GUÍA 6 PERSONAS

# Valores organizacionales y código ético

Autor: Marc Panadés Salvia
MIESES Global

**Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados**:

*Esta Guía va dirigida a empresas, en especial pymes, que quieran evolucionar en la senda de la Excelencia para ser saludables, sostenibles y competitivas. Forma parte del grupo de guías dedicadas según el Modelo de las 4P a PEOPLE/PERSONAS, La Guía trata sobre los valores de la organización que deben ser asumidos al ser determinantes de los comportamientos generadores de cultura de Excelencia. Se requiere que éstos sean identificados y seleccionados en un proceso participativo, para ser luego implementados en la organización a todos los niveles. Pero ello debe complementarse con códigos éticos que regulen los comportamientos para evitar los indeseados.*

## 0. INTRODUCCIÓN. PASADO, PRESENTE, FUTURO.

Venimos de la sociedad industrializada del siglo XX, en que el trabajo estaba condicionado por las máquinas y las rutinas, con la principal motivación del incremento de bienes materiales asociados al concepto del bienestar.

Estamos en la era de la información y del conocimiento, con un papel preponderante del sector servicios en las sociedades desarrolladas. A diferencia del siglo pasado, el tercer sector abre nuevas perspectivas en el mundo del trabajo, generando puestos de trabajo con más implicación y compromiso del personal trabajador y con más equilibrio con el tiempo libre al poder disponer de bienes colectivos, naturales y culturales a disfrutar.

Se evidencia la acuciante necesidad de respetar el Planeta, teniendo en consideración cada vez más, intereses colectivos y de sostenibilidad en lugar de únicamente los individuales. Aumenta el número de empresas que persiguen la excelencia, y consecuentemente, precisan personal capacitado con más habilidades y competencias específicas. Venimos de la tendencia en la que prevalecía en las organizaciones el capital financiero y los beneficios, mientras que ahora se ha demostrado que el mayor peso está en el capital intelectual, es lo que garantiza la pervivencia de la organización. Este capital lo conforman el capital humano (competencias, habilidades, actitudes), el capital organizacional (nivel tecnológico, innovación, cultura empresarial) y el capital relacional (reputación, confianza).

Están también cambiando los factores de poder en las organizaciones, descentralizándose la toma de decisiones. Las personas competentes asumen, cada vez más, la “propiedad” y el control de los procesos, generando más compromiso con el trabajo y la organización. Se potencia el liderazgo participativo, el trabajo en equipo, y se reducen los niveles jerárquicos generando organizacio-

nes más horizontales. Se asume que es difícil conseguir calidad de productos y servicios si no se mejora sustancialmente la calidad humana de la organización, situando a las personas donde les corresponde.

La desigualdad y la precariedad en el trabajo están siendo la tónica dominante en las sociedades "desarrolladas", lo que evidencia la insostenibilidad del modelo de desarrollo que ha imperado. Los gobiernos deberán actuar para dar respuesta al derecho fundamental de un trabajo digno. La economía social y cultural, integrando el voluntariado como nueva fórmula de trabajo, deberá absorber la mano de obra que no pueda quedar ocupada por la economía de mercado, debido ello a los avances tecnológicos que incrementan notoriamente la productividad. La competencia profesional será cada vez más más exigente y muchas personas deberán auto emplearse. La empleabilidad de las personas a lo largo de su vida profesional mediante su formación continua resulta del todo necesaria.

Venimos de un mundo estático, localista y predictivo que ha evolucionado hacia un mundo globalizado, acelerado e incierto, en que cada vez más las organizaciones deberán guardar los valores esenciales y aprovechar la riqueza cultural propia y del medio.

> *"Pasamos de la era del poder a la de la responsabilidad".*
> *Peter Drucker.*

La Responsabilidad Social (RS) deberá impregnar la conciencia de las personas y organizaciones para dignificar el trabajo, generar un crecimiento inclusivo y saludable, y mantener la cohesión social, lo que forma parte de la filosofía de la Unión Europea y que también recoge el Objetivo 8 de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) de UN. La economía de mercado necesita un fuerte empujón en valores y nuevas reglas que eviten los abusos de todo tipo: financieros-especulativos, laborales y ambientales.

El reto de las organizaciones sostenibles es conjugar permanentemente la rentabilidad con la responsabilidad; Una rentabilidad económica pero también social y ambiental, remarcando la importancia de los activos intangibles, que como se ha dicho son los más valiosos.

La empresa debe tener un **Propósito y una Visión** que marquen su horizonte y sus nobles objetivos, con unos **Valores** con los que todos sus miembros se identifiquen para guiar sus decisiones y comportamientos, y asociados a los mismos, unos **Códigos** de actuación que determinen lo que se debe y lo que no se puede hacer. Empezaremos por esto último.

## 1.ÉTICA EMPRESARIAL Y CÓDIGOS DE ACTUACIÓN

Las organizaciones deben sistematizar prácticas para asegurar comportamientos responsables a todos los niveles y mostrarse en sociedad como empresas socialmente responsables, algo esencial que la ciudadanía exige para consumir los productos y servicios que éstas ofrecen. Tales prácticas deben basarse en códigos éticos o de conducta. Seguidamente se matizan las diferencias entre ambos:

El Código Ético refleja los valores de la organización y la filosofía corporativa, asociado directamente a los objetivos y a la identidad de misma. Es utilizado

como un elemento de comunicación interna y externa que transmite un mensaje sobre la forma de actuar de la organización. En cambio, el Código de Conducta involucra elementos más concretos. Suele recoger también los valores de la empresa, los vincula con los objetivos y los traduce en un guion en el cual se describen las conductas que se espera de los individuos y aquellas que les están expresamente prohibidas. Tengamos en cuenta, que Inmersos en un entorno determinado, muchos pueden no ser conscientes de la calidad de sus comportamientos.

Debido a que el código de conducta marca las actuaciones que son correctas y las que no son aceptables, y como la presente guía solo pretende orientar en la gestión de las mismas, de aquí en adelante no se diferenciará entre unos u otros códigos. Se mencionará simplemente «Códigos». En definitiva, ambos son un sistema objetivo de medida para valorar si la sistemática de actuación de una organización es la correcta y visualizar cómo ésta apuesta por valores éticos, adoptando compromisos con el medio ambiente, la sociedad, los clientes, los proveedores y las condiciones de trabajo.

## Ética de las organizaciones

No deberíamos ver la ética empresarial como un conjunto de normas morales a cumplir, sino como una fuerza para generar cambios de actitudes a todos los niveles. La Ética no es un obstáculo, sino una condición, un activo para el éxito del proyecto empresarial. Las decisiones en la empresa tienen siempre un componente ético porque en último término pueden beneficiar o dañar a los trabajadores.

> *Lamentablemente, con una mezcla de racionalidad subjetiva y ceguera inconsciente, las personas pueden justificar sus comportamientos indebidos*

La ética del trabajo es la esencia de la acción preventiva de daños de todo tipo y la salud en el trabajo constituye el principio ético por excelencia.

Una organización, para ser ética ha de serlo con todos los grupos de interés con los que se relaciona, y especialmente, con el personal trabajador, eliminando de la misma condiciones de trabajo indecentes o precarias, como el trabajo infantil, la esclavitud, y todo tipo de explotación o discriminación. Dicha ética ha de extenderse en todos sus ámbitos y actuaciones en los distintos puntos geográficos donde la organización opere, tanto en relación al trabajo generado directamente como al derivado de otras organizaciones colaboradoras.

En lo que afecta al personal trabajador, la ética empresarial contemplaría asegurar un trabajo digno que permita encontrar el equilibro entre un trabajo saludable que genere bienestar y una vida extra laboral que a su vez favorezca una salud integral. El trabajo es la principal fuente para que las personas puedan crecer y desarrollarse, encontrando sentido en su vida. Pero se debe buscar la generación de valor más allá del ámbito laboral. Se producirá a través de una cultura empresarial que promueva el desarrollo físico, mental, social y espiritual de las personas, y que la “empresa saludable” debiera posibilitar. Debemos tener claro que la reglamentación y las normativas difícilmente pueden solucionar la diversidad de aspectos que determinan la calidad y satisfacción en el trabajo.

Una de las primeras responsabilidades sociales de toda empresa es asegurar su pervivencia, manteniendo en el tiempo su actividad para seguir generando riqueza y empleo. Para ello necesita ser competitiva con la producción de bienes y servicios en condiciones dignas, que respondan a necesidades reales de las personas y de la comunidad. Ello se consigue innovando permanentemente con personal muy cualificado, y construyendo cuidadas relaciones interpersonales basadas en la confianza. Al fin y al cabo, la actividad empresarial debe fundamentarse en las buenas relaciones generadas entre personas de dentro de la organización y con las que ésta interactúa.

Hay dos vías para empezar a definir un Código: Adherirse a uno ya creado, o bien, crear uno de propio.

> *Es recomendable que la empresa comunique explícitamente sus compromisos sociales, anunciando la asunción de actuaciones éticas y responsables a través de un Código.*

## Definir un Código – Adhesión a uno reconocido internacionalmente

En el Foro Económico Mundial celebrado en Davos el año 1999, con el Honorable Kofi Annan como secretario general de las Naciones Unidas, se redactó el Pacto Mundial (*Global Compact*) en que se definieron 10 principios en 4 áreas:

Figura 1. – Los 10 Principios del Pacto Mundial.

Estos principios que se pactaron, fueron fruto de diversos acuerdos, tratados y declaraciones ya realizadas con anterioridad al Pacto. Ofrecen la ventaja de que las organizaciones pueden adherirse libremente a los mismos, integrándose voluntariamente a la Red de empresas comprometidas con el Pacto Global, con la única salvedad de tener que demostrar anualmente sus avances.

También se puede disponer de Códigos éticos empresariales y profesionales-deontológicos elaborados por colegios profesionales, agrupaciones sectoriales y asociaciones. Por ejemplo, formar parte de MIESES Global representa asu-

mir los códigos éticos que identifican a sus asociados, personas y empresas.

## Definir un Código – Crear uno propio

Se trata de elaborar uno propio aprovechando aportaciones de otros de valor reconocido. Para la elaboración de un Código propio es recomendable tener en cuenta las siguientes consideraciones básicas:

- Es un complemento voluntariamente adoptado.
- Debe facilitar una visión más clara y amplia de la organización y de su horizonte.
- Debe estar enmarcado con la misión y visión de la organización.
- Ha de ser un texto dinámico, adaptable a cada momento.
- Debe ser redactado de forma clara y precisa.
- Ha de ser difundido y divulgado a todos los miembros de la organización y también a los grupos de interés.
- Debe integrar plenamente la atención de las personas y las condiciones de trabajo.
- Debe respetar principios de transparencia y publicidad, disposición al diálogo y búsqueda de acuerdos.

Otras consideraciones a tener en cuenta es que toda empresa que desarrolle su actividad económica en la Unión Europea (UE) debería asegurarse el cumplimiento de las directrices de actuación marcadas por **el Libro Verde de la UE sobre Responsabilidad Social**, donde se determinan las siguientes pautas para la elaboración de un Código:

- Posición de la empresa en relación con los valores de su actuación.
- Seguimiento y control del cumplimiento de objetivos, y establecer medidas correctoras oportunas.
- Implicar e integrar a los grupos de interés en la elaboración del Código, así como en el seguimiento de su cumplimiento.

A continuación, se hace mención de tres ejemplos distintos de estructuración para la redacción del Código:

A. Para facilitar la redacción del Código, podemos recurrir a la propuesta de García Echevarría en que se pueden diferenciar tres niveles:

- *Filosofía empresarial*: definición de la empresa, función y papel social, medioambiental y económico.
- *Cultura empresarial*: concreción de valores y normas, ámbitos amplios para el desarrollo de actuaciones responsables y libres, desarrollar cultura basada en la eficiencia y la responsabilidad social.
- *Política empresarial*: definir líneas de actuación y prioridades, códigos de buenas prácticas:
    - Relación de jefes y subordinados
    - Vías de diálogo y participación
    - Formación continua
    - Integración de un sistema de gestión Prevención de Riesgos Laborales (PRL), Calidad y Medio Ambiente.

B. Otra sistemática de estructuración seria la que se plantea en las memorias de actuación empresarial a nivel internacional como el *Global Reporting Initiative* (GRI), o el Modelo SA 8000. Ambos establecen las bases para un compor-

tamiento ético y responsable con indicadores para efectuar el seguimiento de su evolución. Lo que buscan estos modelos es poner en conocimiento de la sociedad, de manera clara y sistematizada, como la empresa actúa para generar sus beneficios, con el triple enfoque: económico, social y ambiental.

C. Por otro lado, hay que mencionar que el sistema legislativo español a través de la Ley 11/2018 (Directiva Europea 2014/95/UE) establece que las grandes empresas (con activos de 20 M€, cifra de negocio de 40 M€ o una plantilla media de más de 250 personas) deben llevar a cabo una memoria anual de las actividades, lo que se denomina un "informe no financiero". Este requisito puede servir para estructurar un código, puesto que dicha memoria ha de recopilar la información siguiente:

a) Modelo de negocio, políticas, riesgos, indicadores de resultados,
b) Medioambiente: contaminación, residuos, cambio climático,
c) Sociales y personales: trabajo, organización del trabajo, PRL, relaciones sociales, formación, igualdad, inserción,
d) Derechos humanos,
e) Corrupción y soborno,
f) Información de compromisos sociales: desarrollo sostenible, subcontratación, proveedores.

## Comité de ética y Auditoría ética

Para la elaboración del Código es fundamental tener en consideración la opinión de las distintas partes implicadas, principalmente las internas de la propia organización, como representantes de la empresa y representantes del personal trabajador (Comité de Empresa y Comité de Seguridad y Salud), pero también la externa, como proveedores y/o clientes.

La forma más idónea para canalizar estas opiniones sería a través de la creación de un Comité de ética, que fuera representativo, y que, a través del análisis, la evaluación y control y la operatividad, pudiera realizar las funciones de asesoramiento, supervisión y propuesta de acciones de mejora. Las personas integrantes deberían cumplir las siguientes condiciones: Independencia respecto a la dirección; Pluralismo: equilibrio entre expertos y personas afectadas; Capacidad de diálogo.

*Difusión y divulgación*

Es importante que la información que contiene el Código se haga extensible a todos los grupos de interés, puesto que si no se realiza una correcta comunicación de poco van a servir los esfuerzos realizados y el tiempo invertido en su redacción.

*Auditoria ética*

La auditoría ética de la organización, de acuerdo a los códigos establecidos, y realizada por personal independiente acreditado sería la necesaria garantía ante la propia organización, y ante clientes, proveedores y sociedad. No son aun mayoría las empresas que cuelgan sus códigos éticos y memorias de sostenibilidad en internet y que estén sometidas a auditorías éticas.

Deberán establecerse *indicadores* para medir la consecución de objetivos. Deben tener representatividad y objetividad sobre el aspecto a medir. Debe haber una correlación entre indicadores de actuaciones y resultados con evolución positiva y deben están consensuados con los interlocutores sociales.

## 2. LOS VALORES EN LA ORGANIZACIÓN

La cultura de una organización se transmite de forma natural a través del lenguaje, los símbolos y los comportamientos, fundamentalmente por mimetismo a través de las neuronas espejo. Los líderes son determinantes en la generación de cultura y los valores están en la esencia de la cultura organizacional.

> *Cultura es el conjunto de valores, creencias, hábitos, normas y conductas que dan identidad a una organización para la consecución de sus objetivos.*

La definición del Propósito, Visión y Valores de una empresa debe facilitar información sobre los objetivos corporativos globales, su aportación a la sociedad y cuáles son sus principios de responsabilidad y competitividad. Referente a los valores, podemos distinguir los distintos tipos:

- *Morales,* que están en la esencia de lo humano: libertad, solidaridad, empatía, .... que pueden deteriorarse
- *Personales*, desarrollados a través de la educación y el entorno social: salud, tolerancia, esfuerzo,...
- *Organizacionales*, desarrollados a partir de algunos de los anteriores y propios de la organización para definir su cultura: excelencia, integridad, servicio, innovación, cooperación, ....

El objetivo de los valores organizacionales es que guíen a las personas en la adopción de una serie de conductas que reorienten y consigan la máxima coherencia de comportamientos responsables, conjugando así intereses personales y colectivos. A su vez, es igual de importante neutralizar los “contravalores”, puesto que si se permiten o si no se introducen mecanismos de control pueden contaminar a la organización. Los más frecuentes son el individualismo, la inequidad, la desconfianza, la desmotivación, la rumorología y la falta de compromiso.

Los valores que identifican a una organización pueden ser muchos. Disponer de algún mecanismo de agrupación y análisis puede agilizar el proceso de identificación de aquellos que resultan fundamentales para la organización. Hay valores que son integradores, asociados a derechos universales. Por ejemplo, la solidaridad podría integrar valores como la generosidad, el civismo, o la empatía. Se deberían seleccionar unos pocos valores esenciales (4-6), que sirvan de base al proceso de construcción de la Excelencia situando a las personas en el corazón de las organizaciones. El Modelo de diagnóstico de la cultura de Excelencia de MIESES-4P lo facilita.

### La construcción de la Excelencia fundamentada en valores

La Responsabilidad social que integra la Seguridad y Salud en el Trabajo, se ha convertido en un medio necesario para la competitividad y la sostenibilidad, alcanzables cuando conjuga tal RS con una cultura de productividad y eficiencia, una cultura de calidad integral de productos con una clara orientación al servicio, y una cultura de innovación permanente.

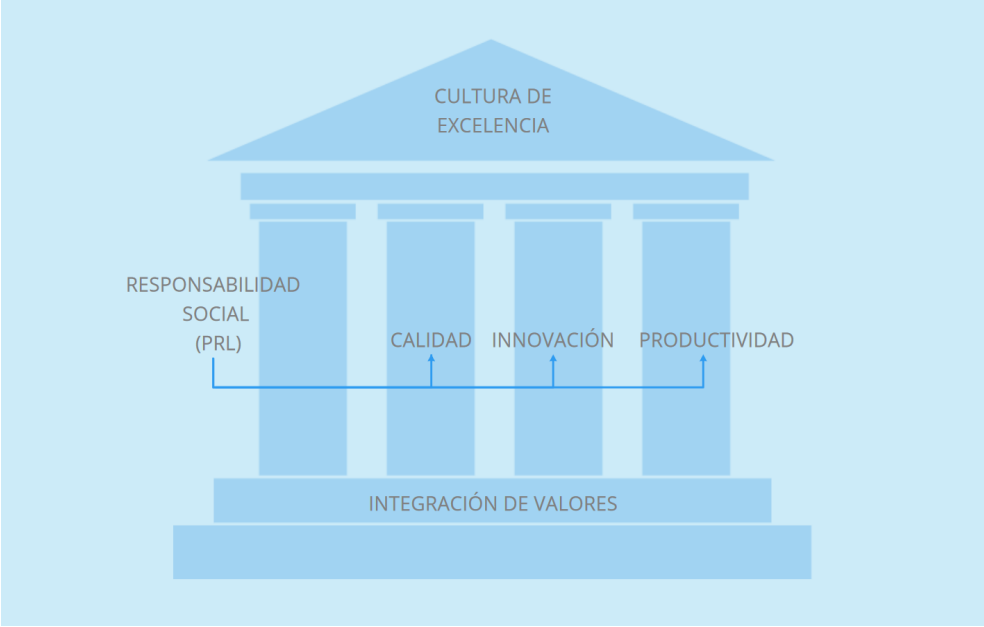


Figura 2. Valores y cultura organizacional en pro de la Excelencia y la Sostenibilidad empresarial.

Esos son los cuatro pilares que muestra la Fig.2 para construir una cultura de Excelencia, ya que solo en un entorno de Responsabilidad social y de dignidad en el trabajo, las personas, al sentirse respetadas y valoradas harán posible la mejora continua en tales ámbitos esenciales. La visión y valores empresariales canalizan y optimizan los esfuerzos para conseguir la generación de tal cultura de excelencia empresarial.

Si queremos ser una empresa excelente debemos trabajar con personas y organizaciones que lo sean o traten de serlo. La excelencia es fruto de la cooperación y se ha de dar respuesta a la escala de necesidades humanas, desde las primarias de seguridad y estabilidad, a las de conocimiento y aprendizaje, de relación y afectividad, y finalmente de auto realización y trascendencia al servicio de los demás.

## 3. IDENTIFICACIÓN DE VALORES ESENCIALES

Para facilitar el proceso de identificación y análisis de valores se sugiere partir de valores universales y considerar su importancia en el contexto de la organización y su actividad, para extraer de ellos los que debieran ser los valores esenciales de la organización.

SALUD

Es el valor más preciado del ser humano. La OMS la define come el bienestar físico, mental y social.
Es imprescindible promover comportamientos y una culturansaludable en el ámbito laboral y extra laboral, contribuyendo directamente de forma favorable en el absentismo.
La salud laboral y la calidad de vida en el trabajo son determinantes para la salud organizacional y esta, a su vez, de la competitividad empresarial.

JUSTICIA

Es dar a cada uno lo que le corresponde o le pertenece. Se podría entender como el reconocimiento de derechos, que a nivel laboral serían el derecho a la vida e integridad física, el desarrollo personal y laboral, la intimidad, la libertad, la participación y la igualdad. Encontramos justicia derivada del cumplimiento de normas, pero a su vez hay: Justicia conmutativa (Intercambios de forma objetiva y normalmente establecida por negociación. Sería el cumplimiento de contratos, retribución salarial equitativa); Justicia distributiva (Realizar las reparticiones derivadas de la organización como cargos, gratificaciones, horarios, reducciones de plantilla, etc. con criterios objetivos. Evitar amiguismos o tratos de favor, no realizar acciones fraudulentas o aceptar regalos o sobornos. La Igualdad es un valor organizacional esencial, fruto de la justicia.

SOLIDARIDAD

Surge de las interdependencias entre personas para contribuir al bien común. La dirección de una organización ha de ser solidaria con todas las personas y agentes, personal trabajador, clientes, proveedores y comunidad. Ser solidario exige empatizar con el otro, descubrir sus necesidades y esforzarse en satisfacerlas. Lo más elemental es esforzarse en mantener y crear ocupación, facilitar la reinserción laboral, mejorar las condiciones de trabajo, contribuir a iniciativas sociales y educativas, y evitar acciones insolidarias como el acoso al trabajo, violencia, contaminación, corrupción.

LIBERTAD

Fundamentar el desarrollo de las personas para pensar y obrar en base a su libre pensamiento, a sus derechos y al de los otros. Es la base para el desarrollo de una sociedad en un marco democrático que valora la libre iniciativa, fuente de creatividad y de riqueza. Las organizaciones deben evitar abusos, fomentar la participación y el diálogo, la transparencia en la información, y que las personas se sientan libres, sin coacciones ni impedimentos. La creatividad únicamente es posible en entornos laborales donde las personas se sienten libres, sin miedos ni incertidumbres. El respeto al importante valor la Diversidad se fundamente en el respeto a la libertad de las personas.

LABORIOSIDAD

El trabajo ha de ser una fuente de recursos para vivir, un medio de integración en la sociedad, un sistema de desarrollo personal y profesional. Un trabajo ha de ser digno, adecuándose el contenido al perfil que lo realiza, estimulante para el crecimiento y para hacer posible una vida saludable y equilibrada. Ha de tener una retribución justa, objetivos realistas, debe estar orientado a resultados y debe tener unas condiciones saludables. El trabajo precisa de coraje, constancia y resiliencia para continuamente enfrontarse a nuevos retos con creatividad y flexibilidad. La necesaria competencia profesional se fundamenta en el valor de la dignidad en el trabajo.

INTEGRIDAD

Se consigue cuando todas las personas integrantes de una organización tienen comportamientos éticos, tanto en decisiones como en actuaciones. Entonces, a lo largo de una trayectoria profesional, se consigue la integridad y reconocimiento social. La sociedad rechaza organizaciones no regidas por principios éticos. Es importante fomentar las relaciones en el trabajo a través del diálogo permanente y la transparencia. La ética empresarial requiere un esquema de actuación triangular como el planteado: elaboración de Códigos, organización de comités de ética y realización de auditorías éticas.

COMPROMISO

Como valor representa una obligación frente los otros, pero también sobre uno mismo. El compromiso significa respetar principios morales y unas normas, la mejor forma de complacer a los otros y a uno mismo, cumplir con la palabra dada, lealtad, defender los intereses de la empresa, corresponder a la confianza depositada por alguien, o actuar al mercado respetando las normas. También lo es el espíritu de servicio a clientes y cuidar las relaciones con proveedores, especialmente en momentos difíciles. Para demostrar compromiso es importante la sinceridad y serenidad, el cumplimiento de acuerdos, plazos y la justificación de los retrasos, también el liderazgo participativo y el respeto a las distintas opiniones en la toma de decisiones.

SOSTENIBILIDAD

Hablar de Sostenibilidad es hablar de presente y de futuro, de ser capaces de satisfacer las necesidades actuales sin poner en peligro las de las generaciones futuras. No se puede crecer económicamente a costa de generar daños sociales o ambientales que hipotequen nuestro futuro como sociedad. La sostenibilidad se asocia también a la perdurabilidad de la propia actividad empresarial, que es su primera responsabilidad social. Representa un gran esfuerzo crear y consolidar una empresa, pero puede costar muy poco que ésta desaparezca. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Agenda 2030, y el acuerdo del cambio climático en la COP21 marcan el camino para asegurar el valor de la Sostenibilidad, en donde las dimensiones, social, económica y medioambiental son indisociables. Si se intensifica el uso de los recursos naturales y se genera más contaminación, se agravará la escasez creciente de agua potable y tierras fértiles y se acelerará el cambio climático y la pérdida de biodiversidad hasta superar niveles tolerables. El cambio climático es debido fundamentalmente al consumo de combustibles fósiles. Los ODS se complementan con 169 metas y representan un importante punto de inflexión en el cambio de modelo de crecimiento, porque orientan claramente el rumbo a seguir. La contribución de las empresas y las organizaciones al logro de los ODS es fundamental, y debe ser ejemplarizante por su repercusión a la sociedad, dándose a conocer sus resultados de manera trasparente.

PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN

Derecho y valor en el mundo del trabajo. La participación en el trabajo debería ser un proceso natural de democratización, considerando las limitaciones existentes en una organización privada. La armonización de intereses es una necesidad organizacional. El estilo de mando debe potenciar el trabajo en equipo, implicando y empoderando a las personas. La organización del trabajo por procesos evita barreras departamentales y fomenta la participación.

La cooperación es compartir en posición de igualdad para conseguir juntos beneficios colectivos. Las redes de cooperación y alianzas favorecen que personas y empresas avancen de forma grupal en la generación de conocimiento y en la mejora de prestación de servicios.

CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y TRANSPARENCIA

El conocimiento en la empresa se materializa con el denominado capital intelectual, el principal activo y que no ha de convertirse en una fuente de poder. Ha de ir asociado al valor de veracidad, facilitando la información necesaria, relevante para el buen desarrollo del trabajo y la necesaria para cada grupo de interés (accionista, personal trabajador, clientes, sociedad). Ha de estar en constante desarrollo, contribuyendo al crecimiento personal y consiguientemente, al organizacional. Ha de ir acompañado de un sistema de evaluación del desempeño, posteriormente, del diseño de un plan de formación adecuado a las necesidades del personal y la organización.

La innovación representa la vitalidad de una organización para adaptarse con rapidez a las nuevas necesidades generadas por la realidad cambiante. Requiere entusiasmo, coraje, fe en las ideas, y todo ello en un entorno de trabajo positivo y de libertad que las estimule y conduzca.

La transparencia permite el autocontrol de comportamientos de acuerdo con los valores definidos y en la dirección trazada para el cumplimiento de las metas individuales y colectivas. No ha de ir en detrimento de las garantías de confidencialidad de determinadas informaciones.

Figura 3. Valores esenciales. Fuente: Elaboración propia

## 4. SELECCIÓN DE VALORES

Para seleccionar los valores de forma eficaz se debe realizar un proceso estructurado en cuatro fases que permitirá definir entre todos los agentes implicados, unos objetivos y plazos:

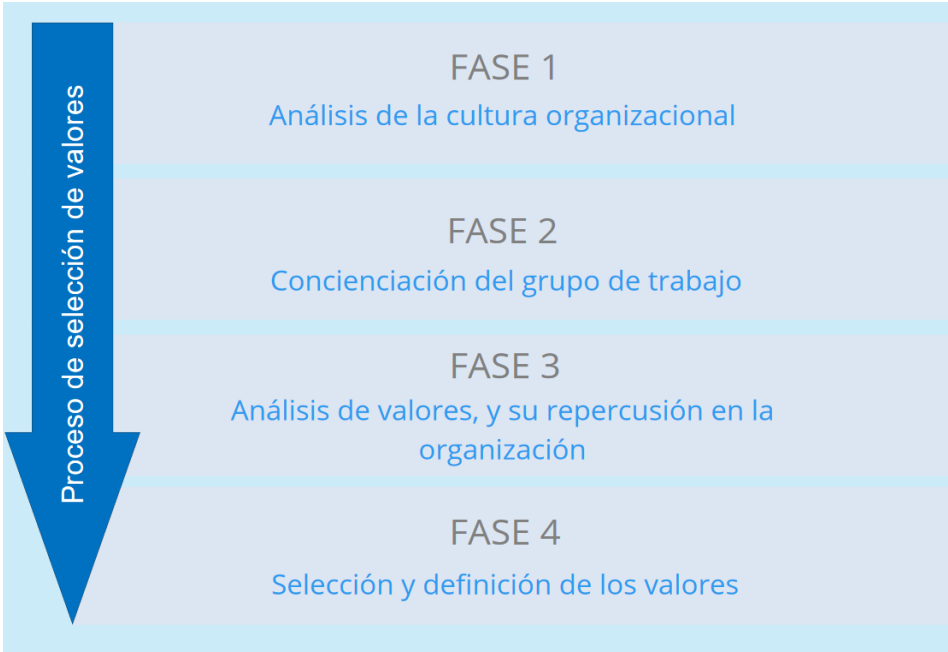


Figura 4. - Fases en la selección valores. Fuente: Elaboración propia.

### Fase 1. Análisis de la cultura organizacional

El comité de dirección ha de determinar la necesidad de establecer una política basada en valores. Se deberá constituir un grupo de trabajo que lidere el proceso de selección y la implantación de los valores. Es importante que incluya representantes de los distintos colectivos de la empresa, sobre todo los representantes de las personas trabajadoras. Al ser una acción de valor estratégico, la dirección se ha de implicar marcando metas, acciones y plazos.

La identificación y selección de los valores clave requiere un proceso de debate pausado, conducido por la dirección, donde se planteen claramente los objetivos perseguidos. Es recomendable aportar elementos previos al análisis, como la realidad socioeconómica, el análisis de la cultura organizacional, como también que hacen al respecto las otras empresas líderes del sector.

### Fase 2. Concienciación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo debería estar concienciado sobre la importancia de los valores y su papel determinante en el comportamiento de las personas, en la cultura de la organización y en la imagen que esta proyecta.

### Fase 3. Análisis de valores y repercusión en la organización

Análisis del significado de los distintos valores, traducción a las diversas actividades de la empresa y repercusiones que pueden generar en la propia organización

Se han de tener en cuenta los contravalores que perjudican a la organización, y también el crecimiento emergente de los riesgos psicosociales por la presión del medio. Se pueden neutralizar con una actuación decidida sobre los valores morales y organizacionales, con una organización del trabajo y un estilo de mando que los interiorice y vigile su cumplimiento.

## Fase 4. Selección y definición de valores

Los valores seleccionados se deberán definir en términos claros y entendedores para todas las personas, y plasmarlos en un documento de forma gráfica y visual. No deberían ser ni menos de cinco, ni más de diez.

## 5. IMPLEMENTACIÓN DE VALORES

Además de la selección de valores que más caracterizan a una organización, es igual de importante su interiorización, implementación y el establecer mecanismos de control, lo que requiere de un buen proceso de aprendizaje y de aplicación práctica. Recordemos la cita aristotélica "las virtudes como los vicios se desarrollan practicándolos".

Una vez aprobados se ha de diseñar un plan de implementación, que requiere un conjunto de estrategias que se podrían sintetizar en las cinco siguientes:

*Figura 5. - Ciclo para la implementación de valores.*

- Difusión de los valores asumidos a todos los niveles a través de reuniones, campañas internas, actividades estratégicas, como el plan de igualdad, PRL, marketing, entre otras.

- Elaboración de un Código a través de la creación de un comité de ética, que también deberá realizar un seguimiento de la implementación y generar una reflexión continuada. Los valores se deberán traducir en actuaciones concretas previsibles, diferenciando las loables y las inaceptables, y divulgarlas para interiorizarlas y reforzar las conductas y hábitos.

- Formación inicial corta para saber qué hacer y cómo hacerlo.
Elaboración de indicadores para avaluar el desarrollo de las personas, se podría configurar la competencia transversal genérica de respeto a los valores establecidos.

- Integración de valores en los procesos operativos de la organización, comenzando por los procesos clave y sus procedimientos. Profundizar más en el "como" que en el "que", favorecer la escucha de los responsables de los procesos y potencias un diálogo abierto y trasparente.

- Establecer seguimiento y control de la política y actividades desarrolladas en el plan de actuación. A través de una auditoría ética se podría hacer el seguimiento del nivel de implementación. La auditoría debe ser una evaluación periódica, objetiva, documentada e independiente.

Es crucial la implicación del equipo de dirección para que la política sea efectiva, que se asuma como algo intrínseco y natural dentro de la cultura de la organización. Los valores se han de ir revisando y actualizando con relación a los intereses personales y organizacionales.

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA

M. BESTRATÉN y L. PUJOL. "**Condiciones de trabajo y códigos de conducta".** NTP 693, INSST
https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_693.pdf/c70861e3-0126-415d-b22f-fcc3c4e697bc

M. BESTRATÉN. **"Valores y condiciones de trabajo (I): identificación".** NTP 947, INSST
https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-947+w.pdf/f16da169-c57b-46b6-9000-51f530114468

M. BESTRATÉN. **"Valores y condiciones de trabajo (II): selección".** NTP 948, INSST
https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-948+w.pdf/92731664-1f09-4149-8fc2-4c40e8c9bafa

M. BESTRATÉN. **"Valores y condiciones de trabajo (III): implementación".** NTP 949, INSST
https://www.insst.es/documents/94886/326879/ntp-949+w.pdf/78b2eefa-3a82-40ff-b8dc-2d2c669e9f8a

S. GARCIA ECHEVARRÍA. **"Responsabilidad Social y Balance Social de la Empresa".** Fundación Mapfre, 1982.

NACIONES UNIDAS. **Pacto mundial de las Naciones Unidas.**
https://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/

Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.