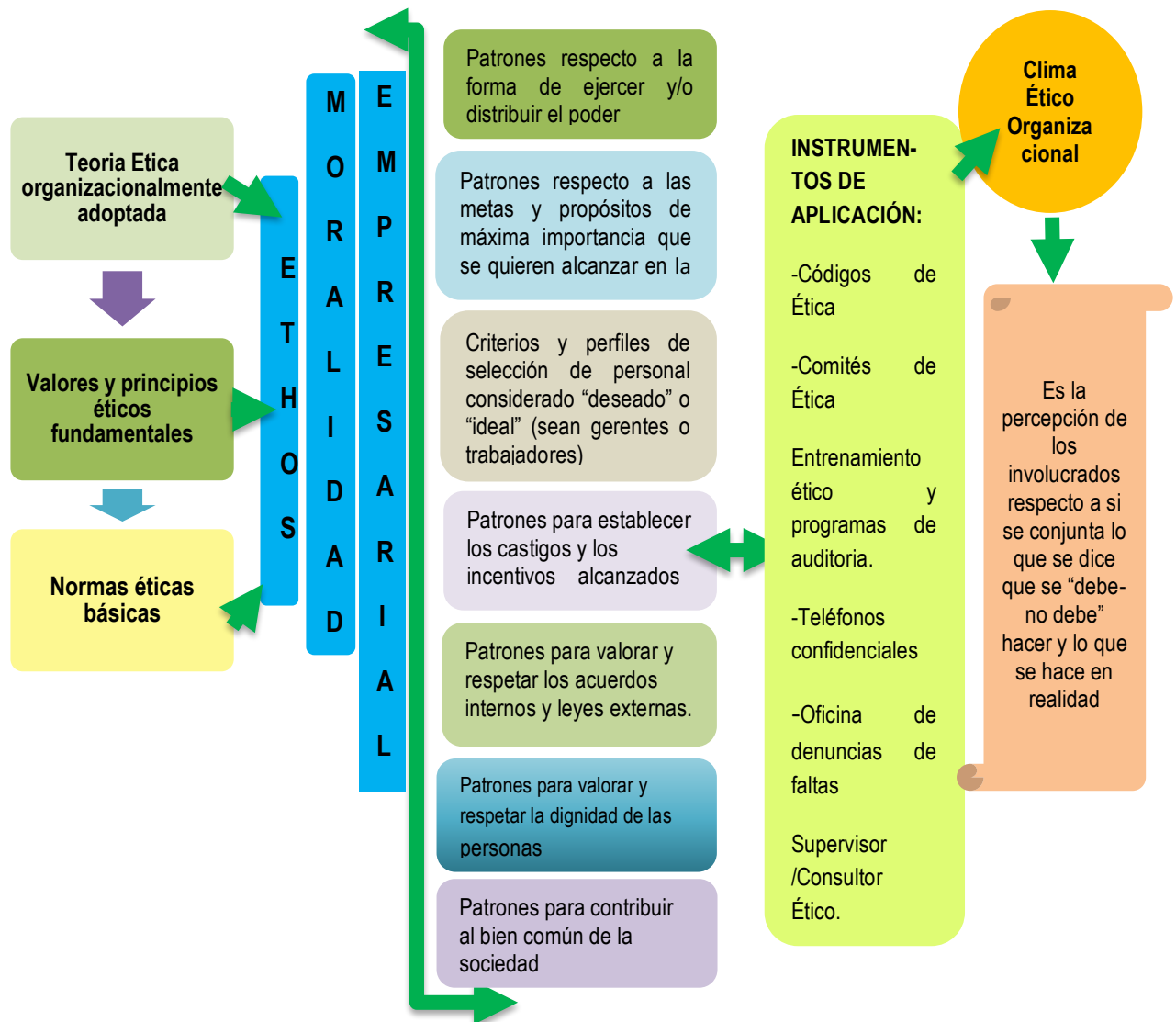
## 2.4 Moralidad o Ethos empresarial

La moralidad o ethos empresarial, es el conjunto de patrones de conducta, implícitos o explícitos, que se utilizan o sirven para tomar las decisiones organizacionales y para lograr un comportamiento ético deseado por parte de todos los grupos de interés de la empresa.

La moralidad o ética de la empresa está conformada por:

1. El establecimiento de una teoría ética
2. Valores y principios éticos fundamentales
3. Las normas éticas básicas
4. Patrones de conducta o comportamiento ético con los grupos de interés de la empresa
5. Instrumentos de aplicación de la ética empresarial: Código de Ética o Conducta empresarial, Comité de Ética, entrenamiento ético y programas de auditoría, teléfonos confidenciales, oficina de denuncias de faltas, supervisor o consultor ético.
6. Resultado: Clima ético organizacional

En el siguiente gráfico se presentan los componentes que deben desarrollarse, para que una empresa alcance un clima ético organizacional, que debe ser liderado por los máximos directivos de la organización, involucrando a todos los miembros de la organización, aplicando las herramientas e instrumentos que garanticen que se haga de la ética una práctica vivencial en todos los ámbitos de la organización.



## 2.5 Responsabilidad ética empresarial

La responsabilidad ética empresarial, es la manera cómo una empresa responde a su mercado con actuaciones éticas, en el desarrollo de sus procesos productivos. Está muy ligada a los valores establecidos por la empresa, los mismos que forman parte de su cultura organizacional.

Como parte de su actuación ética, las empresas actualmente, adoptan la responsabilidad social corporativa (RSC), como prácticas que

demuestran a su mercado meta, que están interesadas en operar en el mercado de manera honesta, responsable, creando las condiciones laborales apropiadas para sus talento humano, clientes, proveedores, protegiendo el medio ambiente, cumpliendo con sus obligaciones con el estado, mejorando la calidad de vida de las comunidades donde tiene sus operaciones y de la sociedad en general.

El siguiente gráfico visualiza las 5 áreas de responsabilidad ética que tiene una empresa.



(-CERES-, 2008)

## 2.6 Teorías éticas

Las empresas a más de diferenciarse por ventajas competitivas, también buscan diferenciarse por sus actuaciones éticas en el mercado, y con sus grupos de interés, lo que le resultad muy beneficioso porque le añade credibilidad a su actuación empresarial. Una empresa que es ética en todos los ámbitos de su actuación logra ganar credibilidad y reputación en el mercado y además clientes que le prefieran al momento de hacer sus compras.

Para implantar la ética en una empresa, se necesita que ésta empiece adoptando una teoría ética, cuya aplicación se convertirá en la directriz de la actuación de la empresa con sus stakeholders.

En el ámbito de la ética existen tres tipos de teorías morales básicas:

1. La teoría utilitarista aduce que los planes y las acciones deben evaluarse por sus consecuencias. La idea subyacente es que planes o acciones deben producir el mayor bienestar para el mayor número de personas.
2. La teoría basada en los derechos sostiene que todas las personas tienen derechos básicos. Algunos ejemplos son los derechos a la libertad de conciencia, libertad de expresión y juicio justo; varios de estos derechos se encuentran en la Carta Internacional de los Derechos Humanos y en las constituciones de la mayoría de los países del mundo.
3. La teoría de la justicia exige que quienes toman las decisiones se guíen por la justicia y equidad, así como por la imparcialidad. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

La empresa puede adoptar la teoría ética que se adapte a sus necesidades y convicciones filosóficas que quiere aplicar en el mercado. La teoría ética que elija debe estar claramente definida y expresada en su Código de Ética empresarial.

## 2.7 El Código de ética

Un **código ético** se define como: “un documento que establece, las reglas y los principios que definen el sentido de una institución, un gremio o un sector, mediante orientaciones, pautas y punto de referencia para su buen funcionamiento. (Navarro, 2011, pág. 111)

Según (Griffin, 2011, pág. 106) “Las empresas tienen un código de ética formal: declaraciones escritas de los valores y estándares éticos que guían las acciones de la empresa”.

Un código de Ética o Conducta Empresarial, es una declaración de políticas, principios, valores, y normativas éticas, que guían el comportamiento ético no sólo de las empresas, sino de las personas que laboran en ella. Es un compromiso que adquieren las empresas de su



responsabilidad ética en los diversos ámbitos de su actuación empresarial.

El Código de Ética formula los principios éticos que la empresa aplicará en el mercado. Expresa cómo será la actuación ética de la empresa con sus diversos públicos: clientes, proveedores, empleados, accionistas, directivos, organismos del estado, cuidado ambiental y su ética con la comunidad, por consiguiente, la elaboración de cada una de las secciones del Código de Ética, deberá abarcar las actuaciones éticas que abarcará la empresa para cumplir con su responsabilidad ética empresarial.

El Código de ética es un documento de cumplimiento obligatorio para todos los integrantes de la organización y debe ser difundido a todos sus stakeholders.

## **2.8 Beneficios de un Código de Ética o conducta empresarial**

En los últimos años, las empresas ecuatorianas le han dado gran importancia a su actuación ética en el mercado, porque esta se convierte en una ventaja competitiva frente a las empresas de la competencia, que no tienen formalizado un comportamiento ético y ahí radica precisamente su beneficio. El contar con un Código de Ética Empresarial trae beneficios internos y externos.

### **2.8.1 Beneficios internos**

- Norma la actuación de todos los integrantes de la organización, alta gerencia, directivos de alto nivel y empleados, que tienen que ceñirse al comportamiento ético establecido por la empresa.
- Es un documento que al regular las actuaciones éticas de sus miembros, y al ser éstas controladas, reduce al máximo la empresa, el riesgo por fraudes que podría ser ocasionado por sus colaboradores y directivos, a causa de actuaciones no éticas.
- Determina cómo debe ser la actuación de ética en las diversas áreas de la empresa, destacándose las áreas consideradas vulnerables, en las que podrían darse con mayor frecuencia actuaciones no éticas. El código de ética, aclara cuáles deben ser las pautas de actuación que

establece la empresa. Aclara las dudas de actuación de los empleados en caso de que se presentaran dudas.

- Al estar escrito el comportamiento ético de los miembros de la organización, éstos se convierten en una valiosa ayuda para que la empresa pueda aplicar los comportamientos éticos que le contribuirán a su estrategia organizacional, y no permitir que sus miembros actúen a discrecionalidad.
- Un Código de ética fortalece la cultura organizacional, y contribuye a que la empresa logre un apropiado clima laboral, que contribuye a conseguir el compromiso de los empleados con las metas de la organización.
- Garantiza a los trabajadores que sus derechos serán respetados, porque los mismos están formulados en el Código de Ética de la empresa, lo cual brinda seguridad al talento humano de la empresa.
- Los empleados se sienten parte fundamental de la actuación ética de la empresa, porque es a través de ellos que la organización puede garantizar a su público una actuación ética. Los empleados son protagonistas, son parte activa y logran motivación al ser reconocidos por su actuación ética.

### **2.8.2 Beneficios externos**

Entre los beneficios externos se cuentan:

- Que la empresa regula sus actividades enmarcándose dentro de lo que estipula la Constitución del Ecuador, las leyes y normativas legales vigentes, y no incurre en situaciones que pueden ser causa de sanciones.
- La empresa gana excelente imagen en el mercado y en la colectividad, al establecer comportamientos éticos, logra alta credibilidad y confianza por parte de sus consumidores, proveedores, organismos de control, y la colectividad en general, que tendrá un concepto positivo de la empresa a causa de su actuación ética. La empresa obtiene algo muy valioso para sí, la reputación y el prestigio, que le brinda valor a la marca.

- Genera confianza en los inversionistas, a causa de disponer de un Código de Ética, que se fundamenta en valores, principios y normativas éticas, en el que se establece que todos los miembros de la empresa tendrán actuación ética en el desarrollo de sus operaciones con los diversos públicos que atienden.
- El constituirse en una empresa ética y ganar ese posicionamiento en el mercado, trae como consecuencia que la empresa sea atractiva para el talento humano calificado, obteniendo la empresa a colaboradores que le agreguen valor sus procesos productivos.
- Al ser una empresa ética, influye para que las empresas que estén vinculadas con la empresa, también apliquen actuaciones éticas en su desempeño en el mercado. Así una empresa ética, sensibilizará a sus proveedores para que también tengan prácticas éticas en sus relaciones de negocios, y desestimará a quienes no cumplan con parámetros éticos.

## **2.9 Principales objetivos que tiene un Código de Ética**

Los principales objetivos que tiene un código de ética son:

- Brindar a los empleados un marco de referencia para guiar el cumplimiento de su responsabilidad dentro de la organización, evitando cualquier conducta incorrecta que pueda afectarla en su prestigio y reputación.
- Propagar la cultura organizacional de la empresa, su naturaleza, su proyecto común, su compromiso con los grupos de interés, y evitar que sus miembros aplique la ética a discrecionalidad, sino que se enmarquen en los requerimientos éticos que necesita la empresa.
- Mantener altos estándares de comportamiento ético, supervisar que éstos se cumplan y no queden en simples enunciados, promover una cultura ética, incentivando las actuaciones éticas y sancionando las faltas a la misma.
- Construir su prestigio en el mercado, a través de contar con un Código de Ética que es el instrumento a través del cual la empresa lleva a la

práctica un comportamiento ético de todos sus miembros y se evalúa periódicamente para mejorar esas actuaciones.

- Un Código de ética es uno de los instrumentos, que contribuyen notablemente, a crear un clima ético organizacional, que le brinda a la empresa un prestigio de su marca en el mercado y gana la simpatía hacia sus productos o servicios.

## **2.9 Percepción de los colaboradores respecto a la ética de la empresa**

Antes de desarrollar un Código de ética o conducta empresarial, es necesario que la empresa realice una investigación con sus colaboradores, que puede hacerla a través de entrevistas, o encuestas, para determinar la percepción que tienen todo su equipo de colaboradores respecto a la ética que está aplicando la empresa con sus grupos de interés.

A veces la dirección tiene el concepto que todo lo que hace la empresa es lo correcto, no se indaga en la opinión que tienen sus propios empleados sobre la organización, y solo se asume que todo está bien y que ante ellos la empresa tiene actuación excelente. Pero solo basta indagar acerca de la ética que debe cumplir la empresa con su talento humano, para saber la percepción de ellos, sale a relucir su descontento, al percibir que no se está actuando de manera ética con ellos, no son valorados de manera correcta, su remuneración no refleja su aporte, no se pagan incentivos, no se respeta su horario de trabajo, hasta se incurre en trabajo forzoso, y el clima organizacional no es motivador.

Por otra parte, los colaboradores son quienes contribuyen con información relevante acerca de, si la empresa está siendo ética en todos los ámbitos de su actuación empresarial. Esta información es de gran importancia, porque gracias a ella la empresa puede tomar los correctivos que serán expresados en su Código de Ética empresarial.

## **2.10 Investigación sobre el cumplimiento de la empresa en todas las áreas de responsabilidad social empresarial**

Previo al desarrollo de un Código de ética o conducta empresarial, es oportuno que la empresa indague sobre cómo es el clima ético existente

en la empresa, con cuáles ámbitos de la responsabilidad ética se cumple y con cuáles no, para que esta información sirva de sustento, para que la empresa pueda desarrollar las áreas de responsabilidad ética que le falta por cumplir para convertirse en una empresa que tiene un clima ético organizacional.

En el año 2005 en el Ecuador se estableció de manera formal el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social –CERES-, con lo que se ha dado un avance importante en la aplicación de la Responsabilidad Social en el Ecuador, el objetivo de esta organización es difundir y apoyar a otras empresas en el práctica de la Responsabilidad Social en el Ecuador.

El tipo de preguntas que se pueden realizar para obtener la información que permitirá construir un clima ético organizacional son las que se presentan a continuación, que son propuestas por el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social –CERES-, y que indaga sobre la aplicación de la ética en todos sus ámbitos, como son:

- Valores y principios éticos
- Calidad de vida laboral
- Apoyo a la comunidad
- Protección del medio ambiente
- Marketing responsable
- Cumplimiento con las obligaciones con el estado

**Valores y transparencia de la empresa**

Pregunta o Situación				NO SÉ O NO APLICA
1. ¿La empresa cuenta con un Código de Ética?				
2. ¿La empresa aplica este Código de Ética?				
3. ¿Los jefes cumplen con la ética? Es decir ¿predican con el ejemplo?				
4. ¿Existen planes o programas para fomentar la ética en esta empresa?				
5. ¿Esta empresa no utiliza productos pirateados o falsificaciones?				
6. ¿Esta empresa no utiliza productos de contrabando o robados?				
7. Aunque ni estén escritos ¿los ejecutivos de la empresa practican valores?				
8. ¿Se pagan todas las prestaciones laborales que contempla la ley?				
9. ¿Se pagan todas las horas extras?				

### Relación con proveedores de la empresa

Pregunta o Situación				NO SÉ O NO APLICA
10. ¿Esta empresa cumple con los convenios de pago a proveedores?				
11. ¿En esta empresa se respeta la libre competencia entre proveedores?				
12. ¿Esta empresa no le da preferencia o hay parcialidad con algún proveedor?				
13. ¿Esta empresa no le ha dejado de pagar a un proveedor de forma injustificada?				
14. ¿Los proveedores de esta empresa reciben un trato amable y acorde a su dignidad de parte de todos los colaboradores de la empresa?				

<b>Pregunta o Situación</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>A VEC ES</b>	<b>NO SÉ O NO APLICA</b>
15. ¿Esta empresa cumple con todos los requisitos legales de su sector?				
16. ¿Esta empresa cumple de forma legal con las empresas que se dedican al mismo negocio?				
17. ¿Esta empresa paga puntualmente los impuestos que le corresponden?				
18. ¿Los dueños o gerentes de la empresa influyen positivamente en la política nacional?				
19. ¿Los dueños o gerentes influyen o participan en instancias que aportan en la elaboración de				



políticas públicas? <b>Relación con el estado</b>				
20. ¿En esta empresa se toman en cuenta los planes nacionales de país para diseñar sus propias estrategias y políticas?				
21. ¿Esta empresa emite facturas por todos los servicios que presta o todos los productos que vende?				

**Calidad de vida laboral**

<b>Pregunta o Situación</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>A V E C E S</b>	<b>NO SÉ O NO APLICA</b>
22. ¿Esta empresa paga puntualmente a sus colaboradores?				
23. ¿Existe buena comunicación entre los directivos y los colaboradores?				
24. Cuando deseo sugerir algún cambio en mi trabajo, ¿hay una persona específica a quien puedo dirigir mis sugerencias?				
25. Cuando he sugerido algo razonable y				

necesario ¿toman en cuenta mi sugerencia?				
26. ¿Esta empresa reconoce bien mi esfuerzo en el trabajo?				
27. ¿Se da educación en temas de salud e higiene?				
28. ¿Existen programas de capacitación para los colaboradores				

**Apoyo a la comunidad. Relaciones con la comunidad**

<b>Pregunta o Situación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>A VEC ES</b>	<b>N O S É O N O A P L I C A</b>
29. ¿Se favorece por diferentes medios el que los colaboradores continúen sus estudios formales?				
30. ¿Existe un programa de beneficios para la jubilación de los colaboradores ?				
31. ¿La empresa				

ofrece flexibilidad de horario para asuntos particulares de sus colaboradores ? (eventos de los hijos, emergencias, estudios, etc.)				
32. ¿Esta empresa NO ha dejado de contratar a alguien por estar en estado de embarazo?				
33. ¿Nunca se ha despedido a alguien por estar en estado de embarazo?				
34. ¿Existe respeto mutuo en las relaciones de trabajo?				
35. ¿Existe igualdad de oportunidades, sin importar género, edad, grupo étnico o capacidad física?				
36. ¿Existe un clima favorable a la diversidad cultural de los colaboradores ?				
37. ¿Existen mecanismos para denunciar acciones de la empresa en contra de la ética?				
38. ¿Se protege a quienes				

denuncian actos en contra de la ética?				
39. ¿Existen los medios para denunciar algún abuso a los colaboradores ?				
40. ¿Se les da seguimiento a las denuncias sobre abuso a los colaboradores ?				
41. ¿Existen planes de acción en caso de emergencias dentro de la empresa?				

<b>Pregun ta o Situaci ón</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>A V E C E S</b>	<b>N O S É O N O A P L I C A</b>
42. ¿Esta empresa participa en la identificación y discusión de problemas de la población cercana a la empresa?				
43. ¿La empresa ha respondido a reclamos de la comunidad sobre el impacto de sus actividades?				
44. ¿La empresa trabaja con organizaciones comunitarias y desarrolla proyectos conjuntamente?				

**Protección al medio ambiente. Cuidado del medio ambiente**

<b>Pregunta o Situación</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>A V E C E S</b>	<b>N O S É O N O A P L I C A</b>
45. ¿En esta empresa se informan acerca de las labores sociales o de protección al ambiente que se realizan?				
46. ¿Esta empresa promueve y reduce el impacto de contaminación al ambiente?				
47. ¿Se promueve el ahorro de energía eléctrica? 49. ¿Se promueve el ahorro en el uso de papel y otros materiales de oficina?				
48. ¿Se promueve el ahorro o				

moderación en el uso del agua?				
49. ¿Se promueve el ahorro en el uso de papel y otros materiales de oficina?				
50. ¿Esta empresa promueve reducir los desperdicios o basura?				
51. ¿La empresa tiene proyectos orientados a proteger el ambiente?				
52. ¿Los vehículos de la empresa No contaminan el medio ambiente?				

<b>No. Pregunta o Situación</b>	<b>S I</b>	<b>N O</b>	<b>A VE CE S</b>	<b>NO SÉ O NO APL ICA</b>
53. ¿La mayoría de las veces los consumidores reciben productos o servicios con cierta calidad y pocas veces se les entrega algo de menor calidad?				
54. ¿La mayoría de anuncios publicitarios transmiten un mensaje veraz de los productos o servicios de esta empresa y no engaña a los clientes?				
55. ¿La empresa atiende los reclamos de los clientes?				



56. ¿La empresa se hace responsable por defectos o deficiencias del producto o servicio que vende?				
57. ¿Existe un encargado o un departamento de atención al cliente?				
58. ¿Existen medidas para prevenir y/o corregir daños potenciales a los consumidores de los productos o servicios que brinda la empresa?				
59. ¿Los clientes de esta empresa reciben un trato amable y acorde a su dignidad de parte de todos				

Marketing responsable. Relación con los clientes				
ores de la empresa ?				

Las respuestas obtenidas en base a las siguientes tablas, se evalúan de acuerdo a la siguiente calificación:

Sí: 1 puntos. No: 0 puntos. A veces: 0.5 puntos.

50 puntos o más: Los colaboradores perciben que la empresa en la que trabajan es ética. Se recomienda reforzar los puntos en los que no hubo una buena calificación según esta encuesta.

De 41 a 49 puntos: Su empresa está en el camino correcto. Se preocupa por la ética, pero tiene varios aspectos en los que debe mejorar.

40 puntos o menos: ¡Cuidado! Su empresa no está dando a la ética la importancia que debería. Esto puede convertirse en un camino de alto riesgo para la empresa. Se recomienda iniciar cuanto antes programas en pro de la ética empresarial. (-CERES-, 2008)

## 2.11 Consulta a especialistas en las diversas áreas del Código de Ética

Para el desarrollo del Código de Ética empresarial, es necesario que en la elaboración de ciertas secciones del Código de ética, se recurra al asesoramiento de especialistas en una determinada especialidad, porque no siempre la empresa puede disponer de colaboradores que tengan conocimiento técnico de todos los ámbitos que se aplica en la ética empresarial. Por ejemplo, se puede necesitar la orientación de profesionales en medio ambiente o en derecho.

## 2.12 Componentes de un Código de Ética o Conducta empresarial

A continuación se describen los componentes de un Código de Ética empresarial, describiéndose en cada uno de sus componentes el cómo debe ser elaborado, para que su desarrollo sea sencillo.

## 1) Carátula

(Logotipo)

Nombre de la Empresa

Nombre del Documento: Código De Ética Empresarial De ... (Nombre De La Empresa)

(Ilustrar Con Foto o ícono que represente a la Empresa)

Colocar el año de elaboración (2017)

## 2) Aprobación Organizacional

### **Autores:**

Lenin Aguilar Rodríguez

Sara Mejía Ramírez

Diego Salazar Vega

### **Destinatarios del Código de Ética:**

Todos los empleados de la organización.

### **Aprobación:**

Gerente, Presidente Ejecutivo, (o si es empresa grande Consejo Ejecutivo de la empresa)

### **Derecho de autor:**

Derechos reservados. Todos los derechos pertenecen a la empresa... (poner el nombre de la empresa, la ciudad y país de la empresa.) © 2017, empresa ..... Cía. Ltda. o S. A.

Este Código de Ética o Conducta empresarial se encuentra disponible en formato digital en: (colocar un link donde los empleados, proveedores u otros grupos de interés, puedan tener acceso a este documento)

Todas las hojas deberán tener un pie de página que diga: Código de Ética o Conducta Empresarial de "....." (nombre de la empresa.)

Toda la diagramación para la presentación de este Código de Ética, va en relación a los colores del logotipo de la empresa, y a la creatividad del diseño.

### 3) Introducción

La introducción se debe redactar que en términos concretos que pueda transmitir:

1. La trayectoria de la empresa hasta la fecha de manera muy resumida,
2. Destacar que sus principios y valores corporativos mueven todo su aparato productivo
3. Que el presente Código de Ética traerá principales beneficios a clientes .... Nombrar aquí las 5 responsabilidades éticas que deben aplicar todas las empresas y lo que la empresa espera entregar como beneficios para hacerse sustentable en el mercado.
4. Especificar la finalidad del presente Código de Ética, qué se espera de los empleados y directivos, qué se espera conseguir como resultados para que la empresa se posicione hacia la colectividad como empresa socialmente responsable
5. Cuáles son los principios que deben guiar la actuación de empleados y directivos y qué es lo que no pueden hacer porque sería un atentado contra la empresa hacia sus intereses y reputación.

### 4) Teoría Ética

Describir aquí la teoría ética que adoptará la organización, como eje de sus prácticas éticas empresariales, por ejemplo, la empresa puede optar por una teoría deontológica, que es la teoría que basa sus enunciados en el deber. Una teoría utilitarista, que se fundamenta en privilegiar la decisión que favorezca el bien común, o la que beneficie a la mayoría de personas. La teoría ética cristiana proclama, el amor, la justicia, la honestidad, la entrega por los demás.

### 5) Valores Éticos

En la sección de valores éticos, la empresa debe definir 5 o 7 valores éticos organizacionales, que son los que expresan la filosofía ética que tiene la empresa, para sus clientes, proveedores, talento humano, estado, comunidad y cuidado del medio ambiente.

Los valores deben ir ligados a lo que es la estrategia empresarial, su declaración es para afianzar esa estrategia. A través de esos valores la empresa hace visible el cómo ejecutará la estrategia empresarial.

## **6) Principios Éticos**

Los principios éticos son reglas universales de aceptación global. No cambian con el tiempo, por ejemplo, el respeto por la dignidad del trabajador, la no explotación laboral, el cuidado del medio ambiente. Estos principios serán universalmente aceptados, en Ecuador o en cualquier otro país del planeta.

## **7) Responsabilidad Social Empresarial**

La responsabilidad social según la definición de las normas ISO (ISO26000, 2010) “Es la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Por otra parte, El Ecuador institucionalizó la ética empresarial, a través de su Ley Suprema que es la Constitución del Ecuador, así como otras Leyes y Reglamentos que abarcan prácticas éticas empresariales como:

- a) Ética con los Trabajadores
- b) Ética con la Comunidad
- c) Ética con Clientes y proveedores
- d) Ética con el Estado
- e) Ética con el Medio ambiente (Ministerio de Industrias y Productividad, 2010)

Y a través del Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, se crearon los protocolos para evaluar las prácticas éticas de las empresas, en base a disponer de un componente de buenas prácticas o cumplimiento de las éticas empresariales se les otorga el sello “Hace Bien” que es el reconocimiento a las organizaciones por su cumplimiento de disposiciones legales y normativas.



Además existe el sello “Hace Mejor”, que es el reconocimiento a las empresas que a más de haber cumplido con el sello “Hace Bien”, se han comprometido con altos estándares de prácticas éticas empresariales, por lo que se hacen acreedoras al sello “Hace Mejor”.



La responsabilidad social de las empresas, se enmarca en la actuación ética, transparente y responsable que deben cumplir las empresas, en los ámbitos descritos, para contribuir a que su estrategia de negocios tenga la efectividad y se alcancen los resultados.

Esta calificación se aplica a organizaciones del sector privado, entre las que se cuentan: artesanos y microempresas, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa, además de empresas públicas. La finalidad es “fomentar un entorno de trabajo en el que se promueva la integridad, la equidad, el principio de solidaridad, el respeto por la cultura, el patrimonio, los recursos naturales y la responsabilidad social en todas las actividades empresariales”. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2010)

Las prácticas éticas a evaluarse son:

1. **Ética con el estado:** Cumplimiento de las Leyes, Normas, Regulaciones y relación con instituciones oficiales o estatales.

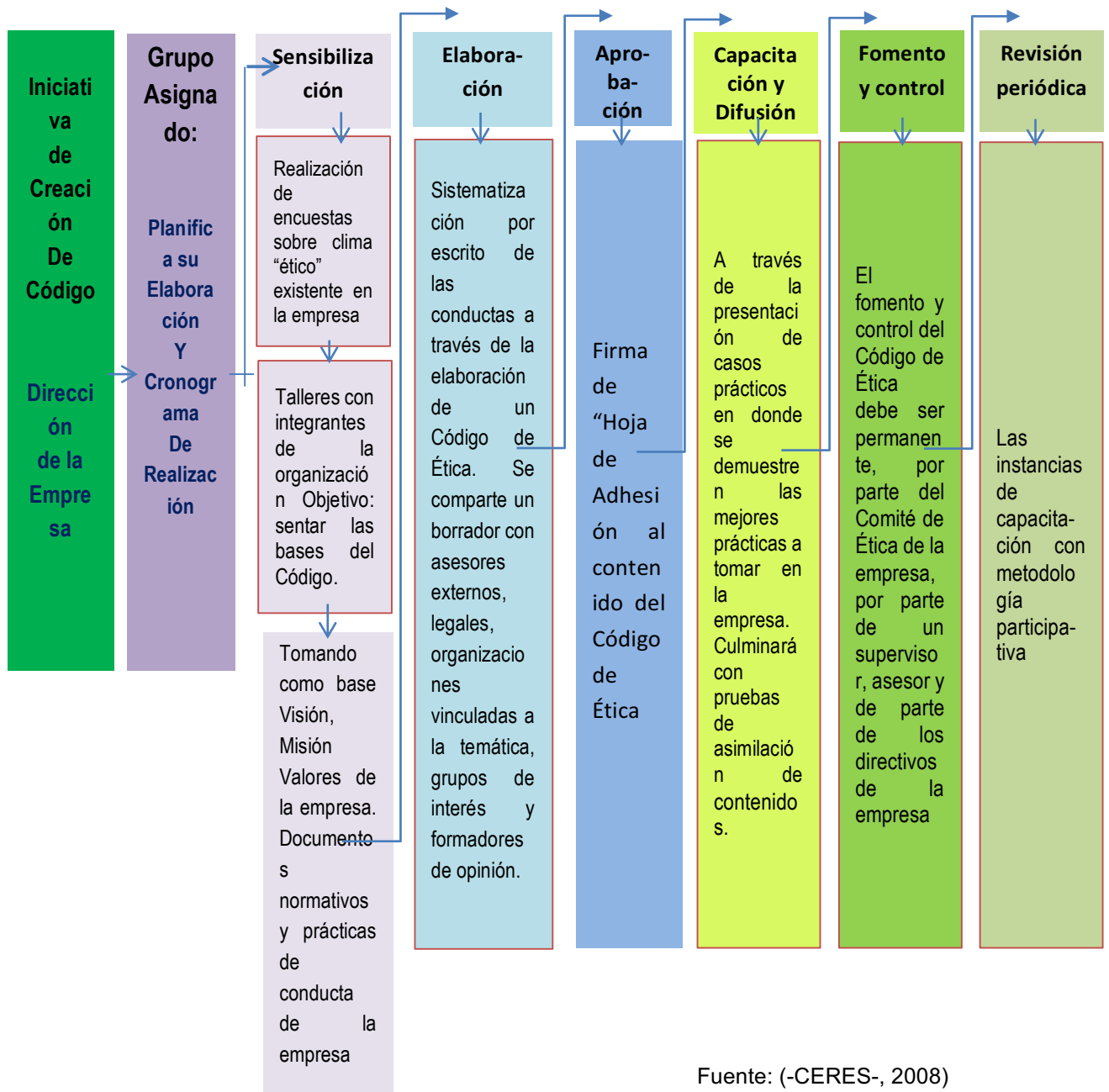
2. **Ética en el Marketing:** relación con los clientes, proveedores, competencia, publicidad responsable.
3. **Ética ambiental**  
La empresa debe aplicar el cuidado del medio ambiente de acuerdo a lo dispuesto en la Constitución, leyes y normativas establecidas en la Ley y normativas legales, y las iniciativas propias que adoptará la empresa.
4. **Ética con el recurso humano:** relaciones de poder y de respeto intralaboral, conducta interna: trato equitativo, transparente, oportuno a trabajadores, directivos, accionistas.
5. **Ética con la comunidad:** Relación con la sociedad, grupos sociales particulares, comunidades específicas, acciones de apoyo a la comunidad.

Para obtener los sellos otorgados por parte del Ministerio de Industrias y productividad, la tabla que se aplica para la evaluación es la siguiente:

CALIFICACIÓN		RESULTADO
>85-100%	Excelente	La organización aprueba la verificación y puede ser reconocido bajo el Sello "Hace Mejor", pudiendo hacer uso de los logos y marca del mismo en su empresa, productos o servicios y publicidad.
>70-85%	Muy buena	La organización aprueba la verificación y puede ser certificado bajo el Sello "Hace Mejor". Puede hacer uso de los logos y marca del mismo en su empresa, productos o servicios y publicidad.
>40-70%	Buena	La organización no aprueba la verificación; por tanto no es reconocida y no tiene el derecho de usar el Sello "Hace Mejor". Concomitantemente, no puede hacer uso de los logos y marca del mismo en su empresa, productos o servicios y publicidad.
>20-40%	Regular	Necesita acompañamiento de profesionales que le asistan en la implementación de los requisitos del Sello "Hace Mejor".
<20%	Pobre o Nula	La organización no cumple con los requisitos del Sello "Hace Mejor". De ser su intención, requiere de la implantación de un sistema de gestión que le ayude a mejorar el cumplimiento de tales requisitos.

(Ministerio de Industrias y Productividad, 2010)

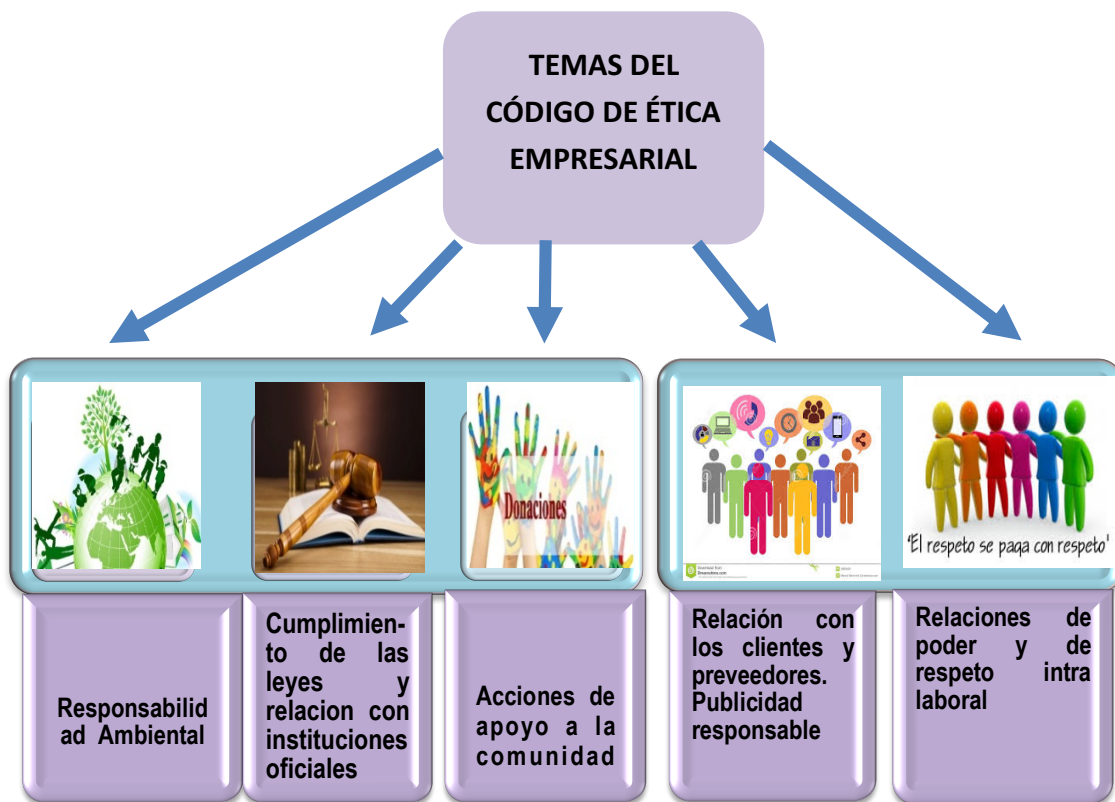
## 2.13 Etapas que se cumplen en el desarrollo de un Código de Ética



## 2.14 Responsabilidad Social Corporativa –RSE- o Corporativa

La responsabilidad ética corporativa abarca la aplicación de cinco éticas: cómo se lo explicó anteriormente: Ética con el marketing, Ética con los trabajadores, Ética con el medioambiente, Ética con el estado y Ética con la comunidad.





A continuación se describen varios indicadores propuestos por el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social –CERES- y por el Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador, para calificar la ética que cumplen las empresas en todos los ámbitos de su actuación empresarial.

- 1) **Ética con el Marketing:** relación con los clientes, proveedores, competencia, publicidad responsable.
  - a. Cumplimiento del marco legal vigente
  - b. Información transparente y oportuna al cliente sobre características y propiedades de sus productos y servicios
  - c. Garantía
  - d. Gestión de quejas y reclamos
  - e. Sugerencias de clientes
  - f. Confidencialidad de la información: respeto al derecho de confidencialidad de la información de los proveedores y clientes
  - g. Información de terceros

- h. Cumplimiento con las condiciones acordadas con proveedores
- i. Sensibilización a proveedores de prácticas no éticas
- j. Mediciones periódicas de satisfacción de clientes y consumidores
- k. Mecanismos para evitar publicidad engañosa y atentatoria contra niños, mujeres y grupos vulnerables

2) **Ética con el estado:** Cumplimiento de las Leyes, Normas, Regulaciones y relación con instituciones oficiales o estatales

- a. Registro actualizado de leyes que regulan las actividades de la empresa
- b. Cumplimiento de leyes, normas y ordenanzas
- c. Cumplimiento de obligaciones tributarias y fiscales
- d. Apoyo a organizaciones gubernamentales

3) **Ética ambiental**

- a. Cumplimiento de ordenanzas y legislación ambiental vigente
- b. Licencia ambiental (según su tipo de actividad)
- c. Actividades para reducir o eliminar situaciones de riesgo o impactos significativos ambientales
- d. Aplicación de criterios ambientales en selección de proveedores
- e. Sensibilización a la comunidad sobre riesgos e impacto al medio ambiente
- f. Entrenamiento al recurso humano en seguridad ambiental
- g. Registro y monitoreo de los consumos de energía, agua y materiales en los procesos de producción
- h. Aplicación de metas de eficiencia en el uso de recursos
- i. Aplicación de criterios ambientales en la evaluación de nuevas de inversiones
- j. Aplicación criterios ambientales en el desarrollo de nuevos productos y servicios
- k. Gestión de residuos y desechos

4) **Ética con el recurso humano: relaciones de poder y de respeto intra laboral**

- a. Conducta interna: trato equitativo, transparente, oportuno a trabajadores, directivos, accionistas
- b. Buen gobierno corporativo: involucramiento de alta dirección, accionistas y recurso humano

- c. Auditoría y control financiero y de gestión
- d. Conflictos de interés
- e. Seguridad y salud de los trabajadores
- f. Remuneraciones, prestaciones legales e incentivos
- g. Capacitación y desarrollo integral
- h. Involucramiento de trabajadores en decisiones estratégicas de la organización
- i. Acciones afirmativas para la no discriminación
- j. Política y religión
- k. Inclusión de personas con discapacidad
- l. Prohibición del trabajo infantil
- m. Trabajo forzoso
- n. Favores comerciales, regalos, entretenimiento
- o. Contratación de familiares

5) **Ética con la comunidad:** Relación con la sociedad, grupos sociales particulares, comunidades específicas, acciones de apoyo a la comunidad

- a. Promueve cumplimiento de leyes y responsabilidad social empresarial
- b. Medición de grado de cumplimiento del código de ética
- c. Difusión del Código de ética a todo el recurso humano y a grupos de interés
- d. Prácticas ilegales: Sobornos, corrupción, extorsión, coima para obtención de tratos preferenciales
- e. Declaraciones o comunicaciones públicas

Ejemplo de las prácticas éticas de la empresa Pfizer.

PFIZER

**Información General**

- SECTOR: Farmacéutico
- TIPO EMPRESA: Privada internacional.
- UBICACIÓN: Gerencia General en Quito y también tiene oficinas en Guayaquil, y Cuenca.
- Nº EMPLEADOS: 178

43%	44,4 % En la directiva
57%	40% Gerencia media



**Responsabilidad Social Empresarial**

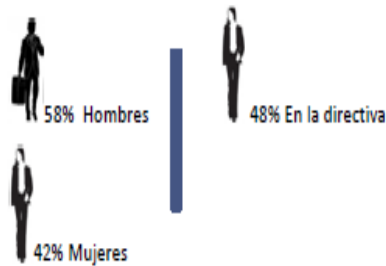
- AÑOS DE EXPERIENCIA: 8 años
- ÁMBITO: Medio ambiente, Trabajo, género, salud, desarrollo local.
- DEPARTAMENTO RSC PROPIO: sí.
- Primera empresa farmacéutica del Ecuador en medir la huella de carbono e implementar un proceso de compensación.

(CERES, 2010)

## YANBAL ECUADOR

### Información General

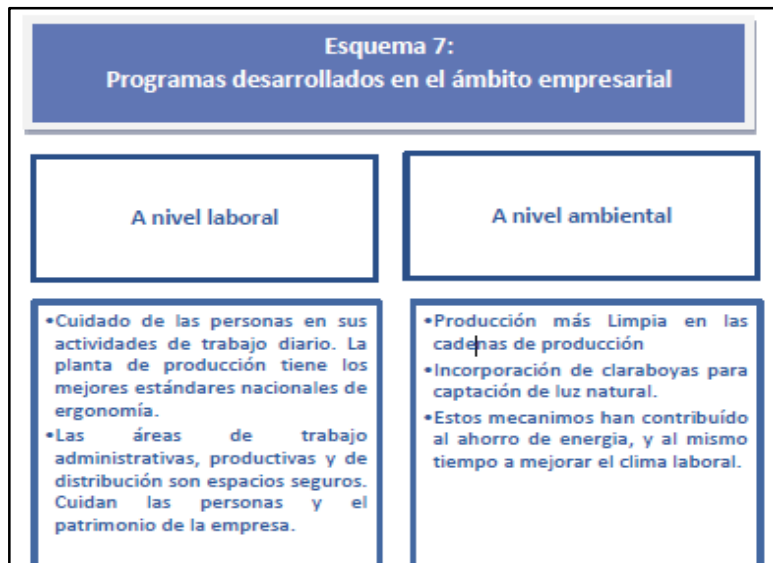
- SECTOR: Comercial
- TIPO EMPRESA: Privada internacional.
- UBICACIÓN: Quito Oficinas y Cadena Producción, presencia comercial en 10 provincias.
- Nº EMPLEADOS: 688



### Responsabilidad Social Empresarial

- AÑOS DE EXPERIENCIA: 35 años
- ÁMBITO: Ambiental, género, seguridad y salud.
- DEPARTAMENTO RSE PROPIO: Sí.
- El giro de negocio de la empresa ha estado siempre orientado a ofrecer una oportunidad de desarrollo personal, profesional y económico de mujeres ecuatorianas desde los inicios, a través de la venta directa de cosméticos Yanbal.





### Monitoreo y evaluación

- Yanbal acoge los indicadores del Global Reporting Initiative (GRI) que permiten constatar la gestión ambiental en la empresa.
- Yanbal levanta indicadores de comercialización y de desarrollo en base a la información del INEC, para conocer a qué grupos y con qué características, aporta la venta de cosméticos.
- Otros indicadores con los que se cuenta la empresa tienen relación con los clientes internos, gobierno corporativo, desempeño económico, gestión ambiental, prácticas laborales y ética en el trabajo.

### Transparencia y rendición de cuentas

- Informes bianuales, en los cuales se observan los ejercicios económicos, los lineamientos internos de Yanbal, los indicadores del Sistema de Gestión de la empresa, GRI, AA 1000.

### Obstáculos y modos de superarlos

- El mayor obstáculo ha recaído sobre la responsabilidad ambiental, ésta ha significado una oportunidad para Yanbal, pues ha decidido fortalecer su gestión en la temática.
- Una de las primeras formas ha sido la obtención de cajas de menor gramaje para entregar pedidos.

(CERES, 2010)

A continuación se presentan los programas de responsabilidad social empresarial de la empresa Kimberly-Clarck del Ecuador S. A.



**FICHA TÉCNICA DE INFORMACIÓN**  
**PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**  
**MIEMBROS DE CERES**



ORGANIZACIÓN	MIEMBRO DE CERES DESDE
Kimberly-Clark Ecuador S.A.	2011
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	
La fabricación de productos de consumo masivo para la higiene personal.	
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN	
<p>La Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso que tiene nuestra empresa con los actores de la sociedad. Kimberly-Clark se ha dedicado a ser un administrador responsable del medio ambiente y ha contribuido positivamente a las comunidades. Nuestros empleados están inmersos en las tradiciones y las actividades de cada comunidad, y como empresa apoyamos activamente haciendo lo correcto para nuestros vecinos. Las características de estos programas es que sean una inversión social, asociados a la cadena de valor y generen participación del personal de la empresa.</p>	
PROGRAMAS DE RS	
1.- "Recíclame, cumple tu papel"	4.-"La salud está en tus manos"
2.- Plan Hospitales	5.- Alianza con MedShare International
3.-"Club de Conductores"	6.-Programa "Buen Vecino"
LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS	
<p>1.-"Recíclame, cumple tu papel": Hemos logrado concientizar la importancia de cuidar el medio ambiente promoviendo un uso responsable de nuestros recursos, a través del reciclaje de papel. Las campañas se realizaron en las escuelas Galo Plaza Lasso, Fundación Compartir, y Esteban Cordero en donde se fortaleció los hábitos de reciclaje y los conocimientos ambientales de niñas, niños, padres y madres de familias de las escuelas inscritas; quienes se capacitaron para participar en el concurso interescolar de reciclaje. El concurso logró recolectar en tan solo 4 meses catorce mil toneladas de papel.</p> <p>2.- Plan Hospitales: El Plan Hospitales es liderado por un equipo de profesionales en obstetricia y enfermería en Guayaquil, Quito y Cuenca. El equipo de asesores dicta ponencias relacionadas a la gestación, parto y crianza de bebés.</p> <p>3.- "Club de Conductores": Hemos logrado implementar charlas informativas a los transportistas y estibadores que dan servicio a Kimberly-Clark a través de cronogramas con actividades mensuales, videos, capacitaciones y jornadas de revisión oftalmológica; todo esto hizo mejorar la productividad en su trabajo. En septiembre del 2011 tuvimos un record histórico en cuanto a la carga y descarga de productos logrando generar un retorno directo para la compañía.</p> <p>4.- "La salud está en tus manos": Se logró instruir a la sociedad sobre buenas prácticas de higiene para promover lugares de trabajo saludables evitando así el ausentismo laboral.</p> <p>5.- Alianza con MedShare International: Con una sólida alianza estratégica entre Medshare y Kimberly-Clark Corporation se ha logrado apoyar a hospitales y entidades gubernamentales mediante la donación de insumos médicos.</p> <p>6.- Programa de "Buen Vecino": Hemos realizado varios eventos en nuestra comunidad de Mapasingue como las charlas por el día mundial de la Diabetes, día mundial del adulto mayor y realizamos donaciones a la fundación Children International. Se ha logrado el posicionamiento efectivo de nuestros productos y reconocimiento de nuestras marcas.</p>	



ÁREA DE LOS PROGRAMAS	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
1.-Salud 2.-Social 3.-Ambiental 4.- Relación con stakeholder	1.- Cámara Ecuatoriano–Americana otorga a Kimberly-Clark Ecuador S.A. el premio al segundo lugar en distinción anual de responsabilidad corporativa (2011). 2.- USAID eligió nuestros programas de Plan Hospitales de Responsabilidad Social en Colombia y Ecuador (2011). 3.- Reconocimiento del Gobierno Provincial de los Ríos e INNFA a Kimberly-Clark Ecuador por donación de hectáreas (2007). 4.-Reconocimiento del Banco del Pichincha a Kimberly-Clark por haber estado entre los 10 finalistas al premio centenario de RSE (2007).
NOMBRE DE LA MEMORIA (AÑO)	PERIODICIDAD (Memoria)
En construcción	En construcción
FORMATO DE DATOS (Memoria)	COBERTURA TEMPORAL (Memoria)
En construcción	En construcción

Programa de responsabilidad social empresarial de la empresa TC Televisión del Ecuador.



**FICHA TÉCNICA DE INFORMACIÓN  
PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
MIEMBROS DE CERES**



ORGANIZACIÓN	MIEMBRO DE CERES DESDE
CADENA ECUATORIANA DE TELEVISION TC TELEVISION	2012
OBJETO DE LA ORGANIZACIÓN	
Medio de comunicación, cuya misión es satisfacer las necesidades de información, entretenimiento y educación de las amas de casa y otras audiencias con personal calificado, ético y creativo con Responsabilidad Social, Rentabilidad y Solidez Financiera.	
DEFINICIÓN DE RS DE LA ORGANIZACIÓN	
Posicionar el concepto de ser "ciudadanos corporativos", como ADN en todos y cada uno de los miembros del canal, logrando gobernabilidad en cada area, obteniendo de ese modo que Responsabilidad Social de nuestra comunidad. Además, ser un stakeholder efectivo; capacitado nuestros contenidos estén enfocados en la para poder auto sustentar cada proyecto en beneficio de los demás.	
PROGRAMAS DE RS	
Programa de Reciclaje que dura todo el año Programa de Educación Vial "respeto a la vida" Programa de Salud y la Nutrición "Nutrirse sano"	

LOGROS DE LOS PROGRAMAS DE RS	
<p>Con el material que reciclamos y generación de otros eventos se logra a final del año, recaudar fondos para la Construcción de Casas junto a la Fundación Hogar de Cristo.</p> <p>Con el Programa de "Reconcíliate con la nutrición" y los desayunos nutritivos hemos logrado que cerca de 400 empleados adquieran mejores y saludables hábitos alimenticios.</p> <p>Con el Programa de "Reconcíliate con la salud" hemos logrado que año a año cerca de 300 mujeres del canal puedan ser valoradas por la Fundación Poly Ugarte lucha contra cáncer de seno. También se ha logrado que se suministren la vacuna contra el papiloma humano.</p> <p>Con el programa de Educación vial, hemos logrado captar la atención y concientización de la comunidad sobre el respeto a la vida, al peatón, conductor y ciclista, a respetar señales de tránsito y la lucha del uso del celular mientras se conduce.</p>	
ÁREA RESPONSABLE	CONCURSOS Y PREMIOS EN RS
Toda la institución	Hemos participado internacionalmente, ganando por 2 años consecutivos los Premios PROMAX de plata y de bronce con premios de RSE: "No al maltrato de mujeres" y "Cuidado del medio ambiente en las playas".
NOMBRE DE LA MEMORIA (AÑO)	PERIODICIDAD (Memoria)
N/A	N/A
FORMATO DE DATOS (Memoria)	COBERTURA TEMPORAL (Memoria)
N/A	N/A

(Lima &amp; López, 2012)

## 2.15 Implementación del Código de ética o conducta empresarial

La implementación del Código de ética o conducta empresarial, empieza una vez que el mismo ha sido aprobado por la alta dirección y los miembros de la organización.

Para su implementación, se necesita desarrollar un plan de capacitación dirigido a todos sus empleados y directivos. Por otra parte, se necesita que este documento sea publicado en la página web de la empresa, donde puedan tener acceso todos los grupos de interés de la empresa y pueda dar a conocer a la colectividad que la empresa es ética.

## 2.16 Aprobación organizacional

Todo Código de Ética o conducta organizacional, necesita la aprobación de la alta dirección, antes de que se pase a la fase de difusión del documento. El que la empresa disponga de un Código de Ética es un hecho trascendental, que debe ser presentado públicamente a todos sus miembros, para el efecto los altos directivos de la organización, deberán firmar el documento conjuntamente con los representantes de los colaboradores de la empresa, que pueden ser representantes sindicales, o quien preside la asociación de empleados, directores departamentales que abarquen todas las áreas de la empresa. Se hace la presentación formal y la firma de aprobación del documento, para que los involucrados asuman su compromiso de cumplir con las normativas éticas que se expresan en el mismo. Es un compromiso formal que asume la empresa para instaurar un clima ético organizacional.

Para realizar la presentación y aprobación del Código de Ética, es necesario que la alta dirección prepare un mensaje que se va a dirigir a todos sus miembros. Como el que se sugiere a continuación:

Estimados: colaboradores se debe (poner el nombre de la empresa)

Tengo el placer de presentarles el Código de Ética que orientará las actuaciones éticas de que nuestra empresa en el mercado.

El presente Código de Ética contiene los lineamientos generales de conducta que debe practicar nuestra empresa en la relación con nuestro público interno y externo, y que debe ser adoptada por todos sus integrantes, directivos y empleados.

El practicar la ética en todos los ámbitos de nuestra actuación empresarial, conlleva la responsabilidad de todos sus miembros de hacerla efectiva en todas las áreas de la organización y en nuestras actuaciones diarias, por lo que el cumplimiento del presente código de ética es de observancia obligatoria.

Las normas aquí expuestas deberán seguirse como complemento a las Políticas y Procedimientos establecidos por la empresa, bajo sujeción de las Leyes, Reglamentos y Regulaciones vigentes.

---

Alta Dirección

## **2.17 El comité de ética**

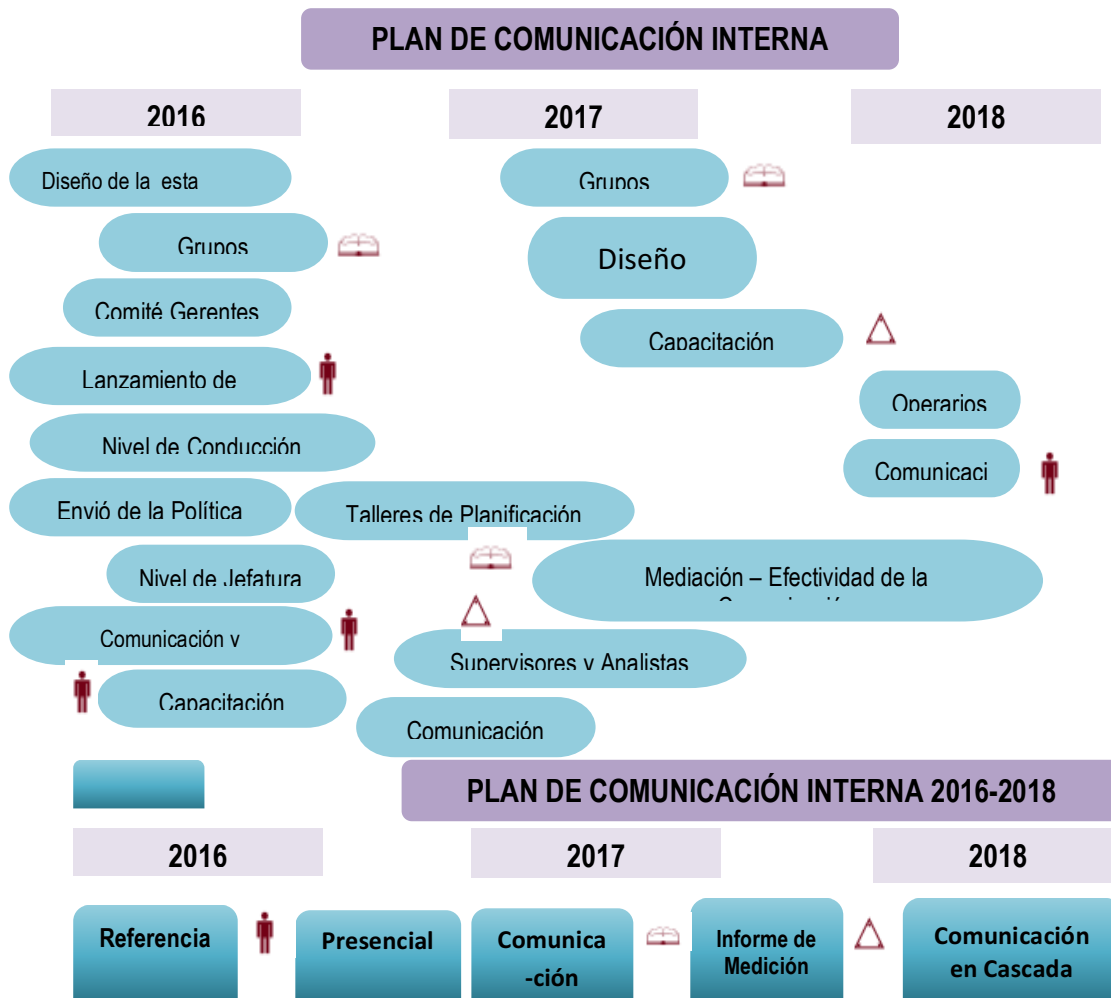
Para asegurar que la empresa cumpla con la aplicación de su Código de Ética, es necesario que se forme un Comité de Ética, organismo que es el encargado de garantizar el cumplimiento del Código de Ética de la empresa. Este comité tiene que estar integrado por miembros representativos de la empresa, de tal forma que todos sus integrantes estén bien representados.

Al comité de ética, se le deben asignar determinadas funciones que debe cumplir para que su actuación sea efectiva y la empresa logre instaurar un clima ético organizacional.

Entre las funciones de un Código de Ética están:

- Supervisar el cumplimiento del código de ética empresarial
- Determinar los lineamientos de cumplimiento del código de conducta y los métodos para medir los resultados de la implementación de este código.
- Revisión y actualización del código de ética empresarial
- Dar asesoría a directivos, colaboradores y grupos de interés sobre dudas e inquietudes que podrían darse en la interpretación del Código de Ética
- Tratar y resolver denuncias presentadas por faltas al código de ética
- Difundir los principios y valores del código de Ética
- Participar activamente y reformular normativas éticas.
- Ejecutar el programa de capacitación para la difusión del código de ética, a los colaboradores y directivos de la organización, así a todos los grupos de interés o stakeholders de la empresa.

## 2.18 Cronograma de difusión del código de ética empresarial



(-CERES-, 2008)

# UNIDAD III

## 3. MANUAL DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA

### 3.1 Definición de política empresarial

Las políticas son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron. (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012)

Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación. (Wheelen & Hunger, 2007)

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. (Fred R., 2013)

Una política se define como la orientación, o directriz que establece la empresa para orientar la actuación de sus directivos y empleados, quienes deben asumir su rol con responsabilidad cumpliendo las normativas establecidas para cada área de la organización. Las políticas están compuestas por las líneas generales que son el marco de referencia que regirá la filosofía de la empresa.

La política empresarial es una declaración de principios, directrices o reglas básicas generales, establecidas por el nivel jerárquico más alto de la empresa y que la organización se compromete a cumplir, a través de sus colaboradores. Es un marco de referencia que establece la empresa, teniendo claro qué es exactamente lo que la empresa quiere conseguir, que finalidad tiene el establecer esa política, cuál será su alcance, cuáles serán los roles y responsabilidades, lineamientos adicionales, firmas autorizadas; lo cual se constituye en la base para desarrollar los manuales de organizacionales de la empresa.



Las políticas son interpretaciones generales que orientan la planificación estratégica o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. Las políticas no son simples enunciados, sino que son el medio para hacer operativa la estrategia de la empresa, es un compromiso que asume la empresa con su mercado, por lo tanto, las políticas deben ser visibles en el producto o servicio que se entrega a los consumidores y deben generar confianza. Las políticas están sujetas a ser actualizadas en concordancia con el ambiente cambiante que se da en los negocios.

## **Tipos de políticas**

En función de su magnitud, se dan las siguientes políticas:

1. **Políticas generales.** Son políticas que se dictan para toda la organización y son las que enmarcan el accionar de la empresa de forma integral y si convierten en referente para el establecimiento de otras políticas como las departamentales y específicas.

A continuación se presenta una política general de la empresa Adelca:  
**Política Integrada de Gestión de ADELCA, Acería del Ecuador**

ADELCA, empresa ecuatoriana que recicla y fabrica acero con eficiencia, calidad y tecnología, establece dentro de sus prioridades de negocio: la satisfacción al cliente, la seguridad y la salud de sus colaboradores, la conservación y preservación del ambiente y el compromiso de responsabilidad social, comprometiéndonos a trabajar en equipo e involucrándonos con la mejora continua de los procesos, con el respaldo de nuestra gente capacitada, respetuosa y honesta, protegiendo el entorno y cumpliendo las leyes aplicables a la empresa.

Esta política se encuentra disponible a las partes interesadas y se actualiza periódicamente.

Jabonería Wilson, que tiene entre su marca estrella lavaplatos “Lava”, tiene como políticas las siguientes:

Prevención de riesgos, mitigación de daños, seguridad en las labores, el mejoramiento de la productividad, la defensa de la salud y el bienestar de sus trabajadores, que contribuyan además a la mejora de la imagen institucional con beneficio real para los empleados y trabajadores

involucrados en las actividades productivas de la empresa, para los cual realizará lo siguiente:

- Ejecutar bajo un modelo de gestión administrativa, técnica y del talento humano prevención en riesgos laborales para velar por la integridad y salud de los trabajadores.
- Realizar mejora continua en la calidad de productos, procesos, condiciones de trabajo y cumplir con la normativa legal.
- Dar apoyo a los planes y programas que sean propuestos, comprometiéndose a financiar todas las actividades encaminadas a la prevención de riesgos laborales.
- Para comprobar su eficacia realizará evaluación periódica de los resultados obtenidos de la implantación del sistema de prevención en riesgos laborales.

#### **Política general de la empresa Nirsa**

“La sustentabilidad se está tornando cada día más importante para nuestros clientes. Esto trae nuevos desafíos, pero también nuevas oportunidades. En NIRSA dependemos de mares sanos para un negocio sano ' estos son inseparables. Teniendo un papel de liderazgo en la industria pesquera del Pacífico, NIRSA está totalmente comprometida no sólo para cumplir su parte, sinó también para demostrar su liderazgo en temas de medio ambiente en un esfuerzo para cambiar la recolección de atún y otras especies del Pacífico en una posición sustentable a largo plazo. En asociación con nuestros clientes, proveedores, empleados y accionistas claves, nos proponemos desarrollar políticas y prácticas que lleven más allá del cumplimiento de las actuales estructuras pesqueras administrativas y su legislación.

Nuestra meta es simple: establecer prácticas administrativas responsables en el centro de nuestras actividades comerciales.”

#### **Política general de la empresa Eurofish**

No solo se compromete con el desarrollo económico y social también se preocupa por el medio ambiente, ya que promueve una política de responsabilidad social y empresarial que se caracteriza por la

transparencia en su sistema integrado de gestión. De esta manera responde a las crecientes demandas sociales y actúa en beneficio de los derechos humanos, de la integración con sus empleados y del respeto con la realidad social y medio ambiental donde desarrolla su actividad.

2. **Políticas departamentales.** Son los principios que van a regir el accionar de cada departamento de la organización, de tal modo que se logre su efectividad y se consigan los objetivos estratégicos de la empresa. Así, se pueden determinar:
  - a. **Políticas de Gestión de Recursos Humanos,** donde estarán establecidos los principios de cómo gestionar el talento humano, lograr la máxima productividad para la empresa y el desarrollo y su bienestar.

#### **Política de recursos humanos de PRONACA**

“PRONACA lidera a sus colaboradores con el ejemplo, en forma competente, justa y ética. Tiene un compromiso solidario y respetuoso con el bienestar de cada uno de ellos y no tolera la deshonestidad. Reconoce el talento y ofrece una remuneración equitativa. Promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de limpieza, orden y seguridad.

Ofrece igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y promoción a todos quienes están calificados para ello. Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía.

La iniciativa y las ideas innovadoras que nacen en los equipos de trabajo de la compañía constituyen un valor agregado a sus procesos industriales, porque son las personas quienes sienten, piensan y se comprometen con sus actividades y, en esa medida, aportan con gusto a la evolución de los procesos. Esta es una familia que crece y se nutre constantemente.

Los colaboradores de PRONACA tienen acceso a programas periódicos de capacitación y entrenamiento y tienen la opción de planificar su carrera profesional a través del programa ‘Crece’, que marca la hoja de ruta para su vida en este aspecto.

Para fortalecer su cultura de prevención de riesgos, PRONACA continúa desarrollando planes y programas de salud y seguridad ocupacional que le permiten identificar, priorizar y disminuir riesgos y generar medidas de

control con el propósito de reducir la accidentabilidad y morbilidad laboral.

PRONACA sabe que su mayor capital es la creatividad y la entrega de sus colaboradores. Por esta razón, se esfuerza por desarrollar políticas que favorezcan su crecimiento y desarrollo personal.

Los parámetros de evaluación de la compañía están diseñados en función del beneficio que pueda crear para su gente y todos sus grupos de interés a lo largo de la cadena productiva.

La empresa está convencida de que la única forma de generar desarrollo es involucrar a las personas en los procesos de cambio. Y los resultados están a la vista.

Los colaboradores aportan constantemente con ideas innovadoras y creativas en sus espacios de trabajo.

### **Políticas de recursos humanos de Kimberly Clarck**

- Política de desarrollo diversidad de Recursos Humanos
  - Política seguridad ocupacional e higiene
  - Política de los derechos humanos en el empleo
- b. **Políticas de Gestión ambiental**, en la que se precisan las acciones de prevención y a las que se compromete la empresa para mitigar el impacto ambiental.

### **Políticas Ambientales de Kimberly Clark**

Protección al medio ambiente

Minimización y eliminación de residuos de vertedero

Reducción de gases de efecto invernadero y eficiencia energética

- c. **Políticas de Marketing**, se establecen los lineamientos para el tratamiento comercial con los clientes, la forma de intercambiar el producto o servicio, los beneficios que ofrece la empresa, políticas de ventas, precios, créditos, devoluciones, publicidad, promociones, distribución, buscando la efectividad en la atención del mercado meta y una relación a largo plazo con los clientes.

## **Políticas de Marketing de PRONACA:**

### **Consumidores**

La primera responsabilidad de PRONACA es proveer productos innovadores, saludables y de calidad que alimenten bien a sus consumidores y contribuyan al bienestar y satisfacción de sus familias.

### **Clientes**

PRONACA trabaja junto a sus clientes ofreciendo siempre productos de calidad. Innova sus procesos y productos para liderar los mercados en los cuales está presente.

Atiende los pedidos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo.

### **Proveedores**

PRONACA cree y practica el respeto a sus proveedores, a quienes les ofrece un beneficio justo en cada negociación, dentro de un marco de comportamiento ético. Promueve el cumplimiento de la ley y una conducta social responsable.

### **Asociados**

PRONACA actúa responsablemente con productores y emprendedores. Invierte en investigación y desarrollo, y crea productos innovadores. Comparte su filosofía y crea oportunidades de negocio para sus asociados, con quienes mantiene una relación cercana, equitativa y provechosa.

3. **Políticas específicas.** Las políticas específicas determinan los lineamientos con los que deben ejecutarse proyectos determinados en base a su particularidad.

Existen varias políticas específicas como las que a continuación se describen como ejemplo:

### **Políticas de calidad**

Trabajar en toda la cadena de valor con procesos estandarizados de altísima calidad, inocuidad y salud alimentaria, salvaguardando el medio ambiente y la seguridad física de los colaboradores, en la elaboración de los productos que oferta al mercado, para que éstos tengan la calidad esperada por sus consumidores. La calidad es sinónimo de confianza hacia el producto por parte del consumidor, por consiguiente la empresa

debe esforzarse por mantener estándares de calidad altos y con ello ganar reputación en el mercado.

Su finalidad es crear productos y servicios de calidad con valor añadido y en los plazos establecidos, que satisfagan las expectativas de los usuarios.

### **Políticas de Seguridad y salud ocupacional**

El comprometimiento de la empresa para dar cumplimiento a todas las disposiciones legales vigentes, y gestionar la salud y seguridad ocupacional de todos sus colaboradores, con el propósito de garantizar su bienestar y una oportuna prevención de riesgos, enfermedades y accidentes laborales implementando un adecuado sistema de salud y seguridad ocupacional.

### **Mecanismos de Desarrollo Limpio (MDL) de PRONACA**

Para PRONACA la reducción certificada de emisiones (CERs, por sus siglas en inglés) es un reto que está dando excelentes resultados. Hasta el 2010, la empresa ha dejado de emitir 99.676 toneladas de CO<sub>2</sub>. Este es un proceso sujeto a verificaciones y aprobaciones anuales de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

### **Política de Reforestación PRONACA**

Los colaboradores de PRONACA en alianza con la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento (EPMAPS), trabajan en conjunto para promover la reforestación de áreas en riesgo, a escala nacional.

4. **Políticas internas.** Las políticas internas se aplican exclusivamente a las determinadas áreas que tiene la empresa, y son las que establecen la forma de cómo serán ejecutadas las operaciones de la empresa.

PRONACA reestructuró su modelo de gestión interna para alcanzar mayor eficiencia corporativa, de manera que cada área apoye directamente en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía y, en consecuencia, con las necesidades del consumidor.

PRONACA desarrolla e implementa permanentemente procesos basados en estándares internacionales, que garantizan productos sanos y seguros al consumidor ecuatoriano.

Las políticas y lineamientos de calidad que nacen en el Directorio de la empresa se ejecutan a diario de la mano de todos sus colaboradores con el respaldo de un equipo técnico de alto nivel.

### **Plantas de Alimentos Balanceados**

- Buenas prácticas de manufactura
- Investigación y desarrollo
- Tecnología de punta
- Gestión del talento humano
- Seguridad y salud ocupacional
- Gestión ambiental
- Relaciones con la comunidad

Las políticas específicas e internas, deben estar sujetas a las políticas generales de la empresa.

### **Manual de Políticas y procedimientos de la empresa**

El Manual de políticas de una empresa es un documento desarrollado de forma sistemática y ordenada, que describe claramente los lineamientos u orientaciones que deben cumplirse por empleados y directivos de una organización, la forma cómo deben ser realizadas las actividades, los responsables, las instrucciones específicas de cumplimiento. En este manual se describen las políticas generales y específicas que guiarán las acciones de la empresa, para hacer efectiva su estrategia de negocios.

### **Beneficios de contar con un Manual de Políticas**

1. Contar con políticas y procesos estandarizados y efectivos, en todas las áreas de la empresa, que sirven de soporte para que todos los miembros de la organización ejecuten las actividades de acuerdo a las metas de la organización.
2. Un manual de políticas es una herramienta que tiene la organización para hacer más efectiva su administración, y fortalecer la cultura organizacional.
3. Al disponer de un manual de políticas, se evita actuaciones a discrecionalidad y que pueden perjudicar a la empresa. Además de

evitarse una pérdida de tiempo y recursos al aplicar políticas y procedimientos que no contribuyen con el logro de la estrategia organizacional, por consiguiente un Manual de Políticas, añade eficacia a la empresa.

4. Un documento de esta naturaleza, le añade credibilidad al mercado, puesto que una empresa que tenga establecidas sus políticas, sus clientes reales y potenciales tendrán las reglas claras de lo que pueden esperar de la empresa sobre los productos y servicios que ofrece.
5. Sirve de soporte como material de consulta, para que todos los miembros de la organización puedan recurrir a él en caso de alguna duda, y para simplificar la capacitación cuando existan empleados de reciente ingreso.
6. Un Manual de políticas, conjuntamente con el manual de funciones, el de procedimientos, procesos, código de ética organizacional, cumple la función de soporte para obtener normas de estandarización de calidad, auditar procesos, evaluar el desempeño del recurso humano en base a las políticas y lineamientos establecidos por la empresa.

### **Conceptualizaciones en las que sustenta un Manual de Políticas de la empresa**

Conjuntamente con la elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos, se requiere que la empresa previamente haya dado pasos necesarios en su organización, para lo cual es necesario tomar en cuenta las siguientes conceptualizaciones:

#### **La descripción de puestos**

“La descripción de puestos es una explicación escrita de las actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás aspectos relevantes de un puesto específico. El documento que muestra la información presentada en forma de resumen, compilada, ordenada y redactada en formularios especiales se denomina descripción de puestos. Cuando se define un puesto de trabajo, se hace una descripción por escrito que sintetiza, en sus aspectos fundamentales, todo lo que se ha observado y comprobado en la ejecución misma del puesto que se estudia”. (Varela Juárez, 2013)



Todos los puestos establecidos en una organización, parten de un adecuado análisis y descripción de puestos, en todas las funciones y áreas de la empresa. En esta primera actividad se sustenta el perfil requerido para integrar un nuevo funcionario a la empresa, establecer su proceso de reclutamiento y selección, la remuneración que deberá percibir, y su capacitación y desarrollo.

## **Procedimientos**

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar —más que para pensar— que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Un procedimiento establece secuencias, actividades, responsabilidad, autoridad, eficiencia al disponer de actividades que deben ejecutarse de acuerdo a lo normado por la empresa.

## **Reglas**

Establecen las acciones —o su ausencia— específicas necesarias en las que no se permite la discreción (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Las reglas son un complemento para el cumplimiento de los lineamientos dados por la empresa.

## **Desarrollo de Manual de Políticas y procedimientos**

### **Portada**

Un Manual de políticas y procedimientos debe constar de una portada en la que esté identificada la empresa y su logotipo, la denominación del documento, el año en el que ha sido elaborado.

### **Índice del documento**

- I. Hoja de autorización del área o departamento al que se han establecido políticas y procedimientos
- II. Introducción

- III. Objetivos del Manual
- IV. Misión, Visión y valores
- V. Políticas.
- VI. Procedimientos.
- VII. Formatos.
- VIII. Anexos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P. K., Shepherd, C. D., & Ramos Garza, L. R. (2012). *Administración de la Innovación* (Primera ed.). México, México: Pearson Educación.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid, Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Cabaleiro, N. C. (2013). La responsabilidad social corporativa y valores éticos en administración financiera. *SADAF, Docentes de administración financiera*, 10.
- Campomanes Calleja, E., & Díaz Marcos, L. (2015). *Ética empresarial. Ideas, reflexiones y casos*. Madrid, España: Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- CERES, 2. (2010). La Responsabilidad social empresarial y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio. *Responsabilidad social empresarial y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio*. Ecuador: CERES.
- CERES-, C. E. (2008). Manual para elaborar Códigos de Ética Empresarial. Guayaquil, Ecuador, Ecuador.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Hhumanos. Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). México, México, México: Pearson Educación de México.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo cuarta ed.). México, México: Pearson Educación.
- Gan, F. (s.f.).
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Selección de personal*. Madrid, Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- García-Rincón de Castro, C., & Hernández, C. (2013). *Gafas, Brújulas y Herramientas. Guía práctica para desarrollar tus habilidades sociales en la empresa*. Madrid: Homo Prosocial.
- González, A. T. (2013). *Ética y valores*. México: S. T. Editorial.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Hartman, L. D. (2013). *Ética en los negocios, decisiones para la responsabilidad social e integridad personal*. México D. F.: McGraw Hill Interamericana.
- ISO26000. (2010). Norma Internacional 26000. Guía de responsabilidad social. España.

- Jiménez Jiménez, A. (2013). *Creando valor... a través de las personas*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimo cuarta ed.). México, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Martínez, H. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ministerio de Industrias y Productividad, 2. (2010). Reglamento general sobre protocolos para la certificación y uso adecuado de los sellos "Hace Bien", "Hace Mejor". Ecuador: Ministerio de Industrias y Productividad.
- Navarro, F. (2011). *Responsabilidad Social Corporativa, teoría y práctica*. Madrid: Esic.
- Nestlé Ltd. . (Marzo de 2004). *Nestlé Principios de Dirección y Liderazgo*. Suiza: Nestec S. A., B-COM, Corporate Identity and Design.
- Ortíz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de Competencias. Cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Scores" asociado a los procesos clave de su negocio*. Medellín, Colombia: Palibrio.
- Pereda Marín, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10ma. ed.). México, México: Pearson.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y casos* (18ava. ed.). México, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Varela Juárez, R. A. (2013). *Administración de la Compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (Segunda ed.). México, México, México: Person Educación de México.
- Ventura, B. E. (2012). *Operaciones administrativas de recursos humanos* (Primera Edición ed.). Madrid, Madrid, España: Ediciones Paraninfo S. A.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negpcios. Conceptos y casos*. México: Pearson Educación.



### **DOLORES ISABEL RAMÓN RAMÓN**

**Formación Académica:** Candidata a Ph. D. Doctorado Empresa, Economía y Sociedad, Universidad de Alicante, España. Magister en Administración de Empresas. Ingeniera Comercial. **Experiencia Docente:** Gestión del Talento Humano. Ética profesional, Administración de empresas y Marketing. **Publicaciones:** Libro Ética profesional en Ciencias Empresariales, Ponencia emprendimiento a través de metodología design thinking.

### **CARLOS BOLIVAR SARMIENTO CHUGCHO**

**Formación Académica:** Candidata a Ph. D. Doctorado Empresa, Economía y Sociedad, Universidad de Alicante, España. Magíster en Gestión de Proyectos Escuela de Administración de Empresas-ESPOL, Magister en Innovación e Investigación- CASAGRANDE, Especialista en Políticas Publica- FLACSO

**Experiencia Docente:** Elaboración de proyectos de inversión I y II, Emprendimiento, Proyectos de Innovación tecnológica

**Experiencia profesional:** Publicaciones: Libro de Proyectos de inversión, Emprendimiento a través de metodología design thinking.

### **EUDORO PARRA OCHOA**

**Formación Académica:** Magister en Administración de Empresas. **Experiencia Docente:** Administración I. Computación Aplicada a la Administración de empresas. Decano de la UACE, Publicaciones: texto Computación Basica I. profesional en Ingeniería Civil.

### **JAZMÍN ARCE RECALDE.**

Analista de Sistemas, Licenciada en Sistemas de Información, Máster en Administración de Empresas. Graduada de la Escuela Superior Politécnica del Litoral y la ESPAE. Docente Titular de la Universidad Estatal de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas en la Carrera Ingeniería en Gestión Empresarial, dicto las cátedras de Administración de Empresas, Organización y Métodos, Negociación y Solución de Conflictos; Coordinador Administrativo de la empresa SEBIOCA-ESPOL, Representante de la Dirección en el Sistemas de Gestión de Calidad.

ISBN: 978-9942-750-65-5



9 789942 750655

