

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a woman in a crown, flanked by two lions. Above her is a crown with a cross. Below her is a knight on horseback, holding a sword. The seal is surrounded by the Latin text "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACATEMATENSIS INTER" and "PLUS" and "ULTRA" on banners.

“EL CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL COMO
HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN”

GERSON ENRIQUE ORDOÑEZ CHACÓN

GUATEMALA, MARZO DE 2015

**Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación**



Asesora:
M.A. Violeta Susana Arredondo Cospín

Guatemala, marzo de 2015

Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

Director

Lic. Julio Estuardo Sebastian Chilin

Consejo Directivo

Representantes Docentes

Lic. Víctor Tomás Carillas Bran

M.A. Amanda Ballina Talento

Representantes Estudiantiles

Carlos León

William Mena

Representante de los Egresados

Lic. Michael González

Secretaria Administrativa

M.A. Claudia Molina

Tribunal Examinador

M.A. Violeta S. Arredondo C., presidente(a)

M.A. María del Rosario Estrada, revisor(a).

Licda. Rosa Idalia Aldana, revisor(a)

M.A. Aracelly Mérida, examinador(a).

Lic. Julio Sebastian, examinador(a).

M.A. Juan Alberto González, suplente.



250-14

Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 22 de julio de 2014
Dictamen aprobación 81-14
Comisión de Tesis

Estudiante

Gerson Enrique Ordoñez Chacón

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Ordoñez**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.7 del punto 1 del acta 10-2014 de sesión celebrada el 22 de julio de 2014 que literalmente dice:

1.7 Comisión de Tesis acuerda: A) *Gerson Enrique Ordoñez Chacón, carné 200916650, el proyecto de tesis: EL CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA.* B) *Nombrar como asesor(a) a: M.A. Violeta Arredondo.*

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de haberse aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis





368-14

Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 26 de agosto de 2014.
Comité Revisor/ NR
Ref. CT-Akmg 89-2014

Estudiante

Gerson Enrique Ordoñez Chacón

Carné **200916650**

Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Ordóñez**:

De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar acerca de su tesis: EL CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN.

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:

- M.A. Violeta Susana Arredondo Cospin, presidente(a).
- M.A. María del Rosario Estrada, revisor(a).
- Licda. Rosa Idalia Aldana, revisor(a).

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC




M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: comité revisor.
Larissa Melgar.
archivo.
AM/JESCH/Eunice S.



Autorización por comité revisor informe final

Guatemala, 17 de septiembre de 2014

M.A.
Aracelly Mérida,
Coordinadora Comisión de Tesis
Escuela de Ciencias de la Comunicación,
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimada M.A. Mérida:

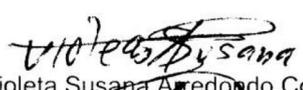
Atentamente informamos a usted que el estudiante Gerson Enrique Ordoñez Chacón, carné 200916650, ha realizado las correcciones y recomendaciones a su trabajo de investigación, cuyo título es: EL CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN.

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

ID Y ENSEÑAD ATODOS


M.A. María del Rosario Estrada
Miembro comité revisor


Licda. Rosa Idalia Aldana
Miembro comité revisor


M.A. Violeta Susana Arredondo Cospin
Presidente (a) comité revisor



007-15

Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación

Guatemala, 23 de enero de 2015.
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.
Ref. CT-Akmg- No. 01-2015

Estudiante
Gerson Enrique Ordoñez Chacón
Carné **200916650**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Ordoñez**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título EL CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN, siendo ellos:

M.A. Violeta S. Arredondo C., presidente(a)
M.A. María del Rosario Estrada, revisor(a).
Licda. Rosa Idalia Aldana, revisor(a)
M.A. Aracelly Mérida, examinador(a).
Lic. Julio Sebastian, examinador(a).
M.A. Juan Alberto González, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaria del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS



[Handwritten signature]
M.A. Aracelly Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



[Handwritten signature]
Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC

Copia: Larissa
Archivo.
AM/JESCH/IEunice S.



Universidad de San Carlos de Guatemala
Escuela de Ciencias de la Comunicación

141-15

Guatemala, 13 de abril de 2015.
Orden de impresión/NR
Ref. CT-Akmg- No. 08-2015

Estudiante
Gerson Enrique Ordoñez Chacón
Carné **200916650**
Escuela de Ciencias de la Comunicación
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Ordoñez**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título **EL CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN**, se emite la orden de impresión.

Apreciaremos que sean entregados un ejemplar impreso y un disco compacto en formato PDF, en la Biblioteca Central de esta universidad; seis ejemplares y dos discos compactos en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y nueve ejemplares en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º nivel del Edificio M-2

Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas la calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Lic. Julio E. Sebastián Ch.
Director ECC



M.A. Aracely Mérida
Coordinadora Comisión de Tesis



Copias: archivo
AM/JESCHI/Eunice S.



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

Edificio M2,
Ciudad Universitaria, zona 12.
Teléfono: (502) 2418-8920
Telefax: (502) 2418-8910
www.comunicacionusac.org

**Para efectos legales, únicamente
el autor es el responsable del
contenido de este trabajo.**

Agradecimientos

- A Dios: Mi carrera universitaria ha sido el escenario perfecto para ver una lluvia de milagros cotidianos que han sido dirigidos por tu voluntad. La ciencia ha reforzado mi fe en ti. Has dejado pautas de conducta para nuestro propio bienestar y que al mismo tiempo resulta ser la mejor ofrenda y adoración para ti. Permite que este documento sea útil y contribuya al desarrollo de mi país. ¡Gracias Dios!
- A mis padres: Agradezco su valentía por cambiar mi cultura, mi forma de pensar e impulsar mis pasos hacia la verdad y eternidad.
- A mis hermanos: Ese conjunto de pequeñas buenas acciones los convierte en una de mis mayores fortalezas en este camino donde no solo hemos encontrado flores.
- A mi familia: A mis abuelos y tíos, su unidad me hace fuerte. Bendigo la memoria de aquellos que ya no están conmigo y que marcaron radicalmente mi enfoque en esta vida.
- A mis amigos: ¿Cómo hizo el destino para juntarme con tan buenos amigos? Son un regalo. El aula tuvo suficientes pinceles y colores. Trazos diversos que terminaban en armonía.
- Máster Arredondo: Gracias por su ejemplo; dedicación, empeño, dinamismo y alegría. Aún en la adversidad su apoyo estuvo presente.
- Al lector: En sus manos está la experiencia que tuve. Estoy seguro que puede contribuir positivamente a su vida. Gracias por su interés en leer este documento. Le invito a que hagamos de Guatemala un mejor país. ¡Ánimo!

Índice

	Página
Resumen	VI
Capítulo 1	1
Anotaciones Preliminares	1
1.1 Introducción	1
1.2 Título del tema	2
1.3 Antecedentes	2
1.4 Justificación	5
1.5 Descripción y delimitación del tema	7
1.6 Objetivos	8
1.6.1 Objetivo General	8
1.6.2 Objetivos Específicos	8
Capítulo 2	9
Fundamentos teóricos	9
2. Código de conducta	9
2.1 Antecedentes históricos del código	10
2.1.1 Urukagina	10
2.1.2 Ur-Nammu	11
2.1.3 Hammurabi	11
2.2 Etimología de código	13
2.2.1 Codex como compilación de leyes	14
2.2.2 Auge del término código	14
2.3 Codificación	15
2.4 Tipos de código	18
2.4.1 Código deontológico	19
2.4.2 Código legal	20

2.4.3	Código de ética	20
2.4.4	Código de conducta	21
2.4.5	Cartas	22
2.5	Conducta	22
2.5.1	Estudio científico de la conducta	22
2.5.2	Conductismo	23
2.5.3	Condicionamiento operante o instrumental	24
2.5.3.1	Ley del efecto	26
2.5.3.2	Reforzadores	26
2.5.3.3	Castigo	27
2.5.3.4	Extinción	28
2.5.3.5	Programa de reforzamiento continuo	28
2.5.3.6	Programa de reforzamiento parcial	28
2.5.3.7	Aplicación del conductismo operante	29
Capítulo 3		30
3. Empresa		30
3.1	Recursos	33
3.1.1	Humanos	33
3.1.2	Financieros	33
3.1.3	Materiales	34
3.1.4	Técnicos	34
3.2	Áreas funcionales	35
3.2.1	Personal	35
3.2.2	Finanzas	36
3.2.3	Administración de materiales	36
3.2.4	Producción	37
3.2.5	Mercadotecnia	38
3.3	Clasificación de las empresas	39
3.3.1	Por su tamaño	39

3.3.2	Por su actividad económica	40
3.3.3	Por su constitución patrimonial	41
3.4	Entorno de la Empresa	41
3.4.1	Microentorno	41
3.4.2	Macroentorno	42
3.5	Globalización	43
3.5.1	Cadena de suministro	44
Capítulo 4		45
4. El Código de Conducta Empresarial		45
4.1	Principales promotores	47
4.1.1	Líneas Directrices para Empresas Multinacionales	47
4.1.2	Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social	49
4.2	Tendencias actuales	50
4.2.1	Pacto Mundial	51
4.2.2	Libro Verde	51
4.3	Elementos de un código de conducta empresarial	53
Capítulo 5		55
5. Implementación de un código de conducta empresarial como herramienta de comunicación interna		55
5.1	La empresa objeto de estudio	55
5.1.1	Misión	57
5.1.2	Visión	57
5.1.3	Organigrama	57
5.1.4	Proceso productivo	58
5.2	Departamento de Cumplimiento Social	59
5.2.1	Investigación y documentación	59
5.2.1.1	Actualización de la información	61

5.2.2	Creación del Código de Conducta Empresarial	61
5.2.2.1	Principio General	62
5.2.2.2	No al trabajo de menores	63
5.2.2.3	No a la discriminación	64
5.2.2.4	No al maltrato	65
5.2.2.5	Salarios y beneficios	66
5.2.2.6	Jornadas Laborales	67
5.2.2.7	Salud y seguridad	68
5.2.2.8	Medio ambiente	69
5.2.2.9	Seguridad física	70
5.2.2.10	Medidas disciplinarias	71
5.2.3	Principales canales de comunicación	72
5.2.3.1	Canal personal	72
5.2.3.2	Canal no personal	76
5.2.4	Documentación	84
5.2.5	Verificación	84
5.2.6	Acciones correctivas	85
5.2.7	Buenas prácticas	87
	Conclusiones	88
	Recomendaciones	89
	Referencias bibliográficas	90
	e-grafía	95
	Anexos	96
	Anexo 1. Afiche del Curso de Primeros Auxilios V. 1	96
	Anexo 2. Afiche del Curso de Primeros Auxilios V. 2	97
	Anexo 3. Aviso Apaga la luz	98
	Anexo 4. Procedimiento para la elaboración de documentos	99
	Glosario de siglas	106

Resumen

La presente monografía expone los elementos y concepciones resultantes de las experiencias adquiridas por el autor quien labora en la empresa objeto de estudio como Auditor de Cumplimiento Social durante el desarrollo e implementación de un Código de Conducta Empresarial en la dimensión interna de la misma.

Los términos que componen a esta herramienta se originan a partir de nociones tanto jurídicas como psicológicas para encontrar un espacio en pleno siglo XXI dentro de los sistemas de gestión de varias empresas que se han sumado a la tendencia de extenderse fuera de las fronteras nacionales. En ese contexto, los medios y organismos internacionales han propiciado que las preocupaciones sociales también sean conocidas en todo el mundo y consideradas en la manera de hacer negocios. De ahí que tanto principios como valores sean indispensables para la existencia de cualquier organización.

Tal como mencionan varias fuentes, las buenas prácticas empresariales se desarrollan desde adentro hacia fuera y progresivamente van alcanzando a todos los actores de la cadena de suministro internacional. Para ello, se ejemplifica a través del presente trabajo, los desafíos a los cuales se enfrenta una implementación ante factores como el tamaño de la empresa, el nivel educativo del recurso humano, los hábitos y costumbres de cada persona.

Para ello el Código de Conducta Empresarial se presenta como una herramienta esencial en la creación de una cultura organizacional la cual comprende la asignación de roles para los niveles jerárquicos del recurso humano, así como la creación de canales de retroalimentación que permiten un diálogo abierto permanente. La comunicación es entonces ese valor intangible que unifica las intenciones plasmadas en documentos y permite saber hasta qué punto se ha avanzado, identificando las áreas de oportunidad y definiendo acciones correctivas que permitan llegar a las buenas prácticas.

Capítulo 1

Anotaciones Preliminares

1.1 Introducción

El presente trabajo de monografía pone de manifiesto el fuerte vínculo entre la comunicación y el código de conducta empresarial en el desempeño de la cultura organizacional de una empresa. A través de la revisión preliminar de las fuentes de información y el rol de los principales actores que han dado relevancia al tema nace la necesidad de conocer las características clave para aplicar estas herramientas en el modo de gestionar una organización, las principales barreras comunicacionales y hasta qué punto se puede autoevaluar dicha implementación.

Por ello, se consideró que el mejor medio para presentar el tema referente a los códigos de conducta y cultura empresarial es a través de una monografía. Sobre el plan de trabajo se ha previsto tomar las experiencias y el conocimiento obtenido por el autor, el cual ha estado a cargo del desarrollo y establecimiento del código de conducta dentro de la empresa objeto de estudio, la cual se dedica a la confección y exportación de prendas de vestir ubicada en el municipio de Palín, departamento de Escuintla, Guatemala.

Cabe destacar que la monografía hizo un acercamiento de los conceptos e ideas con el contexto nacional. Para su desarrollo, el análisis se planificó en dos etapas, la primera que cubrió la fase heurística, incluyendo el acceso a datos e informes de la empresa. Posteriormente se procedió con la fase hermenéutica para alcanzar claridad conceptual.

Ninguna empresa puede considerarse competitiva si no define el comportamiento aceptable en el recurso humano, mediante un código escrito y es aún más desfavorable no conocer las deficiencias internas y mantener una postura estática frente la búsqueda de soluciones. Por el contrario Costa (1999: p.28) destaca la

dinámica que debe existir al mencionar que “la empresa es un organismo que emprende acciones. Que toma y acomete iniciativas. Estas se materializan en actos, operaciones, actuaciones, acciones”.

Es así como la monografía pretende que los profesionales de la comunicación y personas que ocupan puestos directivos en las empresas interesadas puedan obtener los conocimientos y procedimientos sistemáticos correspondientes. Incorporando sus elementos en cualquier trabajo relacionado con mejorar el desempeño en términos de cultura organizacional mediante un código de conducta.

1.2 Título del tema

El Código de Conducta Empresarial como herramienta de comunicación interna.

1.3 Antecedentes

Las empresas como comunidades humanas se encuentran integradas por personas que se diferencian entre sí en aspectos como hábitos, actitudes, valores, ritos y costumbres, lo cual implica que exista una gran segmentación en cuanto al modo de pensar y actuar de cada persona.

Esta marcada diferenciación en los colaboradores de las empresas, entre otros factores, creó la necesidad en los años 90 de ampliar la aplicación de instrumentos que facilitaran la gestión empresarial. De manera que todos los individuos que conforman el público interno pudieran integrarse hacia los objetivos corporativos, Zadek, Pruzan y Evans (1997).

La relevancia del concepto cultura fue tomando un mayor auge al identificar la marcada contribución otorgada a la dirección de las empresas y de todo tipo de organización.

Cabe destacar la noción general del concepto a través de la conclusión propuesta después de hacer una revisión amplia del término:

“La cultura consiste en pautas explícitas e implícitas –de conducta y para la conducta- adquiridas y transmitidas por símbolos... Su núcleo consta de ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción”, Kroeber y Kluckhohn (1952: p.181).

Esta adopción de pensamientos y actitudes llevadas a la acción es lo que se conoce como cultura organizacional o corporativa, que ha permitido identificar los beneficios que aporta la comunicación interna a través de herramientas como los códigos de conducta empresarial. Estos últimos están compuestos por una serie de principios que contribuyen a concienciar a todos los colaboradores de una empresa sobre sus actos individuales y que puedan diferenciar entre lo correcto y lo que puede deducirse como perjudicial o dañino para todo el colectivo.

Según Doppler y Lauterburg en su libro *Change Management: Cómo configurar el cambio en las empresas* mencionan que la función básica de la cultura se centra en el control de la situación actual y de la futura (1998).

Esto no significa que anteriormente no existiera una cultura organizacional en las empresas, puesto que por ser un grupo humano la interacción entre sus miembros genera cultura, pero hasta cierto punto la sistematización de principios sentó las bases del concepto. Y también contribuyó a complementar el rol del profesional de la comunicación y todo su conjunto de funciones ejercido de acuerdo a su estatus social atribuido.

Así también, otros factores como el acelerado proceso de globalización y el avance de las tecnologías de la información han modificado su definición a tal punto que al director de comunicación actualmente se le identifica como “estratega y gestor de los valores intangibles” de la empresa, Costa (2009: p.21).

El auge del comercio a nivel mundial ha hecho que una parte del sector empresarial nacional, siendo de mayor relevancia para las transnacionales, haya tomado como punto de partida un código de conducta empresarial para mejorar la gestión organizacional. Esta iniciativa ha sido útil para comunicar una serie de principios a sus partes interesadas, con el fin de determinar las normas de comportamiento consideradas importantes e imprescindibles.

En Guatemala, no existe ninguna actividad de normalización que defina los lineamientos para la constitución de un código de conducta en las empresas privadas, de esta manera la creación del mismo se enmarca dentro de la voluntad misma de la empresa. Consecuentemente “parten del conocimiento ajustado a la realidad de cada organización y permiten una mayor flexibilidad”, Arrieta Heras y Cruz Ayuso (2005: p.101).

Por otra parte, existen programas internacionales tales como el Pacto Global de las Naciones Unidas, una iniciativa voluntaria que integra a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas. No obstante, actualmente en Guatemala se encuentran adheridas solamente ocho (8) empresas nacionales.

Al respecto, la presente monografía además de describir los beneficios de la comunicación interna también se proyecta para crear mayor conciencia sobre la existencia de las herramientas disponibles. Sumado a esto, los profesionales de la comunicación tendrán al alcance un aporte útil en la gestión de la comunicación en las organizaciones.

En este marco, existen varias tesis en la Universidad de San Carlos de Guatemala que sostienen un vínculo con el tema presentado, entre las cuales se destacan los siguientes autores:

Para Letona Castillo, Sara Elizabeth (2010: p.8) “muchos de los fracasos empresariales y pérdidas en los negocios, en la última década, han sido el resultado de una conducta no ética”.

Otro aporte valioso lo representa el trabajo de Contreras Estrada, Arlen Fabiola (2012: p.4) el cual destaca que “la necesidad de tener un código, nace de la aplicación de las normas generales de conducta en la práctica diaria pues todos los actos humanos son regidos por ella, estas reglas escritas deben ser de aplicación general”.

Así también Gálvez Calderón, Sindy Paola (2012: p.10) brinda un marco general de la necesidad de gestionar eficientemente la cultura organizacional al mencionar que las “demandas externas e internas presionan para que los productos y servicios nacionales sean presentados de acuerdo a estándares éticos y parámetros legales”.

De la Universidad Francisco Marroquín se analizó el trabajo de Aguilar, Carlos Roberto (2003: p.30) el cual describe que “los valores y sus axiomas éticas son ideas como cualquier otra, capaces de comunicarse; por lo tanto, la pirámide lógica facilitará su comunicación y comprensibilidad”.

1.4 Justificación

La empresa donde el autor desarrolló sus experiencias ejecutaba con anterioridad acciones relacionadas con algunos principios para ir mejorando sus condiciones laborales, pero estas se daban sin ninguna sistematización que permitiera medir el desempeño e identificar con mejor propiedad las áreas de oportunidad.

Igualmente, los colaboradores no comprendían su rol en la implementación de dichos principios.

La empresa ha sido una importante fuente de empleo para la región sur de Guatemala en la última década. En el año 2007, los directivos decidieron establecer un procedimiento formal que permitiera unificar las ideas y acciones en el recurso humano mediante la comunicación de principios. Consecuentemente se identificó la necesidad de contar con vías de retroalimentación que permitiera obtener indicadores de las mejoras obtenidas.

A pesar de las acciones, ninguna iniciativa interna brindó el efecto esperado en la conducta de los empleados, esto debido a factores administrativos como la falta de instrumentos apropiados para dar el correcto seguimiento. Por otra parte, se detectaron otras áreas de oportunidad como la falta de mecanismos y procesos de participación de todos los colaboradores en los distintos proyectos y programas correspondientes. Consecuentemente, el desarrollo del código de conducta no mostraba ningún avance significativo y cada área laboral iba requiriendo una supervisión más constante.

Finalmente, el carácter comercial exportador de la empresa objeto de estudio hace que la cultura organizacional se sujete a las exigencias del mercado. Las tendencias van desde el cuidado del medio ambiente hasta brindar condiciones saludables y seguras a los colaboradores en cada lugar de trabajo. Hay varios sistemas de gestión certificables que implican altos costos de inversión, dejando al margen a un sector muy significativo de las empresas guatemaltecas.

Existen registros de instituciones oficiales como la Comisión Guatemalteca de Normas, Ministerio de Economía y Social Accountability International en los cuales se ha notado que un amplio número de empresas en Guatemala que no cuentan con algún documento de certificación de sistemas de gestión como ISO (por sus

siglas en inglés International Organization for Standardization) o la adopción certificable de códigos de conducta como el de la norma SA8000 (por sus siglas en inglés Social Accountability), entre otros.

En ese contexto, el código de conducta se ha proyectado como una herramienta de comunicación interna que garantiza una mejora continua en la cultura organizacional aplicada en cuanto a las exigencias de la dimensión interna y externa de la organización, siendo más importante para las empresas que mantienen relaciones comerciales en el exterior.

La implementación de principios y valores es vital para que la inversión nacional y extranjera se prolongue por más tiempo en el país, pues la contratación de bienes y servicios desde el exterior está requiriendo que las empresas cada vez sean más conscientes de los problemas no solamente internos sino también los sociales, políticos y medioambientales. Pese a ello, iniciar un proceso de certificación puede repercutir en una elevada inversión y no existen procedimientos públicos para promocionar éste tipo de herramientas como el código de conducta.

1.5 Descripción y delimitación del tema

Un código de conducta empresarial es un documento escrito que comprende cierta cantidad de principios y valores que a manera de síntesis brinda la postura de una organización frente a ciertos temas de interés y es útil para definir las normas internas y externas, no solamente para las decisiones de la parte directiva sino también influyendo hacia los niveles jerárquicos inferiores.

Cabe mencionar que cuando un procedimiento no se lleva a la acción se convierte en un recurso inútil. Por el contrario, cuando las personas a cargo de la dirección de una empresa deciden asumir el rol de líderes, influyen de manera implícita en la mejora de la cultura organizacional y las ventajas son compartidas.

De esta manera, la comunicación actúa como vehículo irremplazable para que las ideas plasmadas en el código de conducta puedan llegar a convertirse en acciones efectivas y sea el factor fundamental para generar una nueva cultura empresarial.

La presente monografía, describe la implementación de un Código de Conducta Empresarial como herramienta de comunicación interna adoptado por la empresa objeto de estudio la cual confecciona y exporta prendas de vestir. La misma cuenta con un promedio de 900 colaboradores en su planta de producción.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Describir el Código de Conducta Empresarial como herramienta de comunicación en el público interno de una empresa que confecciona y exporta prendas de vestir para mejorar su cultura organizacional.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Explicar la estructura interna de la empresa objeto de estudio.
- Exponer la implementación del código de conducta empresarial como herramienta de comunicación en el público interno para mejorar la cultura organizacional.
- Especificar las buenas prácticas como resultado de la implementación del código de conducta.

Capítulo 2

Fundamentos teóricos

2. Código de conducta

La aparición del concepto código de conducta es producto de la evolución de dos términos que se han utilizado en dos disciplinas distintas, Derecho y Psicología, que a través del tiempo han encontrado convergencia y una función específica en el sector empresarial.

De esta manera, los antecedentes históricos permiten visualizar las circunstancias que motivaron a la creación de cada término y sobre todo las características que fueron incorporándose a cada uno para alcanzar la formalización de su definición como conjunto sistemático de normas de comportamiento humano.

Para ello, la base del estudio del código de conducta se establece a partir de las relaciones sostenidas entre los seres humanos que conforman un grupo social. La interacción entre las personas de las primeras civilizaciones, cada vez más complejas, marca el punto de partida para la creación de lo que puede considerarse como una noción de código.

Un modelo preliminar son los diez mandamientos plasmados en la Tora de los israelitas. El término Tora incluye los primeros cinco libros de la Biblia cristiana y en su sentido etimológico se entiende como "ley y enseñanza" Tabet y Esquivias Villalobos (2004: p.25).

En un acercamiento cultural, el contenido de la Tora no solamente representó un recurso religioso para Israel sino también, una parte de ella conocida como los Diez Mandamientos, fue un medio para comunicar los principios rectores de las relaciones entre las personas de ese grupo social y que hasta inicios del presente siglo siguen siendo válidos para la conducta humana.

Tal como apunta Margadant (1997: p.164), al mencionar que “la antigua legislación hebrea, codificada en diversas épocas entre 900 y 600 a.C., se encuentra sobre todo en el libro Levítico y en el Deuteronomio (que contiene, *inter alia*, el Decálogo). Da la impresión de ser mucho más “socialista” que el código, de todos modos progresista de Hammurabi”.

Y es relevante mencionarlo debido a la gran cantidad de adeptos a la religión cristiana que los ha reconsiderado y promovido a partir de las traducciones y difusión de la Biblia. Aún así, este tipo de normativas no tienen relación estricta con la definición jurídica de código, principalmente porque son mandatos ordenados por Dios y no por los hombres pero se pueden destacar dos propósitos, su aplicación y forma.

2.1 Antecedentes históricos del código

Es en la antigua Mesopotamia donde varias culturas mostraron un alto interés en el desarrollo de incipientes leyes, actividad reflejada a través de los estudios arqueológicos desarrollados en la materia del Derecho, principalmente por el hallazgo de varias inscripciones en escritura cuneiforme sobre estelas hechas de piedra y en la actualidad se encuentran en varios museos europeos.

2.1.1 Urukagina

La primera inscripción referente a los códigos data del año 2350 a. C. Es el rey Urukagina de Lagash, antigua ciudad de Sumeria, el creador de las primeras normas de aplicación social y consideradas por varios autores como justas. Este instrumento integraba preceptos morales de aplicación en varias áreas que han llegado hasta nuestros días. “Los primeros textos se redactaron a partir de las costumbres, a manera de fórmulas breves... que generaron textos de reformas como las de Urukagina y, más tarde, constituyeron verdaderos códigos legislativos”, Martos (2012: p.238).

2.1.2 Ur-Nammu

“Alrededor del año 2050 a.C. el rey de Ur, Ur-Nammu creó lo que sería considerado, casi en forma unánime, el primer código jurídico escrito basado en un sistema que establecía el testimonio bajo juramento y la función de jueces especializados con la facultad de ordenar indemnizaciones por perjuicios” Instituto del Tercer Mundo (2008: p.23).

“Preocupado por establecer la equidad en el país, y por expulsar la maldición, la violencia y los conflictos, este rey promulgó la más antigua recopilación de leyes hasta hoy conocida”, Roux (2002: p.177).

2.1.3 Hammurabi

Varios autores especializados en el área del Derecho, coinciden en mencionar que fue en el Antiguo Imperio Babilónico en el que se constituye el primer instrumento normativo de la Edad Antigua hacia el año 1700 a.C. con la propiedad que la legislación en términos modernos pudo haber requerido, no “como un código de leyes, sino como un modelo a seguir en el ámbito judicial por su valor instructivo y ejemplarizante”, Montero (2012: p.88).

A pesar de existir numerosos códigos anteriores al del rey Hammurabi, es considerado uno de los más importantes debido a su propagación y uso fuera de las fronteras de Babilonia. Al respecto Blaschke destaca (2000: p.30) “aunque existieron códigos anteriores, el Código Hammurabi fue el de más justa fama”.

Los fines del código eran diversos pero según estudios arqueológicos una de las principales motivaciones pudo ser la necesidad de integrar los nuevos territorios conquistados al imperio de Hammurabi. De hecho el epílogo de este cuerpo legislativo registrado en una estela de piedra menciona “estas son las sentencias de equidad que estableció Hammurabi, rey potente, y que hizo aceptar al país como conducta segura y dirección correcta”, Montero (2012: p.100)

Las principales características del código Hammurabi son las siguientes:

- La sistematización.
- La jerarquización del grupo al cual sería aplicado.
- El procedimiento y actores de la justicia.
- Las medidas disciplinarias por infracción.
 - “El código aplicaba la llamada *lex talionis* (ley del talión, “ojo por ojo, diente por diente”) que inspiró numerosos ordenamientos jurídicos hasta la Edad Media y que refiere a un principio jurídico retributivo, que impone un castigo identificado con el crimen”, Instituto del Tercer Mundo (2008: p.23).
- El procedimiento y actores de la justicia.
- Su fin era el control del grupo social.

La costumbre de la época era tallar las leyes en piedra y colocarla en lugares públicos para que todos los habitantes de las ciudades pudieran conocerlas, con el desarrollo de la tecnología, el uso de otros materiales dio un mayor auge a la palabra *codex*, al punto de llegar a ser un vocablo particular que los juristas desarrollaron a partir del siglo V, Bustamante (2012).

2.2 Etimología de código

La etimología del término código dirige sus antecedentes hacia los medios utilizados para la comunicación escrita. La voz *código* proviene según la Real Academia Española de un latín vulgar *codīcus* formado a partir de *codicūlus*, diminutivo de *codex* (www.rae.es), “aunque se ha propuesto por el contrario que se formó directamente de *codex*, el cual dio origen también al cultismo de *códice*. Por su parte, el diminutivo clásico *codicūlus* produjo el español *codicillo* (ya en 1374 con el sentido de testamento)”, Díaz (2001: p.299).

A partir de este marco etimológico, es *codex* la voz latina que da vida al sustantivo código que dirige su significado hacia “tronco de árbol” y luego “libro” debido al uso de tablillas de madera para escribir sobre cualquier materia. Estas tablillas eran agrupadas de manera ordenada a fin que se formara un libro.

Luego con el avance tecnológico, las tablillas fueron reemplazadas por un material más flexible que cumplía el mismo fin. Sin embargo, el término *codex* siguió utilizándose a pesar que la nueva materia prima utilizada era el pergamino. Sobre estos materiales se escribían a mano las leyes y todo tipo de contenido escrito (www.etimologias.dechile.net).

De esta manera, el término surge por la forma en que se registraba la información y no como un conjunto general de normas jurídicas. En sentido general, durante el siglo IV d.C. *codex* se refería a un libro de pergamino con cualquier contenido.

Según Bustamante (2012: p.94) “tiene esta voz un significado general que es importante en la historia de la literatura jurídica y que recibió después un uso especial por muchos juristas”.

2.2.1 Codex como compilación de leyes

Para el siglo IV, las compilaciones de leyes era una manera de identificar a lo que comúnmente se conoce como una norma legal, no así el término *codex*.

“La primera de estas compilaciones que recibió oficialmente la designación de *codex* seguida del nombre de su autor (político) fue el *Codex Theodosianus* promulgado el año 438. Y, en una constitución del 429, con que primeramente se proyectó la compilación según un diseño más amplio que el efectivamente ejecutado en el año 438, se suele individualizar a dicha compilación proyectada con la voz *codex* y se anuncia que ella había de llevar el nombre del emperador autor del proyecto, o sea, de Teodosio II de Oriente” Guzmán (2010: p.117).

Es entonces en el Derecho Romano, donde la constitución del año 429 define al libro de compilación de leyes como *codex*. Esto dejó abierta la posibilidad de que todas las compilaciones fueran identificadas de esa manera.

2.2.2 Auge del término código

“Las ordenanzas adoptadas en Francia a fines del siglo XVII no llevan sistemáticamente el nombre de “código”, cuya definición se mantuvo influenciada por la tradición romana... La Enciclopedia de Diderot y d’Alembert realiza la misma observación, viendo en el término código una denominación dada por los libreros y editores más que un término oficial o usual en la práctica. Es, en realidad, a posteriori, a finales del siglo XVIII, que el término código es utilizado a su respecto” Cabrillac (2009: p.65).

El avance progresivo del Derecho en las sociedades más civilizadas hizo que el término código tuviera un uso gradual. “El éxito del término código se debe, como es bien conocido, al *Code civil* francés de 1804 y al proceso que a su

imitación se generara en España; así surge en 1884 el verbo codificar del francés *codifier*, y luego codificación”, Díaz (2001: p.315).

2.3 Codificación

A partir del siglo XVIII y XIX el interés por desarrollar una ciencia de la legislación se sintetizó en la aparición de un nuevo término. “La voz *codification* fue un neologismo... inventado por el inglés Jeremías Bentham” Guzmán (2005: p.9).

A partir de este momento histórico, se desarrollaron varias obras que vinculaban directamente a la codificación con el ejercicio jurídico de la creación de un cuerpo de derecho. Entre ellas, cabe destacar la obra *Tratados sobre la organización judicial y la codificación* de Jeremías Bentham publicada en 1843.

De la obra de Bentham se pueden destacar los siguientes aspectos de un código:

- Interés universal.
- Integralidad: El código debe ser completo, abrazar todas las obligaciones legales a las que debe estar sujeto el ciudadano.
- Método: Se entiende no solamente por la exactitud y la claridad del estilo, sino también una disposición y arreglo tal, que todos los interesados puedan tener un conocimiento fácil de la ley.
- Comentario razonado: Es una explicación que manifieste el motivo, y que presente su conformidad con la utilidad general, el término propio sería la justificación de la ley.

Otro factor determinante de la popularidad del término codificación fue la vasta existencia de compilaciones y recopilaciones, que según Arrazola y Gomez (1860: p.337) expresan lo mismo, siendo “una reunión ordenada de leyes, reglas, doctrinas, etc., que se hallaban dispersas o separadas... En el Derecho son numerosas las colecciones o compilaciones. Y así era indispensable. La idea de codificación, no viene sino con una civilización adelantada”.

Esto lleva a la idea de racionalizar las reglas del derecho que según Cabrillac (2009: p.153) “puede, primero, consistir en la simple unión de reglas existentes y su disposición en una estructura lógica. Tal es el objetivo perseguido por todas las codificaciones privadas de la historia, y posteriormente de los códigos Gregoriano y Heremogeniano”.

Las codificaciones también conducen a elecciones técnicas similares como la elección de un método, de las personas (codificadores o destinatarios de un código), de la estructura o del contenido.

A partir del estudio profundo y especializado de Rémy Cabrillac (2009) en su obra Las Codificaciones, se propone una idea estructural de un código con los siguientes elementos:

- Autoridad o Comisión codificadora: Identifica la persona u organización emisora de la información contenida en cada enunciado. Los códigos antiguos o aquellos de los Tiempos Modernos son adoptados por el monarca, ayudado por un equipo.
- Justificación: Informa las razones sobre las cuales se fundamenta la necesidad de la normativa. En el encabezamiento figura muchas veces de manera preliminar el texto consagrado a recordar los principios que inspiran el documento.

- Alcance: Se identifica el alcance de la normativa, quienes serán los responsables de cumplir con cada uno de los principios y normas derivadas de ellos.
- Objetivos: Se describe lo que se pretende lograr a través del cumplimiento de cada norma.
- Categorización: Dependiendo de la extensión del contenido textual se pueden agrupar los enunciados por categorías.
- Unitario: Cada norma de un código forma parte de un todo. Es decir que el código debe estar enfocado sobre una materia. Después de una unificación jurídica, una codificación puede igualmente facilitar la unificación de pueblos social o geográficamente divididos. El código contribuye a organizar las relaciones sociales, tejiendo vínculos que refuerzan la cohesión de una sociedad.
- Enumeración: En el siglo XIX, la numeración continua parece imponerse: todos los códigos napoleónicos, por ejemplo, la adoptan. La numeración continúa es aún aplicada a las numerosas codificaciones contemporáneas. El contenido de cada enunciado está vinculado a un número correlativo que permite:
 - Identificarlo fácilmente
 - Claridad conceptual
- Órgano regulador: Se describe la posición del responsable de vigilar el cumplimiento de las normas y de aplicar las medidas disciplinarias.

“En breve historia de las palabras, y a través de las palabras de los conceptos de código y de codificación, demuestra de forma inmediata que ninguna definición clara se impone por sí misma. Las fluctuaciones de la terminología, incluso la falta de racionalidad en su utilización, la evolución de los conceptos en contrapunto con la historia de las ideas y del hombre, ilustran que la dificultad de la tarea es, al menos, doble”, Cabrillac (2009: p.68).

A pesar de sus diferencias y aplicaciones, todas las codificaciones existentes corresponden, en términos generales, a un conjunto de reglas jurídicas puestas en orden.

2.4 Tipos de código

Tratar de clasificar los códigos pareciera una tarea compleja, pues a través de la línea del tiempo su único enfoque fue organizar las compilaciones de leyes en el más estricto sentido. Es a través de la codificación que los códigos fueron relacionados con un cuerpo normativo legal pero la diseminación de su uso en otras áreas de la vida social no se hizo esperar.

De hecho “en el siglo XIX, el éxito del Código Civil francés alienta a escritores y trovadores a apropiarse de su estilo para intentar aprovecharse de su esplendor, publicando códigos por simple juego, incluso para burlarse de su ilustre modelo... Durante la Restauración, cuando es de buen tono mostrar cierta ironía respecto del Código Napoleón, una taller dirigido por el editor Horace-Napoleón Raisson, en el que colabora Balzac, publica *un Code civil, manuel complet de la politesse, luego un Code de la conversation, un Code de la toilette, un Code conjugal, un Code Gourmand, un Code de la chasse, un Code des gens honnestes, ou l’art de ne pas être dupé de fripons...* Más allá de la simple parodia, las fronteras entre lo normativo y lo no normativo a veces parecen muy vagas” Cabrillac (2009: p.58).

El desarrollo del término código dentro de la rama del Derecho es objeto de estudio a través de varios siglos. Su relación directa con el sistema jurídico avanzó hasta el punto de ser parte del lenguaje técnico propio de la disciplina. No obstante, en pleno siglo XXI existen otros rasgos distintivos que pueden ayudar a categorizar diferentes conjuntos de normas vinculadas con el término código.

2.4.1 Código deontológico

Son documentos que rigen el comportamiento de las personas que ejercen una actividad profesional. Para Gisbert y Villanueva (2004: p.69) “históricamente, la Medicina fue la primera profesión que manifestó la necesidad, por su propia esencia, de unas normas morales y éticas propias, a cuya necesidad obedece el Juramento hipocrático, primer Código deontológico de la historia”.

Así, el grupo de profesionales de la medicina deben actuar de acuerdo a los principios que se encuentren vinculados con el respeto y la dignidad de las personas que acuden a sus servicios, respetar la privacidad, brindar procedimientos seguros.

Otros ejemplos de este tipo de código son:

- Código deontológico del periodista
- Código deontológico del médico
- Código deontológico del psicólogo
- Código deontológico de la enfermera

2.4.2 Código legal

El conjunto de leyes de una materia específica de la mayoría de países se encuentra sistematizado en códigos. Estos son redactados por un cuerpo legislativo e incurren en la aprobación del poder ejecutivo para darle vigencia.

El carácter de la ley es sancionatorio a partir del incumplimiento de un enunciado legal. Al surgir de la ciencia del Derecho, podría justificarse como el código menos flexible. Se pueden mencionar:

- Código civil
- Código de comercio
- Código de trabajo
- Código de tributario

2.4.3 Código de ética

Es un documento redactado por una organización que puede ser una empresa, organización no gubernamental, asociación profesional, entre otros.

El contenido está basado en una serie de principios abstractos que sirven de guía general para tomar decisiones sobre esas acciones. Por ejemplo, algunos principios considerados en un código de ética, podrían ser:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Liderazgo.

“Un ejemplo excelente de un código de ética es el que desarrolló la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos (SHRM, por sus siglas en inglés; Society for Human Resource Management). Entre las disposiciones más importantes del código de la SHRM está: la responsabilidad profesional, el desarrollo profesional, el liderazgo ético, la imparcialidad y la justicia, los conflictos de intereses y el uso de la información”, Wayne y Noe (2005: p.36).

2.4.4 Código de conducta

De la misma manera que un código de ética, el código de conducta es redactado por una organización que puede ser una institución educativa, empresa, organización no gubernamental, asociaciones civiles, instituciones públicas, entre otros. En su contenido pueden encontrarse principios relacionados con pautas de comportamiento y la influencia para su adopción se origina, en algunos casos, desde organizaciones internacionales.

“Los códigos de conducta, como conjunto de reglas de carácter no legal que expresan estándares de conducta para los operadores económicos que a ellos se someten, y que por ello les resultan exigibles, son cada vez más frecuentes, y no sólo en el ámbito empresarial, sino también en el seno de otro tipo de instituciones, como las instituciones públicas”, Velasco (2011: p.412).

- Código de conducta de los funcionarios públicos
- Código de conducta de competencia
- Código de conducta empresarial

2.4.5 Cartas

Otro tipo de código adoptado por organizaciones internacionales son las cartas. Por ejemplo, la Carta de Derechos Fundamentales de la Unión Europea es expresamente concebida como una codificación de esos derechos fundamentales.

A través de la historia, Europa ha sido un actor fundamental en el desarrollo de los códigos, “cuyo proceso se ha concentrado primero en la forma de Estado y de gobierno, después, en la determinación de algunos presupuestos unificadores (moneda y ciudadanía) y, por último, en la aprobación de una Carta de Derechos” (www.ugr.es)

2.5 Conducta

El ser humano tiene diferentes maneras de incidir y manifestarse en su ambiente social. Desde su nacimiento, el bebé está comunicando de manera más o menos audible pero una condición inherente a su cuerpo se puede distinguir sin ninguna dificultad a través de sus posturas, gestos, el llanto, movimientos, entre otros. Conforme va creciendo la relación con sus semejantes puede denotar progresivamente diferentes acciones y reacciones que conceptualmente van formando la conducta.

2.5.1 Estudio científico de la conducta

Es la ciencia de la Psicología, la que ha estudiado por varios años los aspectos que forman y determinan el pensamiento y actuar del ser humano.

Haciendo énfasis a su objeto de estudio, cabe mencionar una de las primeras definiciones obtenidas la cual indica que la Psicología es la ciencia que estudia el comportamiento y los procesos mentales.

No hay duda del creciente interés de su estudio y aplicación en varias áreas sociales, pues el ser humano está constantemente en contacto con otros individuos en la consecución de objetivos y metas. Y es más significativo en la recién llegada Era de la Información en la que personas de varios países y culturas están interactuando constantemente incluso a través de medios digitales.

Pero al igual que otras ciencias, la Psicología está sujeta a una línea del tiempo en la cual se han definido momentos importantes en el desarrollo del estudio de la conducta. Sus inicios se dan en 1879 cuando el fisiólogo alemán Wilhelm Wundt forma el primer laboratorio con fines de estudiar el comportamiento humano a través del método científico. Paralelo a ello, nace la Psicología como una ciencia. Los experimentos desembocaron en el desarrollo de la corriente Estructuralista que destaca el estudio de la conciencia en la estructura del comportamiento que se sintetiza en el término introspección, por el método utilizado, Burgos (2014).

Sin embargo, el método utilizado por Wundt no permitió analizar objetivamente los pensamientos de una persona. La complicación derivada de este procedimiento trasladó el interés científico de la mente hacia la conducta. Durante este reemplazo en el objeto de estudio surge la figura de John Watson, quien es considerado fundador del conductismo. La propuesta descartaba cualquier tipo de mentalismo y se enfocaba en la conducta, como fuente de datos observables.

2.5.2 Conductismo

A partir de ese momento histórico, el comportamiento pasa a ser el elemento indiscutible de observación y experimentación. No obstante los esfuerzos de Watson no lograron desarrollar una base sólida y lo suficientemente elaborada para sustentar la veracidad de sus planteamientos.

Fueron varios los personajes que aportaron a la construcción de una Psicología de la conducta, pues previamente esta disciplina se había enfocado en el alma y la mente. Aun así, se pueden destacar los aportes del norteamericano Burrhus Frederic Skinner, quien para Mora (1979: p.110) es un hombre “que ha influido quizá más que cualquiera de los demás psicólogos de nuestra época”.

Para Prada (2006: p.85) Skinner “es considerado como uno de los más grandes psicólogos de todos los tiempos y el más grande exponente de la corriente conductista”.

Al respecto Sáiz y Anguera (2009) enfatiza que el verdadero legado de la obra de Skinner en el descubrimiento de un nuevo fenómeno, es la conducta operante.

2.5.3 Condicionamiento operante o instrumental

“Los términos operante e instrumental son equivalentes y reemplazan el viejo término “intencional” de la psicología clásica, el primero es usado por Skinner, el segundo por Thorndike. El condicionamiento operante es un proceso de ejercer control sobre la conducta de un organismo en un cierto ambiente, por medio de la aplicación del refuerzo. Incluye máxima flexibilidad y adaptabilidad” Prada (2006: p.86).

En el condicionamiento propuesto por Skinner, se pueden distinguir dos tipos de conducta, la respondiente y la operante. “Hablamos de conducta respondiente para referirnos a todas aquellas respuestas que son provocadas por un estímulo. Se ajustan al esquema clásico de la conducta refleja: Estímulo y Respuesta.

Hablamos de conducta operante para referirnos a todas aquellas conductas que no están provocadas por ningún estímulo antecedente y cuya probabilidad de emisión depende de las consecuencias” Sáiz y Anguera (2009: p.335).

A partir de sus experimentos y metodología, puede destacarse la definición del enfoque Conductista promovida por B. F. Skinner el cual menciona que “la conducta humana se establece con base en fuerzas ambientales (reforzamiento) y es un conjunto de respuestas aprendidas ante los estímulos externos. La clave del proceso de aprendizaje es el condicionamiento”, Peña, Cañoto y Santalla de Banderalli (2006: p.5).

Los aportes de Skinner son demasiados amplios para poder sintetizarlos, pero autores como Burgos (2014), reiteran la importancia del estudio de la conducta operante en la Psicología, sobre todo por la influencia que ejerció para sentar las bases de la terapia de conducta, capaz de modificar la conducta mediante condicionamiento operante. Dando relevancia a uno de los descubrimientos de Skinner (que ya había adelantado Thorndike) que los efectos del refuerzo y del castigo no son simétricos. Mientras que el refuerzo puede estabilizar una conducta, el castigo normalmente solo logra reprimirla pero no eliminarla.

“El análisis de la conducta propuesto por Skinner requiere de la consideración de tres términos: los antecedentes de la conducta, que corresponden a los estímulos que están presentes antes de la emisión de una respuesta; la respuesta o conducta que se emite y las consecuencias o resultado de la Conducta Operante” Peña, Cañoto y Santalla de Banderalli (2006: p.165).

Más allá de las críticas que pudo obtener la propuesta de Skinner, cabe mencionar la vigencia de sus principios en la época contemporánea. Los ámbitos de aplicación van desde la escuela hasta el trabajo. Dicha razón dirige a conocer los elementos que fundamentan su teoría. Si bien la conducta es

determinada por factores externos, no se debe olvidar que la conducta humana, en su colectivo, puede hacer del mundo un lugar más tolerante, comprensible y equitativo.

2.5.3.1 Ley del efecto

Puede ser trivial mencionar que cualquier persona puede motivarse a realizar alguna acción específica si existe una recompensa posterior a esa acción. Para el psicólogo Edward Thorndike esta manifestación se sintetiza en la Ley del Efecto que enfatiza la repetición de una conducta al ser recompensada.

Skinner desarrolló la idea propuesta por Thorndike, al hacer experimentos con ratas que permitieron obtener los principios para el control y moldeamiento de la conducta. “En sus experimentos, Skinner utilizaba el moldeamiento, un procedimiento mediante el cual ciertos reforzadores, por ejemplo, la comida, van guiando las acciones de un animal hacia la conducta deseada” Myers (2005: p.323).

Para ello los reforzadores y el castigo están siempre sujetos a los estímulos que se reciben como consecuencia de una respuesta por parte de un sujeto. Los estímulos entonces pueden aumentar o disminuir un comportamiento.

2.5.3.2 Reforzadores

Un reforzador es “todo acontecimiento o estímulo que aumenta la fuerza o la probabilidad de la conducta” Mora (1979: p.111). Para incrementar entonces el comportamiento suelen distinguirse dos tipos de reforzamientos básicos, el primero identificado como positivo, refuerza una respuesta al presentar un estímulo agradable como consecuencia de una respuesta, en otras palabras una recompensa. El segundo tipo, el negativo refuerza una respuesta al reducir o eliminar un estímulo desagradable como consecuencia de una respuesta, Myers (2005).

Así también los reforzadores son etiquetados “como primarios si los estímulos satisfacen una necesidad biológica (por ejemplo, el agua y la comida) y reforzadores secundarios o condicionados a los que tienen el poder de reforzar una conducta pues se han asociado con un reforzador primario (el dinero es el reforzador secundario por excelencia, pues permite obtener otros reforzadores primarios, como la comida o el abrigo)” Peña (2006: p.166).

“Un reforzador es cualquier consecuencia que potencia un comportamiento, ya sea dando algo positivo o reduciendo algo negativo” Myers (2005: p.325).

“Si los reforzadores desempeñan en la vida un papel tan importante debemos saber qué son, cómo se les puede utilizar y qué consecuencias tienen lugar cuando se les utiliza apropiadamente. Todo mundo prefiere ser reforzado que castigado” Mora (1979).

2.5.3.3 Castigo

“Las dos maneras más usuales de disminuir la probabilidad futura de una operante que está siendo sometida a reforzamiento son la aplicación o bien de Castigo o bien de Extinción” Pellón (2014: p.289).

Para Skinner el castigo es un estímulo desagradable que recibe el sujeto que emite una respuesta, ese tipo de consecuencia hace que el sujeto ya no emita la respuesta con la misma frecuencia y se clasifica como castigo positivo.

Por el contrario, existe el castigo negativo que consiste en retirar del sujeto un estímulo deseado lo cual desemboca en la disminución de un comportamiento.

2.5.3.4 Extinción

El hecho de obtener una respuesta, no significa que el reforzador ya no sea necesario en el desarrollo de un comportamiento. Al proceso de eliminar un reforzador se le llama extinción. Esto consecuentemente se reflejará en la disminución de la frecuencia de las respuestas emitidas por el sujeto.

En la vida real mantener un reforzamiento continuo es muy difícil de concebir, esto significa que el estímulo siempre debe estar presente para que la consecuencia sea siempre la esperada de lo contrario la respuesta se extinguirá pronto.

“Este fenómeno se ha llamado efecto del refuerzo parcial en la extinción, el que resulta paradójico porque viola el principio de la frecuencia. En los programas continuos el sujeto al recibir refuerzo por cada respuesta tendría que fortificar más su respuesta y por ende tener una mayor resistencia a la extinción” Saavedra (1999: p.65).

2.5.3.5 Programa de reforzamiento continuo

El programa de reforzamiento continuo se refiere a mantener siempre presente el estímulo que mantiene el comportamiento en progreso. Ese estímulo es útil como reforzador para dirigir la conducta deseada. No obstante, en la vida real, por lo común no se producen reforzamientos continuos.

2.5.3.6 Programa de reforzamiento parcial

También conocidos como programas de reforzamiento intermitente, en estos “sólo algunas de las ocurrencias de la respuesta instrumental son reforzadas. La respuesta instrumental es reforzada ocasionalmente después de una respuesta precedente” Domjan y Grau (2009: p.190).

De esta manera se pueden destacar cuatro tipos de programas, los más simples:

- Razón fija: Se refuerza un comportamiento después de un cierto número de respuestas.
- Razón variable: Se refuerza un comportamiento al azar, pero en torno a un cierto promedio numérico.
- Intervalo fijo: Se refuerza un comportamiento después de un determinado tiempo, no después de un determinado número de respuestas.
- Intervalo variable: Se refuerza un comportamiento en tiempos variables, pero en torno a un cierto tiempo promedio.

2.5.3.7 Aplicación del conductismo operante

“Skinner estimuló un debate intelectual apasionante sobre la naturaleza de la libertad humana y las estrategias y la ética de la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, sus principios operantes se están aplicando en las escuelas, en las empresas y en los hogares” Myers (2005: p.335).

“La inmensa mayoría de nuestras conductas aprendidas las hemos adquirido por medio de este procedimiento” Prada (2006: p.87).

Capítulo 3

3. Empresa

El Diccionario de la Real Academia Española (www.rae.es) nos brinda varias definiciones para el término empresa. La segunda de ellas la identifica como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”, asociándola con una acepción más estructural o jurídica.

Por otra parte, la primera definición vincula a la empresa como una “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”, relacionándola completamente con el carácter del emprendedor, que “emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas”, lo que brinda claridad conceptual del espíritu de la función empresarial y a la dinámica que le aporta al desarrollo económico y al bienestar social.

Pero el desarrollo de la teoría de la empresa se da en la evolución de las doctrinas económicas. Según García (1994: p.13) “convencionalmente, se admite que la primera aparición de la empresa en la teoría económica moderna, tiene lugar en la descripción que hace Adam Smith de las ventajas de la división del trabajo en el seno de una fábrica de alfileres”.

Popularmente, el uso del término empresa tiene una connotación casi uniforme para la población al referirse al lugar físico de trabajo, casi sinónimo, donde la mayoría de las personas obtienen un salario a cambio de la prestación de un servicio.

Para varios autores la empresa es más que un lugar de compensación laboral. La complejidad de su estructura va más allá que solamente brindar una oportunidad de empleo a tal punto que autores como Münch y Recalde (2007: p.143) consideran a la empresa como la “célula de la actividad económica”.

A esto se le suman varias definiciones aportadas por los siguientes autores:

“Empresa es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) para alcanzar los objetivos de autosostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios” Chiavenato (2001: p.45).

“La empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad” Valdivia (1970: p.95).

“La teoría tradicional (neoclásica) de la economía definió a la empresa como un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores. Los costos con los que una empresa produce están regidos por la tecnología disponible, y la cantidad que produce y los precios a los cuales vende están influidos por la estructura de los mercados en los que opera” Keat y Kotler (2004: p.25).

Desde el punto de vista jurídico cabe destacar las indicaciones del profesor Joaquín Garrigues recogidas por Ruiz (2007: p.28) “La empresa es un conjunto organizado de actividades, bienes patrimoniales y relaciones de hecho bajo la responsabilidad de una persona”.

Pese a la búsqueda estricta de una definición a través de las anteriores corrientes, existe otra postura que trata de resaltar la situación en la cual se encuentra la sociedad contemporánea y como ello afecta la definición de empresa.

Tal como apunta de la Cuesta (2010: p.230) “La empresa es una realidad compleja con una dimensión económica, técnica, jurídica y psicológica; y cualquier definición que no contemple todos estos aspectos se convierte en una concepción parcial de la realidad empresarial... influyen y condicionan recíprocamente los elementos internos de la empresa y los externos a la empresa o elementos del entorno”.

La empresa del siglo XXI está sujeta a más exigencias que las habidas en el pasado pues se encuentra fuertemente vinculada a los cambios sociales, políticos y ambientales con los cuales se enfrenta la sociedad contemporánea.

De manera que es importante conocer sus componentes, su entorno, sus características y sobre todo el efecto que genera en una sociedad que cada día urge de actores que incidan en la búsqueda de soluciones a los problemas que le afectan.

Previo a ello, a través de la revisión de las definiciones anteriores, pueden destacarse los siguientes aspectos:

La empresa es:

- Una unidad económico-social.
- Integra recursos financieros, materiales, humanos y técnicos.
- Produce bienes y servicios para intercambiarlo por una unidad monetaria.
- Está influenciada por elementos internos y externos a ella.
- Es dirigida y organizada bajo la responsabilidad de una persona.

3.1 Recursos

Para el buen funcionamiento de la empresa, esta se vale de elementos que permiten alcanzar los objetivos empresariales. Los recursos de una empresa pueden clasificarse de la siguiente manera:

3.1.1 Humanos

Son las personas que integran la empresa y aportan sus habilidades y conocimiento para el alcance de los objetivos. Es el recurso más dinámico, tiene sentimientos, emociones, percepciones. Así mismo, tienen la capacidad de aprender para mejorar su desempeño y de esta manera involucrarse en una constante mejora del producto o servicio.

Todas las personas en una empresa tienen asignada una tarea que debe ejecutar, la cual es remunerada con un salario pagado de acuerdo a un programa establecido. A pesar que las personas son contratadas para llevar a cabo una tarea, actualmente existe una fuerte tendencia por la selección de recurso humano que atienda a características más allá del desempeño técnico, como los aspectos actitudinales. La toma de decisiones es una función clave que permite una mejor coordinación de las actividades internas y externas. Para ello las personas se posicionan en niveles jerárquicos que conlleva un grado de responsabilidad distinto.

3.1.2 Financieros

Una idea empresarial no logra su materialización sin la disponibilidad de dinero. Los recursos financieros son los elementos monetarios de los que dispone la empresa para ejecutar sus acciones. El origen de estos recursos pueden ser aportaciones de personas individuales considerados como socios, aportes de entidades externas a través de préstamos, créditos, entre otros.

Generalmente, este recurso permite obtener los otros elementos, por el pago de salarios al recurso humano, la compra de insumos y materias primas.

Sin duda, la eficiencia de una empresa está estrechamente relacionada con el dinero. Los términos ganancia, utilidad, rentabilidad y retorno de inversión son maneras comunes para comprender si los recursos financieros han sido bien utilizados.

3.1.3 Materiales

Son los recursos tangibles que se adquieren para ubicar y equipar físicamente a una empresa. Estos se eligen y obtienen estratégicamente en relación al producto final, bienes o servicios, y al lugar donde se va comercializar. Se encuentran integrados por el espacio físico, los edificios y los terrenos, la maquinaria, entre otros.

Las materias primas utilizadas en la producción de un artículo son el recurso material que por lo general clasifica a la empresa dentro de un sector. También es el recurso que se encuentra más sujeto a exigencias de calidad para garantizar la competencia de un producto.

En el siglo XXI, la preocupación por el tema medioambiental, desafía a todas las empresas a adquirir materiales que sean amigables con el medio ambiente. Por ejemplo, una de las principales exigencias para la industria textil es que el cartón y la bolsa, utilizados en el empaque del producto, tengan impreso las recomendaciones de reciclaje.

3.1.4 Técnicos

También considerados como tecnológicos. Se refieren a la aplicación del conocimiento científico al desarrollo de actividades prácticas y sistemas tales como la maquinaria, equipos, instrumentos y procesos. El uso de la tecnología es un aspecto indispensable en la adquisición de los recursos materiales, pues algunos de sus aportes como la reducción de tiempos y movimientos permite que las empresas obtengan mejores resultados en términos productivos.

Frecuentemente el término se asocia con las máquinas debido a su contribución en la producción, pero su uso es aplicable en todos los bienes materiales desde un lápiz hasta sistemas modernos de iluminación.

Este tipo de recurso se enfoca en incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización. Otros ejemplos son los sistemas informáticos, sistemas de producción, sistemas de gestión de la calidad.

El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos.

3.2 Áreas funcionales

Teniendo los recursos disponibles, la empresa debe organizarse en áreas funcionales que permitan simplificar las tareas. Estas unidades de organización corresponden a “las cinco funciones básicas de toda organización: vender, fabricar, manejar el dinero, la información y la tecnología y coordinar al personal” Münch (2007: p.171).

3.2.1 Personal

Es el área funcional dedicada a la gestión del recurso humano desde su ingreso hasta su retiro de la empresa. Se encuentra en constante interacción con las personas y esto requiere el uso de buenas relaciones humanas. Esto comprende actividades como:

- Selección y contratación.
- Inducción y capacitación.
- Pago de salarios y prestaciones.

- Aplicación de medidas disciplinarias.
- Despidos.

3.2.2 Finanzas

También es conocido como el área de contabilidad. En ella se llevan los registros de ingresos y gastos. Se mantiene en constante relación con entidades tributarias y bancarias. Debe conocer los aspectos relacionados con el valor de la moneda y los efectos que generan en la empresa. Esto se refleja en actividades como:

- Pago de Impuestos.
- Emisión de cheques.
- Contabilidad general.
- Créditos.
- Pólizas de seguros.

3.2.3 Administración de materiales

El término bodega está estrechamente relacionado con la administración de materiales. Esta área funcional ejecuta la gestión para obtener los insumos necesarios; materias primas para la producción. Esto implica conocer las características y cantidades de los insumos que se van a comprar. Realiza los trámites requeridos por la legislación local e incluso internacional en el caso de aplicar a un procedimiento de importación de materiales.

Los registros más importantes son:

- Proveedores autorizados.
- Ingresos de insumos.
- Ubicación y localización de cada insumo.
- Distribución a las áreas asignadas.
- Control de inventarios.

La administración de materiales también debe asegurar que los materiales cumplan con los requerimientos de calidad previamente determinados.

3.2.4 Producción

El área de producción es la etapa donde se toman todos los insumos para transformarlos y producir así un producto. En las empresas de servicios y comercializadoras a esta función se le denomina operación.

Producir es una actividad que requiere de las siguientes etapas:

- Planeación de la producción.
- Diseño del producto.
- Procesos.
- Control de Calidad.

En la planeación se considera la cantidad de piezas o el tiempo de servicio requerido en la orden de compra. También es importante tomar en consideración el recurso humano calificado y la maquinaria y equipo adecuado para desarrollar las actividades relacionadas en cada proceso.

Todas las especificaciones para la construcción del producto deben considerarse a fin de poder establecer los pasos para cada etapa de la producción. A esto también corresponde la medición de tiempos y movimientos para tener una proyección cuantitativa en determinados horarios. El control de calidad es la etapa que asegura el seguimiento de todos los requerimientos previstos en la planeación.

3.2.5 Mercadotecnia

Esta área funcional tiene a su cargo el desarrollo y ejecución de las actividades que buscan el aumento de la actividad comercial. Entre sus actividades principales está conocer el perfil de los compradores que van adquirir el producto y promover la empresa en los lugares potenciales de compra.

Esto implica que las personas a cargo del área también deben conocer las fortalezas y ventajas competitivas de la organización desde la calidad del producto hasta el precio de las materias primas. En la era de la globalización, la cadena de suministro se encuentra articulada en varios países, por eso el área de mercadotecnia debe tener conocimientos amplios sobre los procedimientos de logística para colocar el producto en el punto de venta o donde lo requiera el cliente.

La negociación de precios es un desafío para los responsables de la mercadotecnia, pues cada servicio adicional ofrecido repercute en el aumento de los costos. De modo que la correcta aplicación del precio es un factor importante para la aceptación del producto y las utilidades de la empresa.

3.3 Clasificación de las empresas

Las empresas suelen identificarse según la actividad productiva que ejecuten. Es un aspecto recogido por los sistemas mercantiles y tributarios que tratan de clasificar las actividades económicas en cada país. Pero dada la diversidad de estructuras empresariales fomentada por avances científicos, tecnológicos y económicos cabe destacar los siguientes tipos de empresas:

3.3.1 Por su tamaño

Según el Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo No. 178-2001 del Ministerio de Economía de la Ciudad de Guatemala, define a las empresas de la siguiente manera:

- Microempresa: Toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de diez trabajadores.
- Pequeña Empresa: Toda unidad de producción, realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de veinticinco trabajadores.
- Mediana Empresa: Toda unidad de producción que realiza actividades de transformación, servicios o comerciales con la participación directa del propietario y un máximo de sesenta trabajadores

Por su parte la Cámara de Industria de Guatemala distingue las empresas de acuerdo a los siguientes criterios:

- Microempresa: Tienen de 1 a 10 empleados, con ventas anuales de hasta Q60,000.00 y activos de hasta Q50,000.00
- Pequeña Empresa: Han contratado de 11 a 20 empleados, con ventas anuales de hasta Q300,000.00. Hasta Q500,000.00 en activos.
- Mediana Empresa: Tienen de 21 a 50 empleados, con ventas anuales de hasta Q500,000.00 hasta Q2,000,000.00 en activos, Mayora (2010).
- Grande: A partir de los criterios mencionados arriba, una empresa grande se caracteriza por tener más de 60 empleados, con ventas anuales de más de Q500,000.00 y con activos mayores a Q2,000,000.00

3.3.2 Por su actividad económica

- Sector primario: Es el que obtiene productos directamente de la naturaleza, materias primas, creaciones, entre otros.

Se destacan a partir de este criterio al sector agropecuario (agrícola y productivo), pesquero (del mar o del río) y forestal.

- Sector secundario: Es el que transforma materias primas en productos terminados o semielaborados. A partir de estos criterios se incluye al sector industrial, energético, sectores de la construcción y minería.

- Sector terciario: También es considerado como sector de servicios ya que no produce bienes, sino servicios.

En este sector se considera el sector de transportes, telecomunicaciones, comercial, turístico, sanitario, educativo, financiero y el sector de la administración

3.3.3 Por su constitución patrimonial

- Públicas: Tales como instituciones de gobierno, instituciones autónomas, municipalidades, ayuntamientos.
- Privadas: Las que se dedican a la producción de bienes y/o servicios a la vez que buscan lucro, y su capital está formado por aportes de personas particulares (*www.aulafacil.com*).

3.4 Entorno de la Empresa

El análisis de la competitividad de las unidades productivas propuesto por Kotler y Armstrong (2008), plantea dos dimensiones. Mientras por una parte, están los elementos cuyo control es ajeno a la empresa e influyen marcando el entorno (macroentorno), por otra parte están los factores internos que determinan el sistema de creación de valor de la misma (microentorno) Chavarría y Sepúlveda (2001).

3.4.1 Microentorno

Son las “fuerzas cercanas a la empresa: compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente” Kotler y Armstrong (2008: p.65). Sus principales elementos son:

- La empresa: Todos los departamentos deben trabajar interrelacionados para alcanzar los objetivos de marketing establecidos.
- Proveedores: Se debe vigilar constantemente todas las actividades de los proveedores y como éstas pueden afectar a las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes a largo plazo.
- Intermediarios de marketing: Ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales.
- Competidores: Se debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento de la oferta en la mente de los consumidores en comparación con las oferta de la competencia.
- Públicos: Es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.
- Clientes: Son los actores más importantes dentro del microentorno de la empresa. La meta de la red completa de entrega de valor es atender a los clientes y crear relaciones fuertes con ellos.

3.4.2 Macroentorno

“La empresa y todos los demás actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean oportunidades y presentan riesgos para la empresa” Kotler y Armstrong (2008: p.68). Sus componentes son los siguientes:

- Entorno demográfico: Refiere a las personas y las personas constituyen los mercados. Los cambios en el entorno demográficos mundial tienen implicaciones importantes para los negocios.
- Entorno económico: Consiste en los factores que afecten el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.
- Entorno natural: Las preocupaciones ecológicas han proliferado a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. La preocupación mundial sobre el calentamiento global sigue en aumento.
- Entorno tecnológico: Las empresas que no se mantengan al día con los cambios tecnológicos pronto encontrarán que sus productos son anticuados, y se perderán los nuevos productos y oportunidades de mercado.
- Entorno político: Consiste en leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.
- Entorno cultural: Se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan valores, percepciones, preferencias, y comportamientos básicos de una sociedad.

3.5 Globalización

El Diccionario de la Real Academia Española define el término globalización como “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales” (www.rae.es).

Este proceso globalizador ha creado aperturas comerciales en diferentes países eliminando las barreras arancelarias y sistemas proteccionistas. Esto también ha sido un factor determinante en el aumento de las importaciones y exportaciones, creando consecuentemente una interdependencia económica entre los países participantes de las relaciones económicas. Para ello se han firmado tratados de libre comercio que definen un marco legal para el intercambio de productos y servicios.

Así como las corporaciones multinacionales tienen una cobertura progresiva en varios países, el abastecimiento de todos los recursos para la producción debe cumplir con los tiempos de entrega y cumplimiento de requerimientos de calidad.

3.5.1 Cadena de suministro

La cadena de suministro comprende la serie de actividades específicas asignadas a varias empresas que se encuentran interrelacionadas entre sí para dar como resultado un producto final. Es decir, actividades como el aprovisionamiento de materias primas, la transformación, distribución y venta final de un bien o servicio.

Esto implica que existan varias empresas especializadas para apoyar en cada fase en un proceso productivo. Los avances tecnológicos han sido un factor fundamental en la adecuación y disposición de canales efectivos de comunicación que permiten transmitir datos a través de toda la cadena de suministro y esto agiliza los procedimientos.

Así la idea de un mercado global también ha desembocado en el rápido auge de una cadena de suministro global, en la cual los proveedores puedan localizarse en varias latitudes del mundo. En la cadena de suministro las empresas toman una función especializada como proveedor, fabricante, distribuidor y vendedor.

Capítulo 4

4. El Código de Conducta Empresarial

Son varios los factores que han dado importancia a los códigos de conducta empresarial. La globalización, el surgimiento del concepto de responsabilidad social corporativa y la promoción de normativas de organismos internacionales son factores determinantes en la construcción de su definición. A partir del siglo XXI son varios los autores que han mostrado interés sobre el tema y de los cuales se desprenden varios enfoques.

El Código de Conducta Empresarial es:

- “Un documento que recoge el compromiso de carácter voluntario por parte de la empresa y, consecuentemente, de los empleados que la integran, con una serie de comportamientos y conductas que asume como parte de su cultura” Lacalle, Caldas y Carrión (2012: p.46).
- “Son declaraciones formales que definen los estándares de actuación de las organizaciones que lo suscriben de forma voluntaria” Fernández (2009: p.136).
- “Los códigos de conducta ofrecen lineamientos más específicos para que las operaciones de las compañías cumplan con los principios de la responsabilidad social corporativa” Correa, Flynn y Amit (2004: p.58).
- “El código de conducta recoge los valores y principios que deben guiar la gestión empresarial de cada organización. En los años setenta comienzan a surgir empresas que ponen por escrito los valores, principios y estilo propios de la cultura de la organización, y es en los años noventa, en el curso del proceso de globalización, cuando los códigos se desarrollan y generalizan” Valle (2010: p.215).

Integrando los aportes teóricos anteriores se desprende la siguiente definición personal “El código de conducta empresarial es un documento que describe los principios que la parte directiva de una empresa decide adoptar voluntariamente para implementarlos en las acciones que se desarrollan entre las personas que la conforman”.

Uno de los principales motivos para el auge de los códigos de conducta se da en el progresivo avance de la globalización, principalmente en su aspecto económico, con la creciente cobertura de las empresas transnacionales en varios países, la idea de una cadena de suministro internacional se va concretando y así los desafíos en la gestión se van acrecentando.

El rápido avance de las comunicaciones también ha generado cierto empoderamiento de la sociedad y cualquier acción de las empresas está expuesta ante la opinión pública, cada vez más crítica. Así, la empresa se convierte también en un actor principal de todo lo que sucede en la sociedad global y eso ha llevado a sujetarse a todos los convenios sobre normativas empresariales que de igual manera son de carácter internacional.

Ante este desafío global, la implementación de un código de conducta empresarial se ha proyectado como una herramienta eficaz para la gestión de las relaciones humanas en cada empresa y su fiel cumplimiento es visto como una ventaja competitiva ante una sociedad que demanda un mayor compromiso social en la cadena de suministro.

Los principios que integran el código incorporan la legislación local aplicable y acuerdos internacionales. No obstante, la ejecución de esta herramienta no corresponde a una aplicación rígida como la ley. Un código de conducta se presenta como una forma flexible de ir moldeando los comportamientos a través de acciones correctivas que permitan ir erradicando las causas de raíz.

4.1 Principales promotores

El principal marco de referencia para los códigos de conducta lo representa el proceso de globalización. Para ello, se ha incorporado a esta tendencia, varios organismos que han creado y promovido instrumentos de aplicación internacional que consecuentemente creó la necesidad desarrollar herramientas como los códigos de conducta.

Los códigos de conducta modernos empezaron a principios del siglo XX, con los códigos modelo sobre las prácticas de publicidad y de comercialización desarrolladas por la Cámara de Comercio Internacional a finales del decenio de 1930.

Durante los decenios de 1960 y 1970, las disposiciones laborales de los códigos de conducta de la empresa se dirigían primariamente a las prácticas de gestión interna, así como a los primeros «códigos de adhesión» externa importantes para las empresas, que se elaboraron en los Estados Unidos (www.ilo.org).

Pero es en la década de 1990 que adquieren una rápida proliferación transfiriendo los sistemas de gestión interna a cada organización responsable de una de las etapas de la cadena de suministro.

A continuación se describen los principales instrumentos que han inspirado al fomento de los códigos de conducta empresarial

4.1.1 Líneas Directrices para Empresas Multinacionales

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico ubicada actualmente en París, Francia, publicó inicialmente en 1976 el documento base titulado *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales* que brindó una guía para desarrollar conductas referentes al ejercicio empresarial.

A través de las posteriores revisiones al documento, incluyendo la del 2011, se pueden observar las recomendaciones hechas por los gobiernos que conforman la organización a las empresas multinacionales que operan en países adherentes o que tienen sede en ellos.

En la actualidad, los países miembros son 34: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos de América, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Israel, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Suecia, Suiza, Turquía (www.oecd.org).

Según como dicta el prólogo del documento, “contienen principios y normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conforme con las leyes aplicables y las normas reconocidas internacionalmente”, OCDE (2013: p.3).

En su tabla de contenido se pueden encontrar las siguientes áreas temáticas y los canales de comunicación requeridos:

- Derechos humanos.
- Empleo y relaciones laborales.
- Medio Ambiente.
- Intereses de los consumidores.
- Ciencia y tecnología.

- Competencia.
- Cuestiones tributarias.

A pesar de que esta iniciativa va dirigida a las empresas multinacionales, es necesario remarcar que en el marco de una cadena de suministro global, las compañías ubicadas en distintos países también están sujetas a estos principios.

Tal como apunta el documento en la sección de Principios Generales, inciso A-13 que menciona “las empresas deberán... además de responder a los impactos negativos en los ámbitos contemplados por las Directrices, fomentar, en la medida de lo posible, que sus socios comerciales, incluidos sus proveedores y contratistas, apliquen principios de conducta empresarial responsable conformes con la Directrices” OCDE (2013: p.13).

Lo anterior es de suma importancia, pues cualquier empresa sea pequeña, mediana o grande que desee incorporarse a un proceso de expansión fuera de las fronteras nacionales o quiera sumarse a una de las etapas de la cadena de suministro de un producto global debe considerar que las reglas de negociación estarán sujetas a estas directrices.

4.1.2 Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social

En noviembre de 1977, la Oficina Internacional del Trabajo en Ginebra, adopta la *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*, un documento que ha sido editado cuatro (4) veces y en el año 2006 lanza su última versión haciendo énfasis en los “esfuerzos por establecer instrumentos internacionales destinados a reglamentar la conducta de las

EMN (Empresas Multinacionales)”, Organización Internacional del Trabajo (2006: p.V).

En la sección Condiciones de trabajo y de vida, se destacan los tópicos salarios, prestaciones y condiciones de trabajo, edad mínima y seguridad e higiene.

En el texto también se hace énfasis sobre su alcance, indiferentemente de la zona geográfica de operaciones de la empresa, al mencionar que “los principios contenidos en esta Declaración no tienen por objeto introducir o mantener desigualdades de trato entre las empresas multinacionales y las empresas nacionales. Dichos principios reflejan prácticas adecuadas para todos... siempre que los principios de esta Declaración sean aplicables a ambas, deberían estar sujetas a las mismas expectativas en lo que se refiere a su conducta en general y a las prácticas sociales en particular” Organización Internacional del Trabajo (2006: p.3).

4.2 Tendencias actuales

Entrado el siglo XXI, se pueden destacar otras iniciativas que hoy están moviendo a las empresas a redefinir sus estrategias. En esta etapa la Organización de las Naciones Unidas a través de su agencia OIT (Organización Internacional del Trabajo), ha jugado un papel crucial, no solo con la emisión de los diferentes convenios que han dado vida a la codificación laboral de distintos países, sino también a la codificación de principios que se encuentran sintetizados en el programa del Pacto Mundial.

También otro factor determinante en el auge de estos instrumentos ha sido el creciente interés empresarial en el concepto de responsabilidad social y la demanda de incorporar cada vez más a todos los actores de la cadena de suministro en iniciativas de etiquetado social desde la dimensión interna hasta la

externa. Un referente de esta tendencia lo representa el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas que hace énfasis en la incursión de las empresas ante las preocupaciones de la sociedad mundial.

4.2.1 Pacto Mundial

Un poco más reciente, en el año 2000, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas representa una de las mayores iniciativas en cuanto a principios laborales por la cantidad de participantes a escala global. Esta se enmarca dentro del contexto de la Responsabilidad Social Empresarial pues va más allá de la gestión interna integrando áreas como la relación con las comunidades.

A pesar que en el sitio web oficial del programa se menciona que no se trata de “un estándar, sistema de dirección o código de conducta”, esta iniciativa promueve “un conjunto de valores basados en principios universalmente aceptados, basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción” (www.unglobalcompact.org).

Al igual que las iniciativas de los años 70, el Pacto Mundial incluye dentro de sus dos objetivos, incorporar los diez principios en las actividades empresariales que la empresa realiza, tanto en el país de origen, como en sus operaciones alrededor del mundo.

4.2.2 Libro Verde

El *Libro Verde*, *fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas* publicado en Bruselas en el 2001 manifiesta la posición de la Comisión de las Comunidades Europeas en relación a la inclusión de prácticas socialmente aceptables en la gestión de las empresas multinacionales.

Aunque el enfoque del Libro Verde, es brindar lineamientos sobre Responsabilidad Social Empresarial, es relevante mencionar algunos aportes valiosos en el desarrollo de los códigos de conducta como la distinción de la dimensión interna y externa de la empresa.

El documento describe que “dentro de la empresa, las prácticas responsables en lo social afectan en primer lugar a los trabajadores y se refieren a cuestiones como la inversión en recursos humanos, la salud y la seguridad, y la gestión del cambio, mientras que las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. Abren una vía para administrar el cambio y conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad” Comisión de las Comunidades Europeas (2001: p.8).

4.2.3 C-TPAT

C-TPAT, (por sus siglas en inglés *Custom Trade Partnership Against Terrorism* y traducido al español significa Alianza Aduana-Empresariado contra el Terrorismo) es un programa desarrollado en el 2002 por la Aduana de los Estados Unidos de América con el apoyo de los empresarios estadounidenses para implementar medidas de seguridad en la cadena de suministro hacia los Estados Unidos de América.

Los criterios mínimos del programa para los fabricantes extranjeros y transportistas internacionales implican integrar a todos los empleados a los controles de acceso físico (www.cbp.gov).

Algunos de los requerimientos son:

- Identificación positiva de todas las personas que ingresen a la empresa.

- Uso permanente de gafete de identificación con fotografía dentro de las instalaciones.
- Capacitación en seguridad y concientización sobre amenazas.
- Señalización de áreas restringidas.

“C-TPAT reconoce que la única manera para que la aduana pueda fortalecer la seguridad nacional es por medio de la cooperación entre los participantes de la cadena de aprovisionamiento (importadores, exportadores, transportistas y agentes, entre otros)” Sgut (2006: p.63).

4.3 Elementos de un código de conducta empresarial

Para desarrollar un código de conducta, se deben considerar los siguientes pasos:

- Decisión de la Gerencia: La dirección de una empresa está bajo la responsabilidad de los gerentes. Son ellos quienes toman la decisión de implementar un código de conducta y apoyan con el recurso financiero para la elaboración del presupuesto de funcionamiento. En la gestación del código de conducta se debe considerar una ocasión específica para presentar el documento, principalmente a los niveles altos de la jerarquía organizacional.
- Público objetivo: Se debe definir quiénes son los receptores de los mensajes y la conducta que se espera de cada principio. Para ello se debe considerar los momentos cruciales en los que se debe transmitir la información como el proceso de inducción.

- Equipo de trabajo: Para llevar a cabo las acciones, se debe contar con un grupo de personas que dinamicen todos los proyectos relacionados con el código de conducta. Esto implica la elaboración de normas, políticas y procedimientos, mantenimiento de los canales de comunicación.

También son ellos quienes evalúan el cumplimiento de todos los principios, comúnmente se les llama Comité de Cumplimiento o Departamento de Cumplimiento Social.

- Evaluación y mejora continua: Como parte de la gestión de la comunicación interna, se deben identificar las evidencias del avance de la implementación del código de conducta empresarial. Para ello se deben revisar los registros de eventos de sensibilización, canales de comunicación.

Para implementar el código de conducta dentro de la empresa se debe tener en cuenta que es la comunicación interna la que dinamiza cada principio de acuerdo a los grupos objetivos del público interno. Esto corresponde a procesos comunicacionales establecidos por la teoría general de la comunicación.

Capítulo 5

5. Implementación de un código de conducta empresarial como herramienta de comunicación interna

La implementación de herramientas como el Código de Conducta Empresarial se puede realizar de diferentes maneras. Aun así, el presente documento detalla una de las alternativas para implementarlo.

5.1 La empresa objeto de estudio

La empresa objeto de estudio es de capital privado, extranjero y se dedica a la confección y exportación de prendas de vestir. Actualmente está ubicada en el municipio de Palín, departamento de Escuintla. Su sistema administrativo está segmentado a través de áreas funcionales.

Inició operaciones en el año de 1999 y su principal mercado es el americano. Sus instalaciones físicas cuentan con garita de seguridad, oficinas administrativas, planeación de producción y de mercadotecnia. También tiene bodegas destinadas a todas las etapas de su proceso productivo donde interaccionan un aproximado de 900 trabajadores. Su principal producto es la playera de algodón para hombres, mujeres y niños.

Esta empresa ha sufrido la transición de maquila, es decir ensamblaje de piezas, a servicio de paquete completo el cual incluye la compra de todos los insumos incluyendo la tela requerida, el corte, ensamblaje, acabados e incluso el envío de las prendas hasta las bodegas de recepción y distribución de un minorista.

Si un cliente desea crear un diseño nuevo, la empresa cuenta con todos los recursos para el desarrollo de muestras.

La empresa forma parte del sector vestuario el cual representa el mayor exportador del país. A pesar de brindar empleo a un buen número de personas guatemaltecas, la empresa contrata a algunos profesionales extranjeros debido a que en el país no existen suficientes expertos en alguna de las etapas especializadas para el desarrollo del producto.

En términos de educación, la mayoría de trabajadores no cuentan con cierre del currículo de nivel primario, siendo así una solución viable para la generación de empleo formal en el corto plazo con todos los beneficios de ley: salario mínimo vigente, bono incentivo y otro bono por productividad, IGSS e IRTRA.

Como parte de su programa de tecnificación se han ido incorporando asesorías y capacitaciones proporcionadas por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) para nivelar las competencias del recurso humano con las características que el producto demanda.

La mayoría de trabajadores son originarios del municipio de Palín, lo que incide de manera positiva en la reducción de gastos por transporte y cercanía a sus hogares. Los puertos utilizados para sus procedimientos de exportación son el Santo Tomás de Castilla y Puerto Quetzal. La confección de las prendas está sujeta a requerimientos de calidad y seguridad del producto a partir de normativas de agencias privadas y gubernamentales de alcance internacional.

Las etapas de producción están ordenadas en línea (disposición de los lugares de trabajo en la que las operaciones que van sucediéndose, están localizadas en contigüidad inmediata una de otra. El material circula continuamente por una serie de operaciones avanzando las piezas trabajadas a lo largo de un camino directo hasta su terminación) y cada sección se identifica con un número. Cuenta con maquinaria industrial especializada en el área de corte, confección, planchado, etiquetado y limpieza de manchas en prendas.

5.1.1 Misión

Confeccionar prendas de vestir que cumplan con los estándares de calidad y seguridad correspondientes al diseño y desarrollo requeridos para cada producto.

5.1.2 Visión

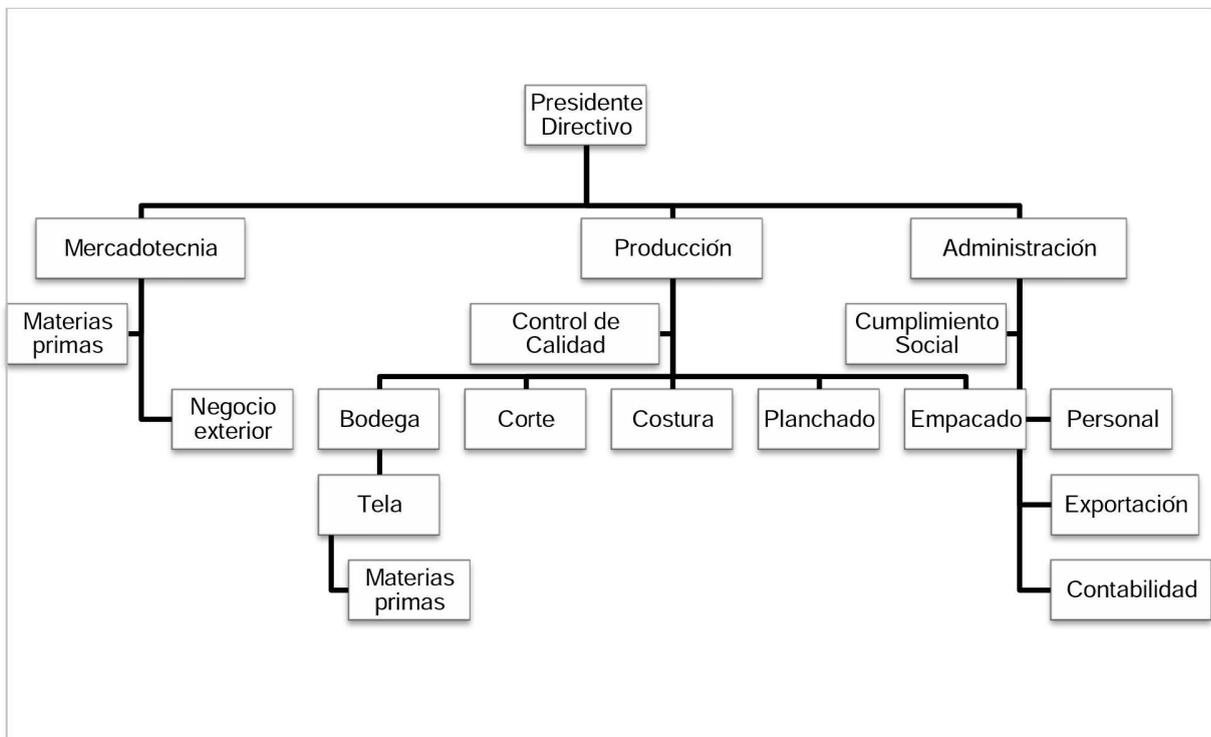
Proveer a los clientes un servicio eficiente que integre todas las etapas del desarrollo del producto hasta la entrega en el destino final.

5.1.3 Organigrama

Para identificar las relaciones existentes a continuación se muestra el organigrama con las áreas funcionales principales.

Esquema No. 1

Organigrama de la empresa objeto de estudio



Fuente: Elaboración propia.

5.1.4 Proceso productivo

El proceso se caracteriza por la confección de las prendas de vestir en series de producción largas, el tipo y cantidad de maquinaria corresponden al estilo del producto definido. Existen algunos procesos laterales que se van incorporando al proceso principal.

Las etapas principales son:

- Bodega: Se encarga de la recepción, almacenamiento y control de los materiales que ingresan para la construcción del producto. Es la primera etapa de la línea productiva.
- Corte: En esta área se hace la proyección de trazos y se realizan patrones para cortar la tela, materia prima fundamental, en piezas de acuerdo al diseño del producto.
- Costura: Es el área donde se ensamblan todos los materiales, desde la pieza de tela cortada hasta los accesorios como botones y adornos.
- Plancha: Después de un procedimiento de inspección para aseguramiento de la calidad, las prendas confeccionadas pasan al área de planchado para adecuar la prenda a fin de disminuir quiebres y dobleces.
- Doblado: Previo a su empaqueo final, la prenda es doblada de acuerdo a los requerimientos proporcionados por el área de mercadotecnia.
- Empacado: Las prendas son acomodadas dentro de cajas de cartón para enviarlas al contenedor y posteriormente al exterior. Es la última etapa de la línea productiva.

5.2 Departamento de Cumplimiento Social

El Departamento de Cumplimiento Social (conocido en inglés como *Social Compliance*) ha tenido a su cargo el desarrollo del código de conducta.

Posteriormente a la aprobación del documento, se procedió a la creación de canales de comunicación que fueran efectivos y que pudieran mejorar la cultura organizacional.

Este departamento no solamente ha implementado todos los elementos comunicacionales sino también ha fungido como comité permanente de vigilancia de todos los principios.

5.2.1 Investigación y documentación

El establecimiento de un departamento formal que tomara el control y gestión del código de conducta empresarial inició con la recopilación de datos de la empresa para elaborar el perfil de la misma, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Nombre o razón social.
- Dirección.
- Sector productivo.
- Número de trabajadores.
- Nacionalidad de los trabajadores.
- Origen de las materias primas utilizadas.
- Destino del producto terminado.

De esta manera se identificó de forma general los principales aspectos y componentes básicos de la organización: recurso humano, maquinaria, instalaciones físicas, estructura jerárquica, entre otros.

Posteriormente se procedió a investigar cuales eran las leyes y reglamentos a las cuales se encontraba sujeta la empresa para integrarlos a las políticas y procedimientos derivados de cada principio. Cabe destacar que existen reglamentos internacionales que no necesariamente deben aplicarse a todas las empresas nacionales, como la iniciativa de seguridad aduanera C-TPAT, la cual es aplicada únicamente a las empresas que exportan productos directamente a los Estados Unidos de América.

También se consideró revisar la documentación generada y compartida por los clientes transnacionales para que las prácticas a implementar fueran consistentes con los valores y políticas de las marcas. Esto se proyectó como una excelente herramienta para motivar a la dirección de la empresa a adoptar el código de conducta.

Entre la normativa nacional vigente, se revisaron los siguientes documentos:

Documento	Emisor
Código de trabajo	Congreso de la República de Guatemala
Constitución de la República de Guatemala	Congreso de la República de Guatemala
Reglamento de Seguridad e Higiene	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
Reglamento del Medio Ambiente	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
Normas de Reducción de Desastres	Coordinadora para la Reducción de Desastres

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.1 Actualización de la información

Es importante mencionar que el establecimiento del código de conducta no debe suponer un conformismo frente a la búsqueda de información a partir fuentes oficiales. Deben existir procedimientos que garanticen una verificación periódica de la información emitida por las instituciones gubernamentales debido a la constante emisión de nuevos acuerdos o decretos de carácter oficial.

Así también informan sobre nuevas oportunidades para mejorar el desempeño del Código de Conducta Empresarial como la participación en programas de salud y medio ambiente.

Una forma fácil de obtener información actualizada es suscribiéndose a los boletines electrónicos que las instituciones oficiales generan y distribuyen a través medios digitales. Así mismo, es importante contar con un procedimiento que garantice la actualización legal.

También es enriquecedor participar en eventos de capacitación y formación relacionados con los principios del código de conducta. Esto permite que se pueda conocer las tendencias del mercado, compartir y conocer experiencias, adoptar buenas prácticas y obtener recursos que pueden ser incluso gratuitos para la empresa.

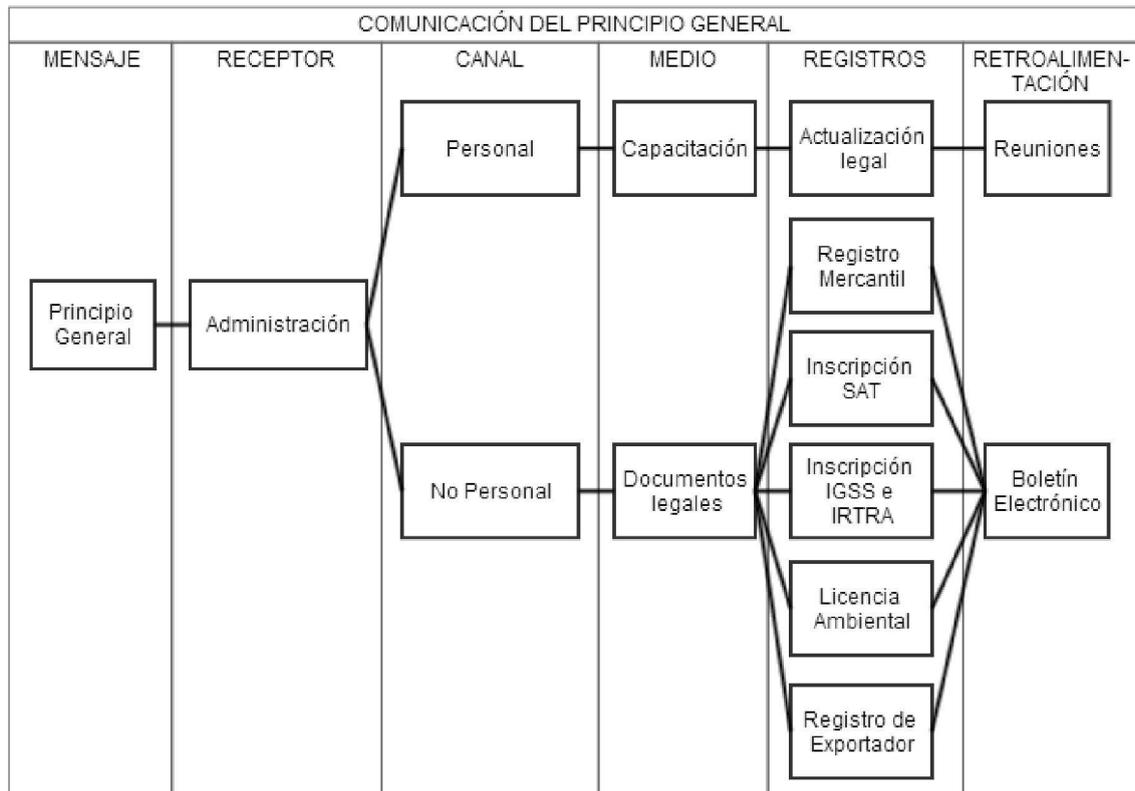
5.2.2 Creación del Código de Conducta Empresarial

Se consideraron todas las fuentes pertinentes para la elaboración el documento y aprobación por la gerencia. El Código de Conducta Empresarial fue integrado con los siguientes principios:

5.2.2.1 Principio General

La empresa cumplirá con todos los requerimientos legales establecidos por la legislación y normativa nacional que aplique a su industria.

Esquema No. 2

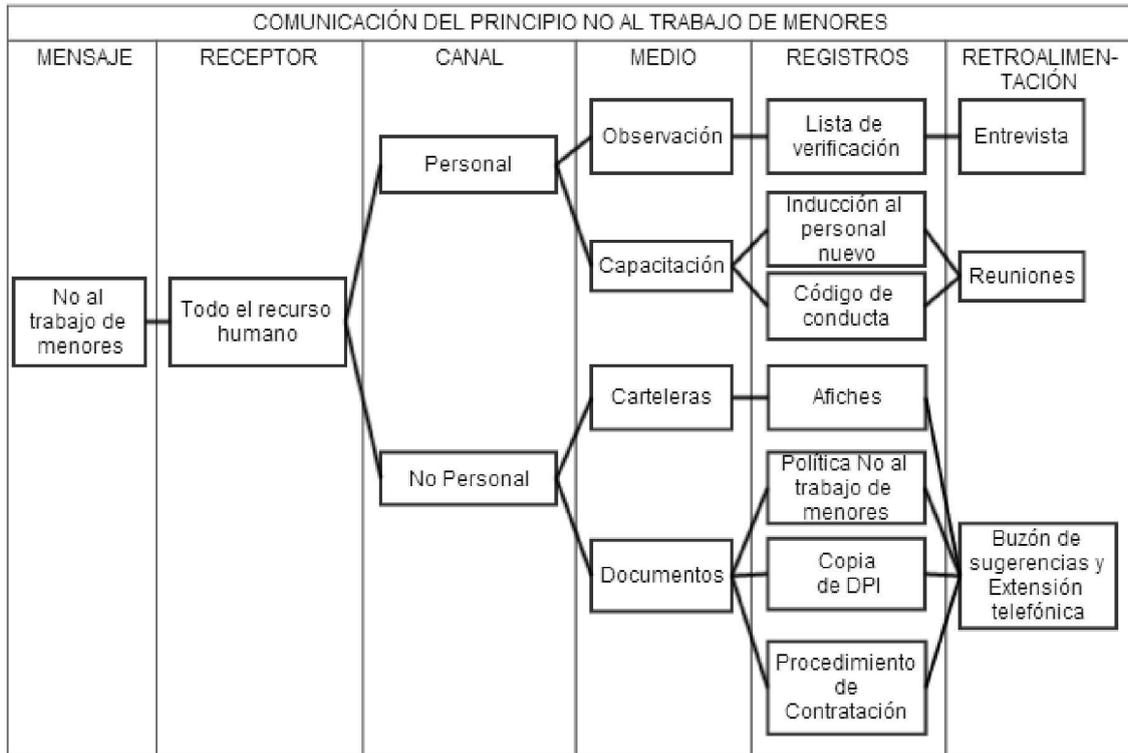


Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.2 No al trabajo de menores

La empresa no empleará trabajo de menores (entre 14 y 17 años), ni trabajo infantil (menores de 14 años) en ninguno de sus procesos.

Esquema No. 3

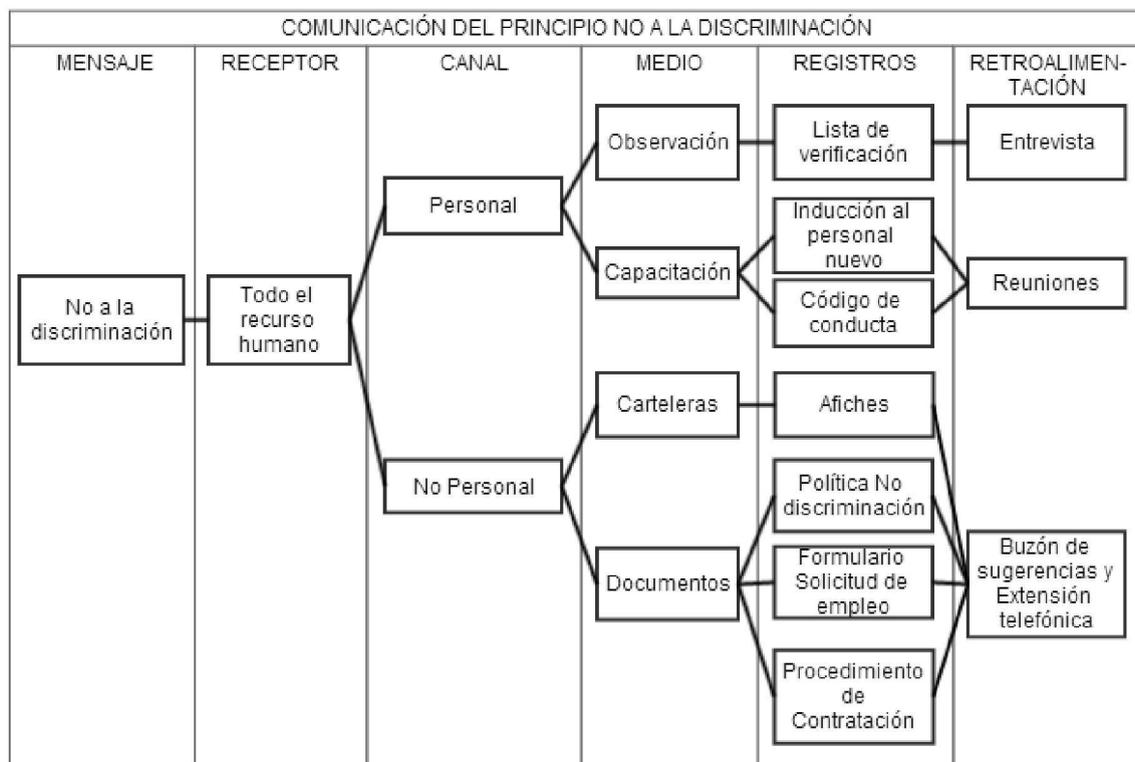


Fuente: Elaboración Propia

5.2.2.3 No a la discriminación

Ningún empleado puede discriminar a otra persona por razones de color, raza, sexo, maternidad, estado civil, religión, opinión política, ascendencia social u origen social. La empresa por su parte no hará distinción, exclusión o preferencia que anule o altere la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo.

Esquema No. 4



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.4 No al maltrato

Ningún empleado puede tratar mal a otra persona con palabras o acciones que atenten contra su dignidad. Todas las personas deben ser tratadas con respeto. No es permitido el abuso verbal, físico, sexual, ni psicológico.

Esquema No. 5



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.5 Salarios y beneficios

Todos los empleados deben conocer el salario mínimo vigente, la estructura de pago incluyendo la hora extra. También cada empleado debe contar con un carné de seguro social e IRTRA y reportarlo en caso de extravío.

Esquema No. 6

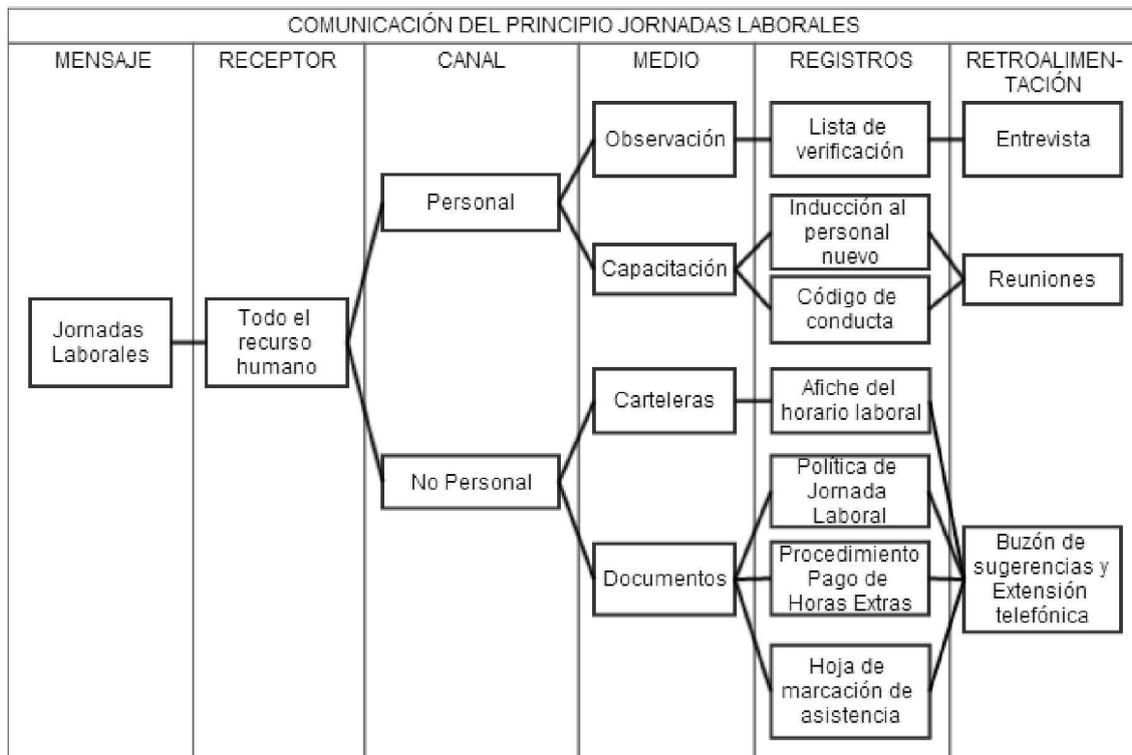


Fuente: Elaboración propia

5.2.2.6 Jornadas Laborales

Los empleados deben conocer el horario laboral e identificar las horas que trabajan. La empresa fijará la jornada laboral de acuerdo a los requerimientos legales. Los empleados también deben gozar de los descansos relacionados con los asuetos.

Esquema No. 7

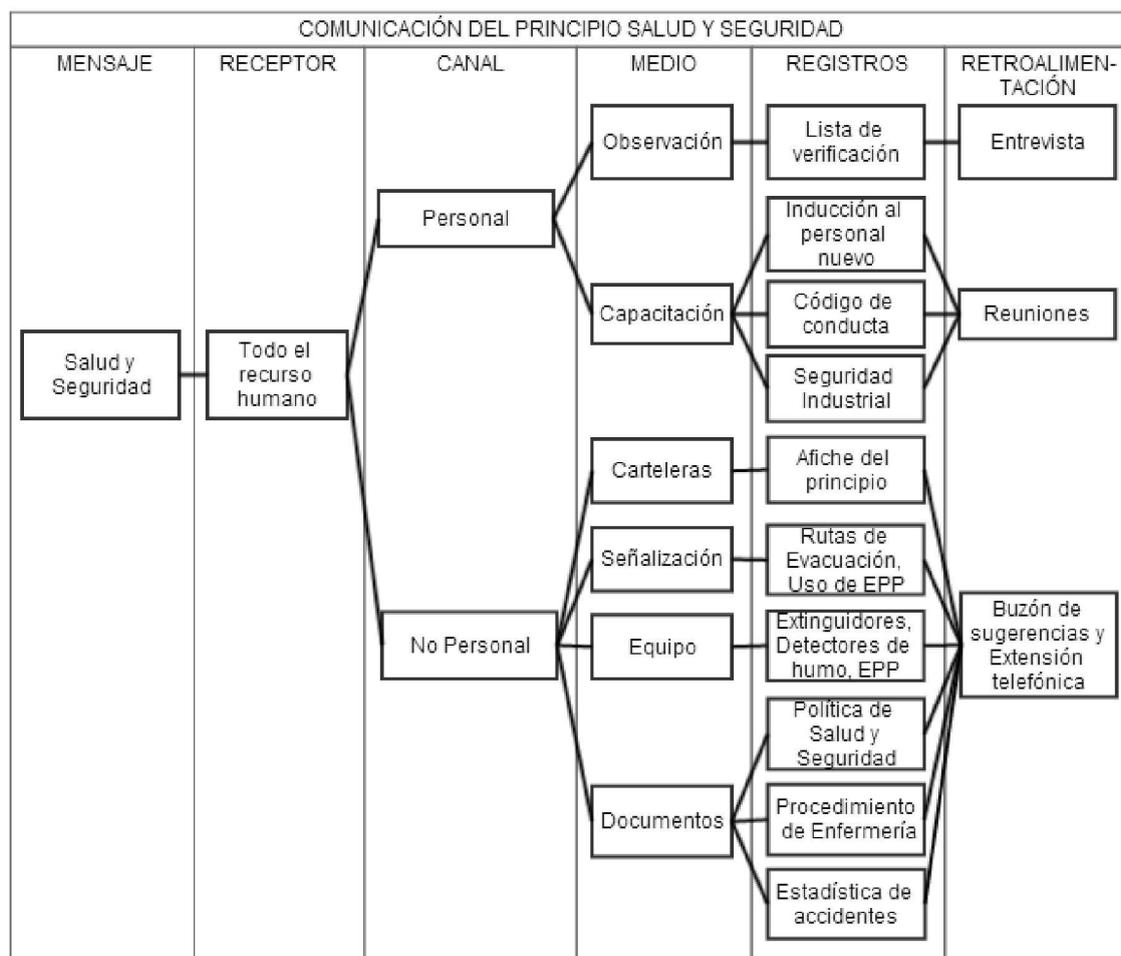


Fuente: Elaboración propia

5.2.2.7 Salud y seguridad

La empresa garantizará condiciones seguras para los trabajadores e impulsará programas de capacitación y monitoreo. Los empleados deben cumplir con cada norma de salud y seguridad que aplique a su área de trabajo.

Esquema No. 8

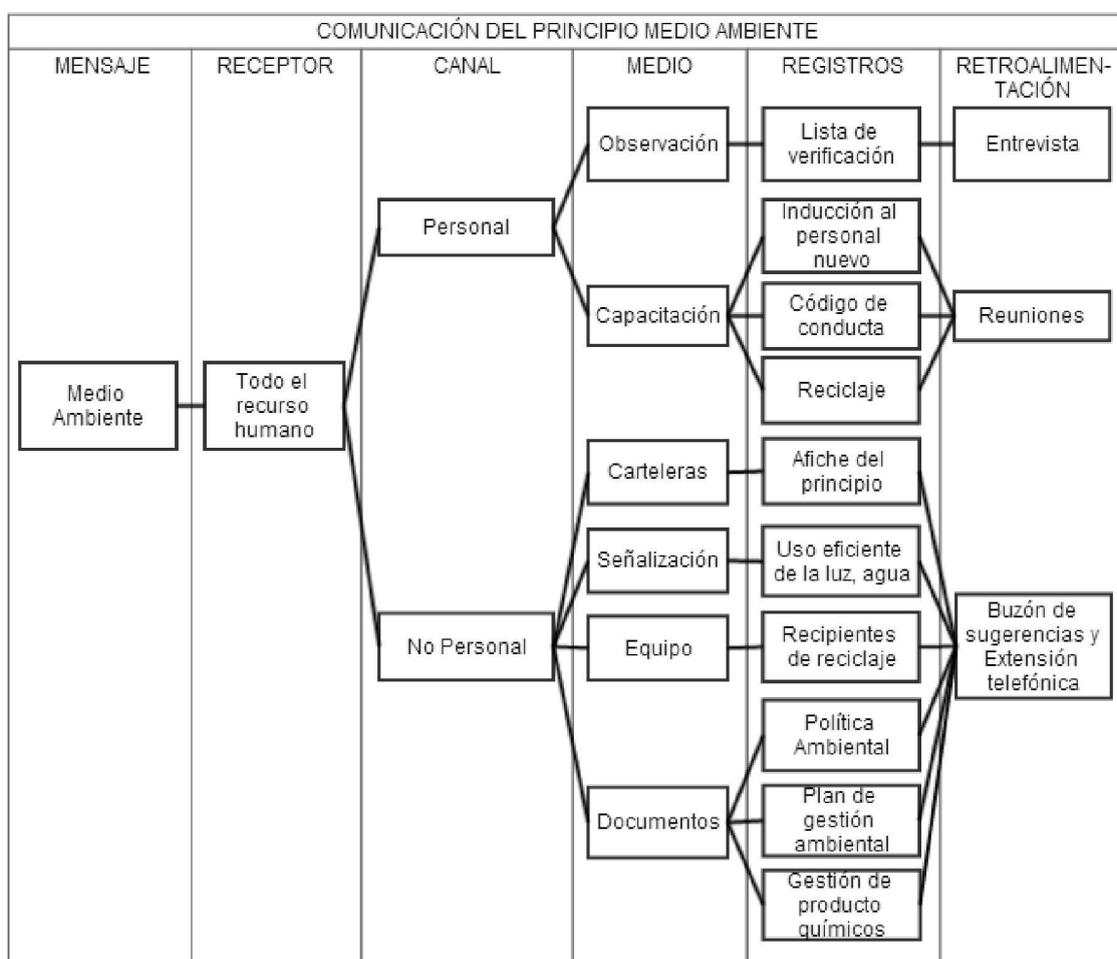


Fuente: Elaboración propia

5.2.2.8 Medio ambiente

Los empleados deben participar en las actividades relacionadas con la protección del medio ambiente como el reciclaje de desechos y uso eficiente de los recursos agua, luz eléctrica y papel. La empresa promoverá las iniciativas de protección al medio ambiente y sus acciones estarán sujetas en el cumplimiento de la legislación nacional.

Esquema No. 9

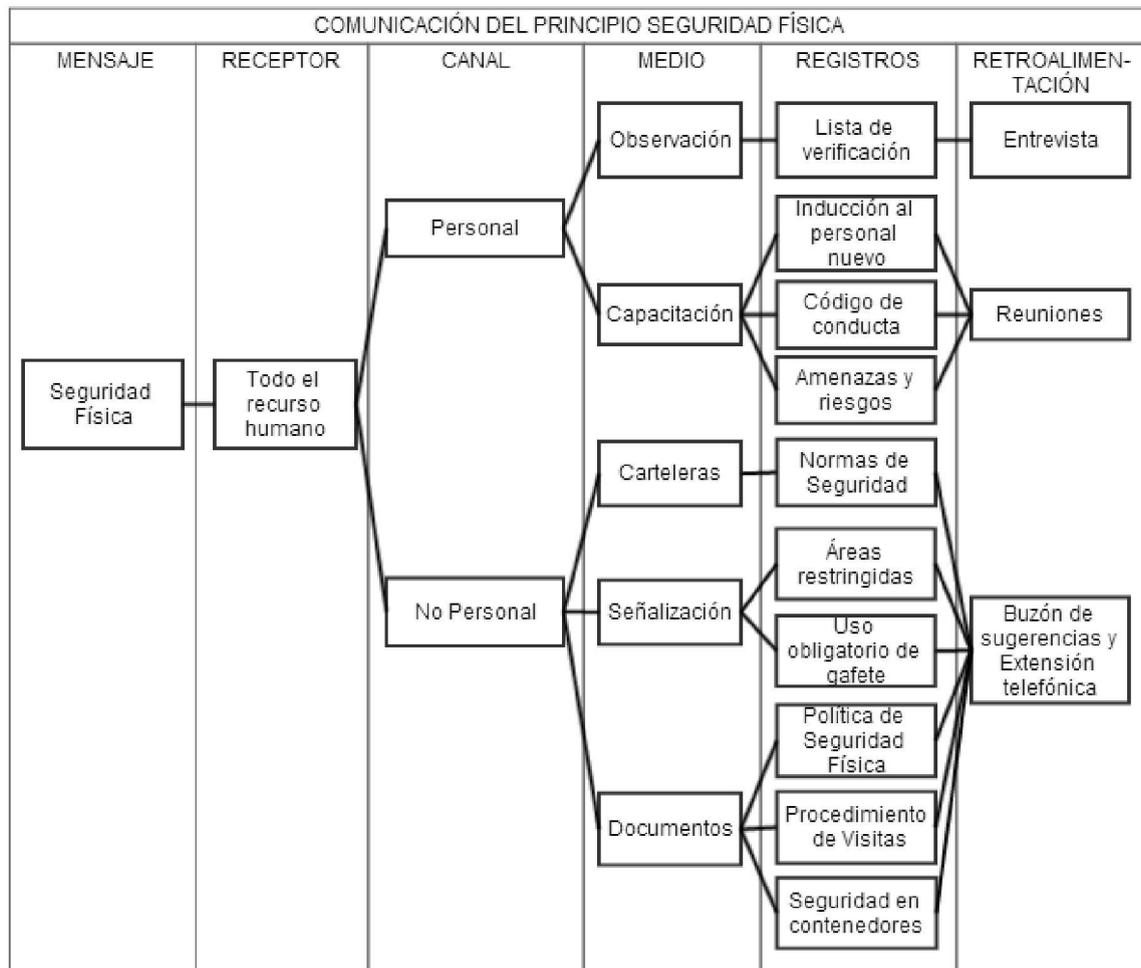


Fuente: Elaboración propia

5.2.2.9 Seguridad física

Todas las medidas de seguridad serán desarrolladas con el fin de garantizar la integridad del producto a exportar. Los empleados deben identificarse con su gafete, personal y vehicular en los puntos de control y no ingresar a áreas de acceso restringido.

Esquema No. 10



Fuente: Elaboración propia

5.2.2.10 Medidas disciplinarias

Todos los empleados están sujetos a medidas disciplinarias que permiten identificar y sancionar los incumplimientos a sus obligaciones descritas en la legislación nacional, reglamento interno y el código de conducta de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

Esquema No. 11



Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Principales canales de comunicación

El Código de Conducta se convirtió en una herramienta perfecta para definir los roles de los actores de la organización y así mismo las actitudes que se esperarían a través del envío del mensaje.

En el Departamento de Cumplimiento Social, responsable de la implementación del Código de Conducta, se consideró integrar la comunicación en dos niveles:

5.2.3.1 Canal personal

Los canales personales son básicos para poder identificar de primera mano la información que existe en la organización. De esta manera se deriva la posibilidad del trato individualizado y la retroalimentación por parte de los actores del acto comunicacional. En este tipo de comunicación se pueden establecer diálogos abiertos en los cuales se pueden formular preguntas, conocer las posturas para poder desarrollar acciones correctivas puntuales en la búsqueda de soluciones efectivas.

Así mismo cabe destacar que los canales personales contribuyeron a identificar personas con liderazgo dentro de la organización, que posteriormente fueron integradas en actividades como el Comité de Salud y Seguridad. La utilidad de los líderes dentro de la organización en la implementación de un código de conducta es básica porque se convierten en replicadores de la información.

La importancia de los líderes dentro de la organización jugó un papel crucial al encontrarse con limitaciones tales como:

- Los supervisores del área productiva no contaban con el tiempo suficiente para integrarse a las actividades, por ejemplo de salud y seguridad y de esta manera no se estaba disponiendo de un recurso importante en orden jerárquico de autoridad para la implementación.
- No todos los empleados a nivel operativo eran conscientes de los beneficios de integrarse a actividades extraordinarias. En el área de salud y seguridad existían personas con capacidades técnicas para ejercer algún puesto dentro del Comité de Salud y Seguridad pero que nunca se interesaron en integrar voluntariamente las actividades.

Por otra parte estaban los líderes, los cuales encontraron en el Código de Conducta la herramienta puntual para poder evaluar constantemente las condiciones de la empresa. Estas personas se convirtieron en un factor fundamental y su creciente interrelación dio vida a la política de puertas abiertas. Las relaciones interpersonales del Departamento de Cumplimiento Social se habrían convertido en un auténtico diálogo abierto, flexible y honesto.

El canal personal también comunica en varios niveles, tanto verbal como no verbal. Esto también podría ser una amenaza para la credibilidad que el departamento podría proyectar.

Con una planta con más de 900 personas, el departamento no podía predecir la cantidad de problemas de conducta que se debían resolver en su dimensión interna cada día. Sin embargo, la honestidad fue un factor vital para posicionar a las personas del departamento en la resolución de problemas al interrelacionarse con la masa laboral.

Entre otras desventajas que se presentaron al inicio pueden mencionarse las siguientes:

- Cumplimiento social era un departamento de reciente creación, no muchos conocían sobre sus funciones.
- Habían limitaciones para solicitar ayuda a mandos directivos en la corrección de alguna deficiencia.

Por tal razón, la empresa decidió integrar al departamento de cumplimiento social al Workshop Anual de la Empresa (Workshop, voz inglesa que significa “taller”; se ha utilizado este término porque es así como se identifica en los registros de la empresa) el cual era un evento empresarial en el que participarían la junta directiva, supervisores y jefes de área. Esta fue una oportunidad valiosa para presentar al departamento, pero sobre todo para brindar el panorama general y las ventajas de la implementación del Código de Conducta.

- Taller corporativo: Siguiendo al orden cronológico, se menciona en primer lugar el taller corporativo. En este canal de comunicación se desarrolló una intensa discusión sobre temas como producción, exportación, eficiencia y control de calidad, y el tema que no generó discusiones fue el de Cumplimiento Social.

A través del uso de analogías se concientizó sobre las ventajas competitivas que el Código de Conducta podría otorgar a la empresa. También se hizo un diagnóstico y posteriormente un análisis comparativo entre los indicadores de cumplimiento social del Código de Conducta de dos años anteriores y el actual.

El prematuro apoyo que todos habían brindado en los primeros meses había mostrado varios avances, pero aún no se alcanzaban las buenas prácticas.

Al finalizar el taller, varios supervisores se acercaron para formular preguntas y conocer más sobre lo que se estaba empezando a implementar. Después de este evento, la postura de la mayoría de directivos y supervisores cambió totalmente, pues el Código de Conducta brindó mayor claridad de los roles que cada uno debía ejercer.

El reforzamiento positivo promovido por la concientización representó un aporte significativo para la implementación del Código de Conducta en los siguientes aspectos:

- Integración de los supervisores en la búsqueda de soluciones.
- Ampliación del presupuesto para la implementación del código.
- Disposición de instalaciones físicas y equipo audiovisual dedicado para el desarrollo de capacitaciones y eventos grupales.
- Acceso a todas las áreas de trabajo para realizar consultas directas a los trabajadores.
- Capacitaciones: Posteriormente se desarrollaron capacitaciones sobre códigos de conducta y temas derivados de los principios tales como:
 - Rutas de evacuación libres de obstáculos.
 - Portar el gafete en un lugar visible.

- Reciclaje y medio ambiente.
- Seguridad física en contenedores.
- Período de lactancia.
- Actualización legal y laboral.
- Medidas disciplinarias.
- Uso del equipo de protección personal.

5.2.3.2 Canal no personal

El uso de canales personales fue efectivo para conocer a las personas que convivían diariamente en la dimensión interna de la empresa. También se concibió el perfil medio de la audiencia a la cual se expondría la información derivada del código de conducta. Esta información fue vital para desarrollar canales de comunicación sin contacto directo o interrelación entre las personas.

Los medios más importantes utilizados en la implementación fueron:

- Carteleros: Por lo general las hojas posteadas alrededor de la planta brindaban solamente información, sin ninguna retroalimentación. Nunca fueron utilizadas las carteleros para promover una conducta esperada.

Aun así el Código de Conducta siempre estuvo posteoado junto con los documentos compartidos por los actores de la dimensión externa como los clientes.

Pero la publicación del código no representa mayor acción y realmente es un desafío que las personas puedan memorizarlo. Para ello los principios deben cobrar vida a través de eventos que integren y hagan conciencia en los trabajadores.

El principio de Salud y Seguridad hace necesaria la participación activa de los empleados, los eventos de capacitación sobre este tema son constantes. En ese caso, la participación voluntaria de las personas es un tema que debe tratarse estratégicamente.

A continuación se presenta un ejemplo sobre dichos aspectos:

El Código de Conducta requería que se entrenara de manera voluntaria a un grupo de 20 empleados sobre el tema de Primeros Auxilios.

Comportamiento esperado: Las personas interesadas en el curso de primeros auxilios debían ver la información y dirigirse a la clínica médica de la empresa para inscribirse.

Idea proyectada: Los primeros auxilios son importantes no sólo en mi lugar de trabajo sino también en mi hogar. Se pueden aplicar en cualquier ámbito.

El único recurso para realizar la convocatoria eran las carteleras y para ello se diseñaron dos afiches en los cuales se integraban los siguientes elementos:

Afiche 1 (Ver Anexo No. 1)

- Personaje: Niña de 4 años con la intención de tocar la superficie caliente de una plancha.
- Ambiente: Hogar.
- Texto utilizado: Interrogante ¿Usted sabe qué hacer en caso de accidentes?
- Información del evento: Curso de Primeros Auxilios GRATIS, hora, fecha, lugar del evento y responsable del curso.
- Texto de reforzamiento: Inscríbete hoy en la clínica médica con la enfermera.

Afiche 2 (Ver Anexo No. 2)

- Personaje: Niño de 4 años con la intención de masticar un cable eléctrico conectado a un tomacorriente.
- Ambiente: Hogar.
- Texto utilizado: Interrogante ¿Usted sabe qué hacer en caso de accidentes?
- Información del evento: Curso de Primeros Auxilios GRATIS, hora, fecha, lugar del evento y responsable del curso.
- Texto de reforzamiento: Inscríbete hoy en la clínica médica con la enfermera.

Después de tres días de haber posteado el afiche se obtuvieron más de 30 inscripciones al evento. Posteriormente, hubo un grupo que se interesó por seguir participando de las capacitaciones relacionadas con los principios del Código de Conducta.

- Buzón de sugerencias: Después de un tiempo de haber instalado los buzones de sugerencias el Departamento de Cumplimiento Social notó que no existía mayor participación de los empleados debido a la falta de

cultura de ejercer opinión. Entre las estrategias preliminares para promover el buzón se diseñaron varios afiches pero nunca se obtuvieron los resultados esperados, esta fue la razón para iniciar una campaña que vitalizara su funcionamiento.

En el marco del principio Salud y Seguridad del Código de Conducta, recién se había concluido una de las jornadas médicas en las instalaciones de la empresa. En ella participaron varios proveedores y se otorgaron facilidades de financiamiento para obtener lentes sin recargo, esto fue apoyado por la empresa.

Al finalizar el evento, se propuso motivar a los trabajadores para que opinaran y sugirieran mejoras a la jornada médica recién concluía. Uno de los proveedores conoció la propuesta y decidió apoyar con premios a las mejores sugerencias.

De esta manera la idea se concentró en realizar un concurso de sugerencias. Para ello se diseñó un afiche de invitación a participar y se postearon en cada buzón de sugerencias. La participación de los empleados fue bien marcada e incluso hubo una persona que emitió más de veinte sugerencias y hasta describió los efectos positivos de la jornada médica en el ámbito familiar.

Después de elegir a los ganadores y otorgarles los premios, se tomaron fotografías del evento y se postearon en los buzones de sugerencias. Esto permitió que los empleados pudieran notar que los buzones realmente si estaban funcionando y que el Departamento de Cumplimiento Social si cumplía.

Este canal de comunicación no personal ha sido útil para identificar áreas de oportunidad del Código de Conducta, principalmente porque tiene las siguientes características:

- Es una vía confidencial, el emisor de la sugerencia puede escribir su nombre en la boleta de manera opcional.
- Los buzones están situados en lugares donde la presencia es menor en comparación a la masa poblacional de las estaciones de trabajo.

Varias de las sugerencias de los empleados han sido evaluadas y puestas en acción en la dimensión interna de la empresa.

- Boletines electrónicos: Los boletines electrónicos, al comienzo enviados de manera no sistematizada, permitió que los principios del Código de Conducta pudieran posicionarse en el grupo objetivo más importante para el desarrollo de todos los proyectos, este es: los directivos de la empresa.

Generar contenidos para desarrollar proyectos nuevos relacionados con los principios no fue nada práctico al inicio. Sin embargo, el envío de boletines electrónicos supuso la creación de un canal de comunicación no personal hacia las personas que decidían sobre aceptar o rechazar alguna iniciativa.

Lo anterior, fue un punto vital para el auge del Código de Conducta y un factor fundamental para el posicionamiento y crecimiento del Departamento de Cumplimiento Social. Las principales razones, sobre el aporte sustancial pudieron ser:

- La coherencia entre los principios del Código de Conducta, el contenido de los proyectos propuestos a través de los boletines electrónicos y de manera relevante, la información de fuentes externas que venían a converger en el buzón de correo electrónico.

Como ejemplo, se puede mencionar la implementación del Programa de Eficiencia Energética que ha venido tomando importancia de manera progresiva desde lo menos visible de la empresa hasta lo más notorio y esto no es solamente en sentido figurado. Empezar de lo más sencillo a lo más complejo es una forma estratégica de posicionar un principio, en este caso el del Medio Ambiente.

A través de los recorridos de observación en las diferentes áreas de la empresa, se pudo notar que existían varias estaciones de trabajo en las cuales se mantenían encendidas las luces y no había personas en el lugar. Este hallazgo fue comunicado a través de un boletín electrónico, incluyendo la manera de minimizar la reincidencia. Los directivos no se negaron en apoyar dicha iniciativa.

Para minimizar esta conducta incorrecta, se postearon avisos a un costado de los interruptores de las luces de iluminación en áreas de incumplimiento (Ver Anexo 3). Los rótulos contenían la siguiente información:

- Texto con fondo azul y letras blancas: APAGA LA LUZ.
- Texto con fondo blanco y letras azules: Cuando no la utilices.

- Imagen de refuerzo: Dos manos sosteniendo un planeta verde.

Los resultados obtenidos después de dicha campaña fueron los siguientes:

- Las áreas de trabajo que se mantenían sin trabajadores tenían las luces de iluminación apagadas, manifestando así una conducta apropiada.
- No todas las áreas tenían esta señalización, solamente las áreas en las cuales no se tenía la conducta de apagar la luz cuando su uso era innecesario. Así que cuando los empleados de otras áreas observaron los rótulos y detectaban el incumplimiento en la conducta de sus compañeros de trabajo en su lugar trabajo, ellos mismos empezaron a solicitar la instalación de rótulos en los interruptores cercanos.
- Durante los recorridos de los clientes a la planta, los directivos recibieron comentarios positivos por la rotulación.
- Los directivos decidieron rotular todos los interruptores con un material más estético.

Esta pequeña acción fue creciendo progresivamente y en los siguientes años se obtuvieron propuestas de iluminación LED, una nueva tecnología de luminarias que aportan significativamente a la eficiencia energética.

La propuesta más atractiva, en términos económicos de inversión, fue presentada por una de las empresas ganadoras del certamen GuateVerde.

Toda la información sobre retorno de inversión fue continuamente actualizada y enviada a través de boletines electrónicos.

La propuesta fue tomando forma al proceder de la siguiente manera:

- Se determinó el punto de mayor circulación en el piso de producción.
- Se instaló un tubo LED en el área elegida.
- Las visitas de todo tipo empezaron a ver la diferencia y emitían opiniones sobre la luminaria.

La opinión externa fue cobrando importancia, entre otros factores, hasta el punto de que los directivos tomaron la decisión de instalar la iluminación LED por fases, las cuales han sido instaladas primeramente en oficinas de mercadeo y área de producto terminado.

Los boletines son un recurso útil, la información que se traslada a través de ellos debe ser cuidadosamente redactada para no enviar información que genere confusión y caos.

Dentro del principio de Salarios y Beneficios se requería que los empleados se presentaran a la oficina administrativa para tomarse la fotografía del carné del IRTRA (Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala). Al respecto, el responsable del departamento no contaba con canales formales para comunicar la convocatoria.

A través del posicionamiento del boletín electrónico los otros departamentos involucrados con los principios solicitaron el uso del mismo para obtener la respuesta esperada por el público interno.

5.2.4 Documentación

Una comunicación que no se evidencia mediante documentos no tiene mayor validez para evaluar las experiencias y aprender de ellas. La comunicación interna debe registrarse a través de formatos. Todos los eventos e información generada deben almacenarse sistemáticamente para disponer de ella en cualquier momento.

El aspecto visual de todos los documentos debe corresponder a una misma línea gráfica (Ver Anexo 4).

Algunos documentos que deben considerarse son:

- Fotografías de eventos como capacitación, jornadas médicas, entre otros.
- Listados de asistencia.
- Diplomas o certificados.
- Política y Procedimientos

5.2.5 Verificación

La verificación del cumplimiento del código de conducta se hace a través de una lista de chequeo que abarca todos los elementos comunicativos que se han dispuesto para cada principio.

La revisión documental permite establecer:

- La vigencia de los documentos y capacitaciones.
- Contenidos congruentes con los principios.
- La participación de los empleados.

También el recorrido por las instalaciones se hace indispensable para poder conocer el comportamiento de las personas y las condiciones en las cuales se desarrollan. Las entrevistas se convierten en un elemento indispensable para la verificación del cumplimiento del Código de Conducta y de esta manera se conoce la opinión de los trabajadores en cuanto a cada principio.

Por último se revisan todos los elementos, se analiza la congruencia entre cada uno y se procede a identificar las no conformidades. Estas últimas se refieren a que uno de los elementos descritos en los esquemas no cumplen con los requerimientos y a partir de esto se debe crear una acción correctiva.

5.2.6 Acciones correctivas

Las acciones correctivas son el elemento que permite establecer una mejora continua en la empresa, debido a que identifica no conformidades y busca la causa raíz para evitar su reincidencia y así lograr una buena práctica.

Las acciones correctivas se generan a través de las áreas de oportunidad identificadas a través de los canales de retroalimentación:

- Buzones de sugerencias
- Vía telefónica
- Recorridos a las instalaciones
- Verificación periódica de cumplimiento
- Entrevistas

Para efectos de buscar una solución efectiva se deben considerar los siguientes aspectos:

- Definir el problema: Debe corresponder a una descripción concisa y objetiva.
- Planear la solución: Se deben revisar los principios del código de conducta, procedimientos vinculados y los recursos disponibles para crear un plan.
 - La gente involucrada es elemento vital para el desarrollo de la acción correctiva. Se debe considerar el nivel de responsabilidad en el desarrollo de la misma para poder asignar una actividad.
 - La fecha de culminación de la resolución debe ser asignada según la prioridad de la misma.
- Elegir la acción correctiva: Definir la acción correctiva es cuestión de reunir a la gente clave para describir las opciones que permitirán corregir la no conformidad.
- Llevar a cabo la acción correctiva con las acciones correspondientes:
 - Desarrollo de un nuevo procedimiento.
 - Capacitación sobre algún principio específico.
 - Compra de algún material.

El seguimiento es parte fundamental para mantener canales funcionales de comunicación.

5.2.7 Buenas prácticas

Principio	Buena práctica
Salud y Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de jornadas médicas con el apoyo de organizaciones no gubernamentales e instituciones públicas para proveer servicios y medicamento gratuito a los trabajadores. • Los empleados mantienen los pasillos y áreas identificadas como “No obstruir” libre de obstáculos.
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de nuevas tecnologías para la eficiencia de la energía eléctrica y participación en programas de reforestación con el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de Guatemala. • Los empleados encargados del área de limpieza utilizan apropiadamente los recipientes de reciclaje.
No discriminación	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de jóvenes entre 18 y 21 años que no tienen experiencia laboral y aún están estudiando. Se les brinda un programa de entrenamiento y se les integra a las áreas productivas. Esta es una iniciativa gubernamental que identifica jóvenes desempleados a través de un estudio socioeconómico y cuenta con el apoyo de instituciones públicas. Todos los empleados han colaborado en la integración de los jóvenes.
Jornadas laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Una ventaja competitiva en la empresa, en comparación con otras a su alrededor, es el descanso del día sábado otorgado a todos los trabajadores. Esto ha permitido posicionar a la empresa como una excelente opción de empleo pues permite que se disponga de un día para llevar a cabo otras actividades como la formación académica.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos a través de las experiencias descritas en la presente monografía se puede concluir en lo siguiente:

1. El Código de Conducta Empresarial es un documento escrito que contiene una serie de principios enumerados. La empresa objeto de estudio dedicada a la confección y exportación de prendas de vestir ha adoptado esta herramienta para mejorar su cultura organizacional y ser competitiva ante las exigencias del comercio mundial.
2. Los principios del Código de Conducta pueden adaptarse a un proceso comunicacional, posicionándolos a través de canales y medios. Se deben establecer vías de retroalimentación para obtener un resultado objetivo sobre el desempeño de la cultura organizacional.
3. La implementación del Código de Conducta Empresarial, asigna a la gerencia el rol de emisor en el proceso comunicativo, esto implica el desarrollo de canales de comunicación efectivos, personales y no personales, que permitan llevar a la acción cada uno de los principios y también obtener la retroalimentación esperada.
4. Las pequeñas acciones integradas hacen que el Código de Conducta Empresarial se posicione como referente de las buenas prácticas de la empresa, la cual se refleja en el comportamiento diario del recurso humano.
5. Finalmente, la descripción de las experiencias hacen notorio que la implementación del Código de Conducta Empresarial no significa que la empresa objeto de estudio ha alcanzado la perfección en su más estricto sentido. Sin embargo, su sistematización a través de la comunicación supone una mejora continua.

Recomendaciones

A las empresas privadas:

- Adoptar el código de conducta empresarial en sus sistemas de gestión para aplicarlo a sus áreas funcionales. Primero introducir conductas aceptables en el recurso humano, tanto directivo como operativo, y segundo. para estar preparados para competir y participar en alguna de las fases de la cadena de suministro global, que actualmente se percibe como la principal tendencia de negocios.
- Reconocer la labor del Comunicador Social en el desarrollo de la cultura organizacional a partir del aporte que brindan sus conocimientos técnicos y profesionales en la elaboración de mensajes, adecuación de códigos, desarrollo de canales de comunicación e interpretación de la retroalimentación, lo cual no debe ser una tarea dirigida a cualquier profesional.

A la empresa objeto de estudio:

- Llevar a cabo un sistema de certificación del Código de Conducta como parte de la mejora continua, de esta manera se estará preparando no solamente para ser competitivos en el mercado americano sino también en el continente europeo.

A la Escuela de Ciencias de la Comunicación:

- Incluir dentro del pensum de estudios, conocimientos teóricos sobre las tendencias de comunicación en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial del cual se deriva el Código de Conducta.
- Posicionarse como una entidad auxiliar en temas de Códigos de Conducta a través de eventos y asesorías a empresas pequeñas, medianas y grandes.

Referencias bibliográficas

1. Aguilar, Carlos Roberto. 2003. *Manual lógico piramidal para la creación de un código de ética*. Tesis Licenciatura en Administración de Empresas. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín. Facultad de Ciencias Económicas.
2. Álvarez, Jesús Timoteo. 2012. *Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. España: Díaz de Santos.
3. Andrade, Horacio. 2005. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.
4. Ardila, Rubén. 2001. *Psicología del Aprendizaje*. México: Siglo XXI.
5. Arrazola, Lorenzo, Pedro Gomez de la Serna y María Manresa y Navarro. 1860. *Enciclopedia española de derecho y administración*. Madrid: Imprenta de la Revista de Legislación y Jurisprudencia.
6. Arrieta Heras, Begoña y Cristina Cruz Ayuso. 2005. *La dimensión ética de la responsabilidad social*. Bilbao: Universidad de Deusto.
7. Blaschke, Jorge. 2000. *Los grandes enigmas del cristianismo*. Barcelona: Robinbook.
8. Burgos, Juan Manuel. 2014. *Historia de la Psicología*. Madrid: Ediciones Palabra.
9. Bustamante Bustamante, Noé. 2012. *Locuciones latinas en materia jurídica*. Estados Unidos de América: Palibrio.
10. Cabrillac, Rémy. 2009. *Las Codificaciones*. Chile: Flandes Indiano.
11. Carneiro Caneda, Manuel. 2004. *La responsabilidad social corporativa interna: La "nueva frontera" de los recursos humanos*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial.
12. Chavarría, Hugo y Sergio Sepúlveda. 2001. *Factores no económicos de la competitividad*. San José: IICA.

13. Chiavenato, Idalberto. 2001. *Administración: teoría, proceso y práctica*. Bogotá: MacGraw-Hill.
14. Comisión de las Comunidades Europeas. 2001. *Libro verde : fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
15. Contreras Estrada, Arlen Fabiola. 2012. *Diseño del Código de Ética para la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Créditos, FENACOAC - MICOOPE, de Guatemala*. Tesis Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia.
16. Correa, María Emilia, Sharon Flynn y Alon Amit. 2004. *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
17. Costa, Joan. 1999. *La comunicación en acción: Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.
18. Costa, Joan. 2009. *DirCom, estrategia de la complejidad: Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
19. Cuesta González, Marta de la, María Jesús Muñoz Torres y María Dolores López López. 2010. *Fundamentos de economía, empresa, derecho, administración y metodología de la investigación aplicada a la RSC*. Oleiros (La Coruña): Netbiblo.
20. Díaz Bogarín, Jesús. 2001. De nuevo sobre el concepto etimológico de derecho. In: *Derecho y Conocimiento: Anuario jurídico sobre la Sociedad de la Información y el Conocimiento*, Huelva: Universidad de Huelva, Facultad de Derecho.
21. Domjan, Michael y J.W. Grau. 2009. *Principios de Aprendizaje y Conducta*. Madrid: Paraninfo Cengage Learning.

22. Doppler, Klaus y Christoph Lauterburg. 1998. *Change Management: Cómo configurar el cambio en las empresas*. Barcelona: Ariel.
23. Elías, Joan y José Mascaray. 1998. *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación, diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
24. Fernández García, Ricardo. 2009. *Responsabilidad Social Corporativa*. San Vicente (Alicante): Club Universitario.
25. Froufe Torres, Manuel. 2011. *Psicología del aprendizaje: Principios y aplicaciones conductuales*. Madrid: Paraninfo.
26. Gálvez Calderón, Sindy Paola. 2012. *Impacto de la Responsabilidad Social Empresarial en la motivación de los colaboradores de empresas guatemaltecas*. Tesis Licenciatura en Psicología. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias Psicológicas.
27. García Ruiz, José Luis. 1994. *Historia económica de la empresa moderna*. Madrid: Istmo.
28. Gisbert Calabiug, Juan Antonio y Enrique Villanueva Cañadas. 2004. *Medicina legal y toxicología*. Barcelona: Masson.
29. González Díaz Lombardo, Francisco Xavier. 2004. *Compendio de historia del derecho y del estado*. México: Noriega.
30. Guzmán Valdivia, Isaac. 1970. *Humanismo trascendental y desarrollo*. México: Limusa-Wiley.
31. Hamel, Gary y Bill Breen. 2008. *El Futuro del management*. Barcelona: Paidós.
32. Instituto del Tercer Mundo. 2008. *Guía del Mundo 2008*. Madrid: Ediciones SM.
33. Keat, Paul G. y Philip K. Y. Young. 2004. *Economía de empresa*. México: Pearson Educación.
34. Kotler, Philip y Gary Armstrong. 2008. *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

35. Kotler, Phillip, David Hessekiel y Nancy R Lee. 2012. *Lo bueno funciona*. Madrid: LID Editorial.
36. Kroeber, Alfred Louis y Clyde Kluckhohn. 1952. *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Massachusetts: The Museum.
37. Lacalle, Guillermo, María Eugenia Caldas y Reyes Carrión. 2012. *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid: Editex.
38. Letona Castillo, Sara Elizabeth. 2010. *Guía para la elaboración e implementación de un Código de Ética en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo en la ciudad de Guatemala*. Tesis Licenciatura en Administración de Empresas. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
39. Manso Coronado, Francisco. 2003. *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
40. Margadant, Guillermo. 1997. *Panorama de los Sistemas Jurídicos Contemporáneos, con sus antecedentes*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Derecho.
41. Martos Rubio, Ana. 2012. *Breve historia de los sumerios*. Madrid: Nowtilus.
42. Mayora de Gadivia, Yolanda. 2010. *Micro, Pequeñas y Medianas empresas en Guatemala*. Guatemala: CIEN.
43. Mondy, R. Wayne y M. Noe Robert. 2005. *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
44. Montero Fenollós, Juan Luis. 2012. *Breve historia de Babilonia*. Madrid: Nowtilus.
45. Mora Ledesma, José Guadalupe de la. 1979. *Psicología del aprendizaje*. México: Editorial Progreso.
46. Münch Galindo, Lourdes y Esperanza Ricalde. 2007. *Administración: escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.
47. Myers, David G. 2005. *Psicología*. Buenos Aires: Médica Panamericana.

48. OCDE. 2013. *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*. París: OECD Publishing.
49. Organización Internacional del Trabajo. 2006. *Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
50. Pellón, Ricardo. 2014. *Psicología del Aprendizaje*. Madrid: UNED Editorial.
51. Peña, Gustavo, Yolanda Cañoto y Zuleyma Santalla de Banderali. 2006. *Una Introducción a la Psicología*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
52. Prada, José Rafael. 2006. *Escuelas Psicológicas y Psicoterapéuticas*. Bogotá: San Pablo.
53. Roux, George. 2002. *Mesopotamia : historia política, económica y cultural*. Madrid: Akal.
54. Ruiz de Velasco y del Valle, Adolfo. 2007. *Manual de derecho mercantil*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
55. Saavedra, María de los Angeles. 1999. *Principios de Aprendizaje*. Santiago: Editorial Universitaria.
56. Saíz Roca, Milagros y Blanca Anguera Domenjó. 2009. *Historia de la psicología*. Barcelona: UOC.
57. Sgut, Martin. 2006. *Efectos económicos de las nuevas medidas de protección marítima y portuaria*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
58. Tábet, Michelangelo y Antonio Esquivias Villalobos. 2004. *Introducción al Antiguo Testamento*. Madrid: Ediciones Palabra.
59. Valle Labrada, Rubio. 2010. *Ética en los negocios*. Madrid: ESIC.
60. Velasco San Pedro, Luis Antonio. 2011. *La Aplicación privada del derecho de la competencia*. Valladolid: Lex Nova.
61. Zadek, Simon, Peter Pruzan y Richard Evans. 1997. *Building Corporate Accountability: Emerging practices in social and ethical accounting, auditing and reporting*. Londres: Earthscan.

e-grafía

1. Acuerdo Gubernativo No. 178-2001, Ministerio de Economía. www.uim.mineco.gob.gt. Consultado el 19 de agosto de 2014.
2. Curso de Administración de Empresas. www.aulafacil.com. Consultado el 7 de agosto de 2014.
3. Diccionario de la Real Academia Española. www.rae.es. Consultado el 12 de agosto de 2014.
4. Etimologías de Chile. www.etimologias.dechile.net. Consultado el 11 de julio de 2014.
5. Guzmán Brito, Alejandro. 2005. *Historia de la codificación civil en Iberoamérica*. <http://www.larramendi.es>. Consultado el 12 de agosto de 2014.
6. Guzmán Brito, Alejandro. 2010. *Codex. Revista de Estudios Histórico-Jurídicos*. www.rehj.cl. Consultado el 11 de agosto de 2014.
7. International Labour Organization www.ilo.org. Consultado el 24 de julio de 2014.
8. Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos www.oecd.org. Consultado el 1 de agosto de 2014.
9. Pacto Mundial, www.unglobalcompact.org/languages/spanish/. Consultado el 7 de julio de 2014.
10. U.S. Customs and Border Protection. www.cbp.gov. Consultado el 4 de agosto de 2014.
11. Universidad de Granada. www.ugr.es. Consultado el 14 de julio de 2014.

Anexos

Anexo 1. Afiche del Curso de Primeros Auxilios V. 1



¿Usted sabe qué hacer en caso de accidentes? +

CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS BÁSICO GRATIS

inicio + viernes 21 de febrero	hora + 2:15pm a 2:45pm	inscríbete hoy + Clínica Médica CON LA ENFERMERA
lugar + salón1	días + lunes y viernes	

Anexo 2. Afiche del Curso de Primeros Auxilios V. 2



¿Usted sabe qué hacer en caso de accidentes? 

CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS BÁSICO **GRATIS**

inicio + viernes 21 de febrero	hora + 2:15pm a 2:45pm	inscríbete hoy + Clínica Médica CON LA ENFERMERA
lugar + salón1	días + lunes y viernes	

Anexo 3. Aviso Apaga la luz



Anexo 4. Procedimiento para la elaboración de documentos

	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CÓDIGO: PRO-ADM-CSR-001	
Versión: Español	Revisión: No. 1, 07-03-2007	

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
PUESTO:	PUESTO:	PUESTO:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

1. OBJETIVO:

Dar a conocer los pasos para la elaboración de los documentos de la empresa, incluyendo el formato, encabezado, cuerpo y pie de página que debe llevar cada documento.

2. ALCANCE:

Se aplica a todos los documentos de la empresa, en los cuales se encuentran:

- a. Política
- b. Procedimiento
- c. Registro / Formato
- d. Programa

3. CONCEPTOS GENERALES

Documento: Escrito con que se prueba o demuestra algo.

Documentación: Es una disciplina científica que recopila, almacena, analiza y difunde información contenida en documentos de distinto tipo para hacerla accesible a cualquier persona que pueda necesitarla.

Política: Una política es una guía general verbal o escrita que establecen los límites que proporcionan la dirección y los límites generales dentro de los cuales tendrá lugar la acción administrativa. Este documentos debe incluir la Política, objetivo y alcance de la misma

Procedimiento: Son planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución. Sirven como guías de acción más que de pensamiento pues señalan el cómo deben hacerse ciertas actividades.

Registro / formato: Aplica para algunos procedimientos en donde debe quedar evidencia del cumplimiento de del mismo.

4. RESPONSABLE:

Jefe del Departamento de Cumplimiento

5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

5.1 CUERPO DEL DOCUMENTO: Cada documento según el tipo que sea, debe tener la siguiente información como mínimo.

a. Política:

- Descripción de la política
- Objetivo u objetivos
- Alcance
- Responsable
- Documentos relacionados

b. Procedimiento:

- Objetivo u objetivos
- Alcance
- Conceptos generales
- Responsable
- Descripción del procedimiento
- Información relevante / importante (si aplica)
- Documentos relacionados

c. Registro / Formato:

- Nombre del formato
- Código del formato (si aplica)

d. Programa

- Objetivo u objetivos
- Alcance
- Conceptos generales
- Responsable
- Descripción del programa

5.2 CODIFICACIÓN DE LOS DOCUMENTOS:

La empresa está dividida en tres áreas y éstas áreas a su vez en departamentos, todos los documentos deben llevar un código que los identifique, empezando por el tipo de documento, área de la empresa, departamento y correlativo.

a. TIPO DE DOCUMENTO:

DOCUMENTO	ÁREA
Política	POL
Procedimiento	PRO
Formato / Registro	FOR
Programa	PROG

b. ÁREAS DE LA EMPRESA

ÁREA	SIGLAS
Comercio	COM
Administrativa	ADM
Producción	PRO

c. DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA:

Departamentos de Área de Comercio:

El área de Comercio no está dividida por departamentos por lo que no se le colocará ningún departamento.

Departamentos del área Administrativa:

DEPARTAMENTO	SIGLAS
Administración	ADM
Exportación	EXP
Importación	IMP
Finanzas	FIN
Recursos Humanos	RH
Sistemas	SIS
Almacén General	ALG
Mantenimiento	MANT
Cumplimiento Social	CSR

Departamentos del área de Producción:

DEPARTAMENTO	SIGLAS
Corte	COR
Costura	COS
Plancha	PLA
Folding	FOL
Desmanche	DESM
Taller	TALL
Empaque	EMP
Administración	ADM

d. CORRELATIVO:

Se empieza desde el No. 001, y deben colocarse los tres dígitos.

5.2.1 EJEMPLO DE CODIFICACIÓN:

Ejemplo de política del área administrativa, departamento de Cumplimiento Social.

TIPO DE DOCUMENTO	AREA	DEPARTAMENTO	CORRELATIVO
POLÍTICA	ADMINISTRATIVA	CUMPLIMIENTO SOCIAL	001
POL	ADM	CSR	001

6. HOJA DE PORTADA: Todos los documentos deben tener una hoja de portada, cual incluye el Encabezado y pie de página establecido y en medio el nombre del documento.

Ejemplo de hoja de portada:

	NOMBRE DEL DOCUMENTO	
NOMBRE DEL MANUAL	CODIGO:	
Versión:	Revisión:	
NOMBRE DEL DOCUMENTO		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
PUESTO:	PUESTO:	PUESTO:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
Página 1 de 2		

7. ENCABEZADO (TODAS LAS PÁGINAS)

	NOMBRE DEL DOCUMENTO	
NOMBRE DEL MANUAL	CODIGO:	
Versión: Español	Revisión: No. X, Fecha de Revisión, en formato DÍA-MES-AÑO	

8. PIE DE PÁGINA (PRIMERA PÁGINA)

ELABORADO POR:	REVISADO:	APROBADO POR:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

9. PIE DE PÁGINA (DE TODAS LA PÁGINAS)

No. de página: X página de X

10. LETRA A UTILIZAR

Tipo Arial, tamaño 11

Glosario de siglas

1. EMN Empresas Multinacionales
2. C-TPAT Custom-Trade Partnership Against Terrorism
3. IGSS Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
4. INTECAP Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
5. IRTRA Instituto de Recreación de los Trabajadores
6. ISO International Organization for Standardization
7. LED Light-Emitting Diode
8. OCDE Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
9. OIT Organización Internacional del Trabajo
10. SA8000 Social Accountability 8000
11. SHRM Society for Human Resource Management