

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**CAMPUS MONTERREY**

**DIVISION DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERIA**



**ESTUDIO EXPLORATORIO DE CODIGOS DE ETICA  
EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA MEXICANA**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO ACADEMICO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS  
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD  
Y PRODUCTIVIDAD**

**EDGAR MICELI MENDEZ**

**Junio del 2000**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**CAMPUS MONTERREY**

**DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA**



**ESTUDIO EXPLORATORIO DE CÓDIGOS DE ÉTICA EN LA INDUSTRIA  
ALIMENTARIA MEXICANA**

**TESIS**

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE**

**MAESTRO EN CIENCIAS  
ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**EDGAR MICELI MÉNDEZ**

**MONTERREY, N.L.**

**JUNIO DE 2000**

# INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA

Los miembros del comité de Tesis recomendamos que la presente tesis del Ing. Edgar Miceli Méndez sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestro en Ciencias con especialidad en:

SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Comité de Tesis



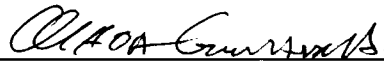
Lic. Carlos J. García Meza, M.C.

ASESOR



Ing. Manuel E. Matías Ojeda, M.C.

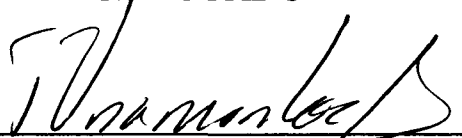
SINODAL



Lic. Héctor Ochoa Grimaldo, M.C.

SINODAL

APROBADO



Dr. Federico Viramontes Brown

Director del Programa de Graduados en Ingeniería

# **Dedicatoria**

## **A Dios**

Por permitirme la felicidad de vivir.

## **A mis padres: Wilfrido y Alicia**

Por su amor, por ser cómplices en mis proyectos...

## **A mis hermanos: Willo y Calú**

Por su apoyo incondicional.

## **A mis sobrinos:**

Mario Alberto, Anahí, Paola y Leonardo, por la alegría que inyectan a mi corazón.

## **Agradecimientos**

### **Gracias...**

A todos los que me apoyaron en la realización de esta tesis en especial a mi comité de tesis:

Lic. Carlos J. García Meza

Ing. Manuel E. Matías Ojeda

Lic. Héctor Ochoa Grimaldo

Por su colaboración y valiosas aportaciones.

A las compañías:

BIMBO, FOMENTO AGROPECUARIO, GIMSA, GRUMA,  
KELLOGG, LALA, NABISCO, NESTLE y SIGMA ALIMENTOS.

Que amablemente compartieron tiempo e información valiosa para la realización de este estudio.

# CONTENIDO

<b>ANTECEDENTES.....</b>	<b>4</b>
LA CULTURA.....	5
LOS VALORES .....	7
IMPORTANCIA DEL ESTUDIO .....	9
OBJETIVOS:.....	10
ALCANCE .....	10
<b>REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>11</b>
CALIDAD Y ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD TOTAL (ACT).....	11
ÉTICA Y CALIDAD TOTAL .....	17
CÓDIGOS DE ÉTICA.....	21
LA FORMACIÓN EN VALORES DENTRO DE LA EMPRESA .....	24
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>26</b>
FINALIDAD DE LA EMPRESA .....	26
ÉTICA EN LOS NEGOCIOS.....	29
<i>Dificultades de una ética empresarial</i> .....	32
<i>Razones para el nacimiento de la ética empresarial</i> .....	35
<i>¿Qué es la ética empresarial?</i> .....	38
PERSPECTIVAS ÉTICAS .....	43
<i>Deontología:</i> .....	43
<i>Teología:</i> .....	44
<i>Consecuencialismo:</i> .....	44
<i>Relativismo:</i> .....	44
<b>MÉTODOS.....</b>	<b>46</b>
ETAPA 1: PLANEACIÓN .....	46
ETAPA 2: DISEÑO .....	47
ETAPA 3: ENTREVISTA .....	52
ETAPA 4: TRANSCRIPCIÓN .....	53
ETAPA 5: ANÁLISIS .....	53
ETAPA 6: VERIFICACIÓN .....	53
ETAPA 7: REPORTE .....	54
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
PRESENCIA Y TIPOS DE CÓDIGO .....	55

FORMATO.....	56
FECHA DE ADOPCIÓN.....	56
RAZONES PARA INSTITUIR UN CÓDIGO DE ÉTICA .....	56
PARTICIPANTES EN EL DISEÑO DE LOS CÓDIGOS .....	57
ALCANCE.....	58
CONTENIDO.....	58
PROGRAMAS DE FORMACIÓN DE VALORES .....	58
FORMAS DE INTEGRAR VALORES ÉTICOS DENTRO DE LAS OPERACIONES DIARIAS .....	59
VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO.....	60
BENEFICIOS .....	60
PLANES .....	61
RELACIÓN ENTRE ÉTICA Y CALIDAD.....	61
VALORES ÉTICOS MÁS IMPORTANTES .....	61
<i>Honestidad</i> .....	62
<i>Integridad</i> .....	62
<i>Responsabilidad</i> .....	63
<i>Compromiso</i> .....	63
<i>Humanismo</i> .....	63
<i>Empatía</i> .....	63
<i>Austeridad</i> .....	64
<i>Respeto</i> .....	64
<i>Justicia</i> .....	64
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>66</b>
INVESTIGACIONES FUTURAS.....	68
<b>Anexo I Valores Corporativos de Algunas Empresas de Alimentos .....</b>	<b>70</b>
GRUMA.....	70
<i>Visión:</i> .....	70
<i>Misión:</i> .....	70
<i>Estrategia:</i> .....	70
<i>Política de Calidad:</i> .....	70
NESTLÉ .....	71
<i>Misión:</i> .....	71
BIMBO:.....	71
<i>Misión:</i> .....	71
<i>Valores</i> .....	71

<i>Objetivos:</i> .....	72
<i>Política de Calidad</i> .....	73
GRUPO LALA.....	73
<i>Misión</i> .....	73
KELLOGG COMPANY.....	74
SIGMA ALIMENTOS.....	74
<i>Misión</i> .....	74
<i>Política de Calidad:</i> .....	74
NABISCO.....	75
<b>Anexo II Guía Utilizada para la Entrevista.....</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....</b>	<b>81</b>



## ANTECEDENTES

En el pasado el concepto de comportamiento ético en el trabajo simplemente significaba que el empleado podría recibir un salario justo por su “honesto” día de trabajo. Este concepto cae dentro del estandarte de la justicia, equidad, y los derechos morales: Los individuos tienen el derecho positivo de ser compensados de una manera que refleje su desempeño (Raiborn y Payne, 1996). Sin embargo, en los últimos años, las exigencias de los consumidores han aumentado, el gobierno ha establecido normas que debemos cumplir, la apertura de fronteras nos ha llevado a una mayor competencia; por lo que ese concepto ha quedado fuera de contexto. Podemos afirmar que “tal vez más que en ninguna época anterior, una organización tiene que saber que representa y con qué principios va a operar. Un comportamiento organizacional basado en valores (éticos) ya no es una interesante elección filosófica: hoy es un imperativo para la supervivencia” (Blanchard y O’Connor, 1997).

Hablando en particular de la industria alimentaria, las cuestiones éticas se presentan como un requisito que debemos cubrir a fin de garantizar que el producto que ofrecemos cumpla por un lado, con los ingredientes y el contenido nutrimental esperados para éste, y por otro que su contenido físico, químico y microbiológico no representen un riesgo a la salud del consumidor. De vital importancia, dado que al ser productos que ingerimos, cualquier alteración de los mismos pudiese ocasionar trastornos en el organismo e incluso provocar la muerte.

En el ámbito internacional existen organismos preocupados por que el comercio de alimentos se realice “respetando el principio de que todos los consumidores tienen derecho a alimentos inocuos, sanos y genuinos y a estar protegidos de prácticas comerciales deshonestas” (Codex Alimentarius, 1999). Pero esta preocupación no debe quedarse en nivel macro, debemos llevarla al

---

interior de la planta y hacer que se viva a través de todas las operaciones que se realicen en ella, desde las juntas de planeación estratégica hasta las labores de limpieza y sanidad. Obviamente esto implica un cambio de cultura organizacional, un cambio en los valores de la compañía; a fin de clarificar estos conceptos los expondremos en los párrafos siguientes.

### **La Cultura**

Sin lugar a dudas, uno de los retos más grandes que enfrentan los administradores, hoy más que nunca, consiste en orientar la cultura de la organización hacia niveles superiores de productividad y eficiencia. Para ello se vuelve imperativo conocerla a fondo, a fin de poder cambiar algunos rasgos y fortalecer o fomentar otros. (DelaCerde y Núñez, 1998; Pérez, 1999).

Según Kanji y Yui (1997) el concepto de cultura, que es ahora considerado por la teoría de organizaciones, tiene en su origen dentro de la antropología y está dado por Tyler (1871) como sigue:

“Cultura o civilización considerada en su amplio sentido etnográfico, es aquello que comprende todo lo referente a conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como un miembro de la sociedad”.

Desde la misma perspectiva, DelaCerde y Nuñez citan que la cultura es el conjunto de características no biológicas del hombre y las consecuencias de ellas en sus logros. Esta, genera modos de vida, formas de pensamiento, maneras de conducta, rituales y sistemas de comunicación simbólica. Salzmann (1977) por su parte señala que la cultura en “un término amplio, es la totalidad del comportamiento social aprendido que ha distinguido a la humanidad durante el curso de su historia. En un término más preciso, cultura también significa la manera tradicional de hacer las cosas en una sociedad determinada.”

---

En palabras más simples, Octavio Paz (1970) indica que la cultura es la “creación y participación común de valores”.

Este concepto coincide con el de Peter y Waterman (1984), ya que para ellos la cultura son los valores compartidos dentro de la organización. En su libro *En busca de la Excelencia*, ellos indican que “las empresas cuyos únicos objetivos claros eran los financieros, no marchaban económicamente tan bien como aquellas que tenían un conjunto más amplio de valores”, agregan que “sin excepción, la dominancia y coherencia de cultura dentro de esas organizaciones demostró ser la cualidad esencial de éxito”.

La importancia de la cultura organizacional es cada vez más aceptada por un número creciente de personas; muchos administradores en estos días ponen la debida atención a su cultura organizacional debido a que ven la cultura como una ventaja competitiva (Egan, 1994). Algunos autores aseguran que las compañías con una buena cultura pueden incrementar sus ventas tres veces más que las organizaciones que no la tienen. Por lo tanto, una compañía exitosa necesita más que solamente una buena estrategia de negocios, necesita una cultura que soporte esta estrategia (Kanji y Yui, 1997).

Mencionan Kanji y Yui que algunas veces las organizaciones reflejan la personalidad y el carácter de las normas y creencias de sus miembros fundadores. Esto puede ser fácilmente visto si consideramos a Henry Ford, quien es conocido por su enorme impacto sobre la forma de la cultura de su organización; otros ejemplos pueden incluir a Walt Disney Productions y en México al Grupo Industrial Bimbo. Según Schein (1985), cuando los fundadores se retiran, la cultura que desarrollaron no pierde ímpetu. El proceso y la gente dentro de la compañía se han vuelto los soportes de la cultura y esta misma cultura prevalece dentro de la organización.

---

Definiendo el concepto de cultura de calidad, encontramos que es el conjunto de valores y hábitos que posee un grupo de personas, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión (Cantú, 1997).

Cabe señalar que estos valores y hábitos cambian de país a país e inclusive de organización a organización y que el éxito de los sistemas de administración de recursos humanos depende de su adaptación a dicha cultura específica (Hope y Xin, 1997).

Para maximizar la posibilidad de éxito de una organización en un ambiente de negocios tan competido, es necesario que las metas y los valores organizacionales y personales sean congruentes, por lo que es responsabilidad de la alta administración: planear el sistema adecuado de formación de personal, específico para cada organización y el estado de madurez en el que se encuentre.

Como podemos ver, los valores son parte medular de la cultura, por lo que se vuelve menester analizar dicho término.

### **Los Valores**

El término "valor" tiene muchos significados y en ocasiones produce confusión ya que puede ser aplicado en muchos contextos. De manera general el término "valor" denota "un sentir de lo que debería ser" o "aquello que es importante" (Bounds et al, 1994). Leonardo Iglesias (1993) indica que los valores son parte de la cultura y se ubican en el ámbito de lo espiritual y lo universal, agrega que "el valor es la orientación e intensidad del sentido asignado a algo, en función del esfuerzo realizado para el logro deseado".

Por otra parte, Rokeach (1973) ha definido el concepto de valor como "...la creencia fortalecida de un modo específico de conducta o de estado ideal de

---

---

existencia que es personalmente o socialmente preferible a un modo de conducta o estado ideal de existencia opuesto". Rokeach ofrece cinco suposiciones acerca de la naturaleza de los valores: (1) los valores son relativamente pequeños en número, (2) los individuos poseen los valores similares en grados variables, (3) los valores están organizados dentro de un sistema de valores, (4) los antecedentes de los valores son la sociedad, las instituciones, y la personalidad, y (5) las consecuencias de los valores se manifiestan prácticamente en todos los hechos.

La primera suposición de Rokeach acerca de que los valores son relativamente pequeños en número es evidente cuando los valores son comparados con las opiniones y las actitudes. Mientras que los valores están profundamente enraizados y fijos en su naturaleza, las opiniones y las actitudes son situaciones límite (Akaah y Lund, 1994). Es decir, los individuos presentan miles de opiniones y actitudes pero solo un limitado número de valores. Consecuentemente, un solo valor puede provocar numerosas opiniones y actitudes (Mindell y Gorden, 1981). Esto, aunado a la segunda suposición que los individuos poseen valores similares en grados variables, sirve para resaltar la utilidad de los valores con relación a la conducta. La tercera suposición de Rokeach de los valores como un sistema organizado deriva del hecho de que los valores representan un firme conjunto de creencias las cuales proveen la guía de formas apropiadas de comportamiento y estados ideales por los cuales esforzarse (Akaah y Lund, 1994; Brown, 1976; Mindell y Gorden, 1981). Sin embargo, como la cuarta suposición de Rokeach señala, las indicaciones de lo que son las formas apropiadas de comportamiento y estados ideales por los cuales esforzarse son basados culturalmente, opuesto a sus principios absolutos o normas establecidas en la ley natural. Finalmente, la quinta suposición que las consecuencias de los valores son manifestadas prácticamente en todos los fenómenos resalta el potencial de los valores con relación al comportamiento. Debido a su importancia en la personalidad y en la estructura cognitiva de los individuos los valores son pensados para influenciar cada etapa del comportamiento humano (Akaah y Lund, 1994; Mindell y Gorden, 1981; Parsons y Shils, 1951; Pitts y Woodside, 1991;

---

Schmidt y Pesner, 1982). De acuerdo con Rokeach, los valores son "... determinantes de todos los tipos de comportamiento que pueden ser llamados comportamiento social – de acción social, de actitudes e ideología, evaluaciones, juicios morales y justificaciones de sí mismo para con otros, comparaciones de sí mismo para con otros y de tratar de influir en otros".

Como hemos podido observar, los valores son determinantes del comportamiento humano, dentro y fuera de la organización, es por eso de la importancia de establecer los valores corporativos, ya que estos serán determinantes en el comportamiento de las personas que integren la empresa.

### **Importancia del estudio**

El proceso de liberación de fronteras, cada vez más dinámico por las actuales políticas económicas de nuestro país, representa un gran reto de supervivencia para las empresas mexicanas, al mismo tiempo, representa una gran oportunidad para la diversificación de nuestros mercados.

Para lograr competir con éxito debemos estar preparados tecnológicamente, incluyendo tecnologías duras y tecnologías suaves. Pero no bastan buenas competencias técnicas, no debemos olvidar que quienes hacen que las cosas sucedan son humanos y es ahí donde la ética y los valores morales que guíen el comportamiento de esas personas toma gran importancia.

Con este estudio se pretende determinar el estado actual en el que se encuentra la industria alimentaria del país con relación a los temas de ética, y sentar las bases para posteriores investigaciones en el área.

---

**Objetivos:**

El objetivo general de este estudio es contribuir al conocimiento de los aspectos éticos en la industria alimentaria mexicana. Teniendo los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar las principales características de los códigos de ética usados en la industria alimentaria mexicana.
2. Identificar los principales valores éticos que son considerados como importantes en la industria alimentaria
3. Determinar las razones para y la efectividad de adoptar códigos de ética como una guía para la industria productora de alimentos de México.
4. Identificar las formas de integrar los valores éticos dentro de las operaciones diarias en la industria alimentaria.

**Alcance**

En el presente trabajo se hace una investigación de campo en diferentes empresas líderes de la industria alimentaria mexicana, establecida en el norte del país, los resultados están basados en entrevistas realizadas a los directivos del área de calidad de las mismas.

---

## REVISIÓN DE LITERATURA

En el presente capítulo haremos referencia a estudios realizados en el área ética en las organizaciones, así mismo se hará una descripción de los principales factores que intervienen en el desempeño ético las mismas; comenzando por conceptos básicos como el de calidad, dado que consideramos es necesario entender claramente las bases, antes de hablar de aspectos organizacionales o administrativos.

### **Calidad y Administración por Calidad Total (ACT)**

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) los problemas de calidad y seguridad en los alimentos están creando dificultades al comercio alimentario internacional y fomentando además la creciente preocupación de los consumidores.

Afirma John Lupien, Director del Departamento de Nutrición de la Organización, que "la calidad y la seguridad de los alimentos se han convertido en una de las cuestiones de vital importancia en el comercio alimentario... por ejemplo, los datos indican que algunos productos alimentarios de procedencia europea están siendo rechazados debido a problemas ligados a las cuestiones de calidad y seguridad. Las cifras facilitadas por la estadounidense FDA (Food and Drug Administration) muestran que durante el primer mes de 1998 alrededor de 778 remesas procedentes de 25 países de la Europa Occidental y Oriental fueron rechazadas por los Estados Unidos."

Los motivos del rechazo han sido la contaminación con bacterias patógenas (Listeria, Salmonella), la imposibilidad de satisfacer las reglas en materia de seguridad por cuanto respecta a las comidas enlatadas con bajo contenido en

---



ácidos, la inclusión de aditivos no autorizados, el etiquetaje incorrecto, la suciedad, los residuos de pesticidas en exceso o no autorizados, la presencia de colorantes no tolerados, la contaminación con metales pesados y el envasado defectuoso.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) afirma que anualmente cientos de millones de personas en el mundo se ven aquejadas por enfermedades causadas por productos alimentarios contaminados.

El mercado alimentario internacional ha alcanzado la cifra de 400 billones de dólares por año y se prevé un crecimiento aún mayor. En este contexto, el experto de la FAO señala que "las naciones deben mejorar sus sistemas de control alimentario si quieren obtener beneficios de la expansión del comercio, de no hacerlo perderán tanto sectores de mercado como ganancias derivadas de la exportación". (FAO, 1998).

Si bien los consumidores y el gobierno contribuyen a garantizar la inocuidad y calidad de los alimentos, es la industria alimentaria, en último término, la que debe invertir los recursos materiales y administrativos para asegurar el cumplimiento cotidiano de las normas alimentarias. La empresa privada reconoce que su éxito depende de la satisfacción del consumidor, y que a la industria le conviene instalar y realizar los controles necesarios para garantizar que sus productos respondan efectivamente a las expectativas de los consumidores en cuanto a su inocuidad y calidad (FAO, 1997)

Pero ¿cómo debemos ver el término calidad en la industria alimentaria? El término calidad ha sido definido de muchas formas diferentes, dependiendo del concepto y el enfoque que el autor quiera resaltar.

---

Crosby (1979) la definió como:

*Calidad es el grado de conformidad de nuestro producto o servicio con relación a ciertos requerimientos o especificaciones.*

Esta definición usada por Crosby sugiere la existencia de estatutos que debemos cumplir. En orden de administrar adecuadamente la calidad, debemos ser capaces de medirla.

Otra definición más general de calidad es la que refiere Juran (1974):

*Calidad es adecuación al uso.*

Esta definición hace énfasis en los aspectos de calidad del cliente, incluyendo calidad de diseño. Ambas definiciones pueden y deben ser las mismas ya que reflejan una necesidad de hacer que los requerimientos o especificaciones reflejen la adecuación al uso (Wadsworth, et al 1986).

El estándar A3 de la ANSI/ASQ (1978) a definido la calidad de la siguiente manera:

*Calidad es la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que contribuyen a satisfacer necesidades dadas.*

Pace (1999) define calidad como:

*Hacer las cosas correctas de la manera correcta la primera vez y cada vez.*

Pace ha definido lo que es "correcto" e "incorrecto" con respecto a calidad de la siguiente manera. La "cosa correcta" debe ser entendida tanto desde perspectivas internas (producto/servicio) como desde perspectivas externas

---

(cliente). Esto significa que el producto o el servicio cumple con los requisitos del cliente, se realiza según lo indicado, está cotizado adecuadamente, y se entrega a tiempo. La "manera correcta" es la más eficaz, la más eficiente, el costo más bajo, lo más rápido, el más alto valor al producir el resultado correcto la primera vez y cada vez. Implica conformidad a todos los estándares y especificaciones aplicables, así como la minimización de los costos de mala calidad tales como retrabajo, desperdicio, y desecho. Por lo tanto, la mala calidad se podría definir como hacer las cosas incorrectas (o no poder hacer las cosas correctas) o hacer las cosas correctas de la manera incorrecta (o no poder hacer las cosas correctas de la manera correcta cada vez)

Hablando en particular de la industria alimentaria, Serra y Escriche (1997) señalan que:

*Calidad es el grado de pureza de un alimento.*

*Calidad es aquella combinación de atributos de un alimento que determina el grado de aceptabilidad del producto por el consumidor y por lo tanto condiciona su valor comercial.*

Ellos señalan que el concepto de calidad debe abarcar todos los aspectos del alimento tales como: la composición intrínseca, su valor nutritivo, el grado de alteración, el almacenamiento, su distribución y venta, e incluso la presentación al consumidor.

En conclusión podemos decir que el concepto de calidad en la industria alimentaria debe contemplar las características del alimento de una manera holística, debiendo tomar en cuenta los siguientes aspectos (Serra y Escriche, 1997; FAO, 1997; González, 1997):

---

La inocuidad - el establecimiento de normas para los riesgos toxicológicos y microbiológicos, y la aplicación de procedimientos y prácticas que aseguren el cumplimiento de esas normas, de tal manera que el alimento llegue al consumidor con la ausencia de peligro para la salud.

La nutrición - el mantenimiento de determinados niveles de nutrientes en los ingredientes alimentarios y la formulación de alimentos con perfiles nutricionales que fomenten el interés de los consumidores por la alimentación sana.

La calidad sensorial - la preocupación por características organolépticas tales como el sabor, el aroma, la sensación al tacto y el aspecto.

El valor - la garantía de ciertas características relacionadas con la funcionalidad y las ventajas económicas para el consumidor, como la comodidad, el envasado y la duración en almacén de los productos.

Y la autenticidad, que se refiere a la ausencia de fraude o adulteración.

Es evidente que la inocuidad y la calidad deben asegurarse en la fase del diseño del producto, no pueden lograrse mediante los ensayos del producto final. Los programas de garantía de la calidad se basan en las técnicas del análisis de riesgos y de los puntos críticos de control (HACCP), que la industria alimentaria ha adoptado voluntariamente en gran escala. El aseguramiento de la calidad engloba la conceptualización del producto, la selección y compra de materias primas, y la definición de la elaboración, el envasado, la distribución y el mercadeo. Los consumidores participan en la evaluación de los nuevos productos.

Luego entonces, siguiendo los conceptos de Pace y de Serra y Escriche podemos definir el mejor producto alimentario como aquel que:

- ✓ El consumidor necesita
-

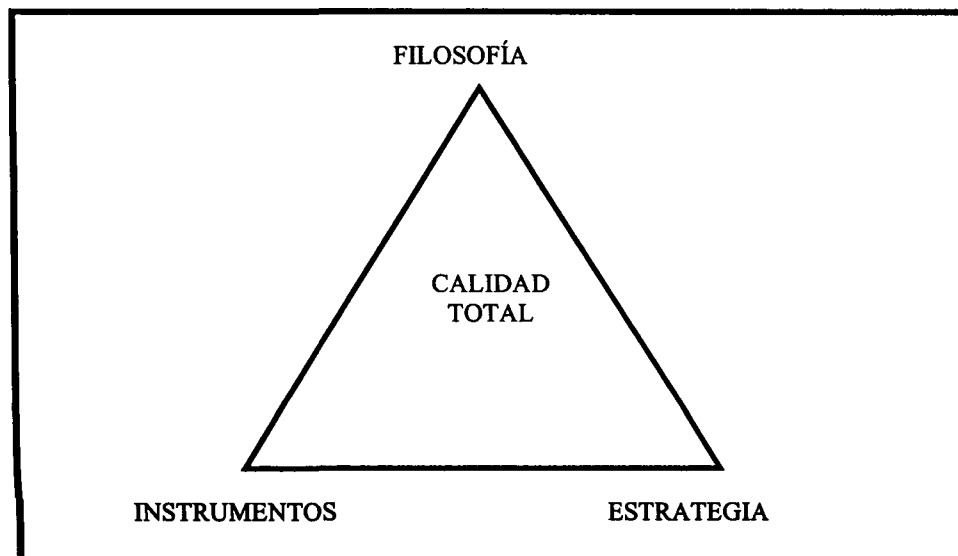
- ✓ El consumidor puede pagar
- ✓ El consumidor está interesado en adquirir
- ✓ Que cumple con las especificaciones
- ✓ Que posee las máximas características.

Ahora bien, si hablamos de calidad total, Serra y Escriche la definen como: "el conjunto de principios, métodos y estrategias que movilizan toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor costo".

Pace define la Administración por Calidad Total como "el conjunto de metas, estrategias y procesos que conducen hacia la calidad".

Elizondo (1999) señala que ACT "es la filosofía de administrar los esfuerzos de una organización, buscando aumentar su rentabilidad a través de la satisfacción de sus clientes y de promover la participación inteligente de todo el personal".

Así, tal como podremos ver en la siguiente figura, la calidad total se apoya en tres puntos que constituyen el triángulo de la calidad, en el que en cada uno de sus vértices figuran: la filosofía en la que se basa su actuación, los instrumentos utilizados para aplicarla y la estrategia a seguir en cada caso.



Inherente a estas definiciones están las preguntas, ¿qué son las cosas correctas? Y ¿quién determina lo que es correcto? Razón por la cual, como veremos a continuación, ACT puede y debe ser examinado desde una perspectiva ética.

### **Ética y Calidad Total**

A través de los siglos, en las diferentes disciplinas de la ciencia tales como la medicina y el derecho, se han desarrollado códigos éticos que deben ser cumplidos por sus practicantes; otros grupos profesionales como enfermeras, ingenieros y psicólogos han desarrollado estándares profesionales. Estos estándares sirven para resaltar y conservar el estatus de la profesión, pero también para emitir sanciones cuando los individuos cometen alguna violación a estos estándares. Estos códigos describen comportamientos aceptables o no aceptables además de explicar bajo que condiciones ciertos comportamientos pueden ser aceptables o no. Los códigos pueden estar basados en sistemas éticos como deontología, teleología, utilitarismo, relativismo o una combinación de ellos (Pace, 1998).

Pace dice que claramente la administración por calidad total (ACT) está implícitamente inmersa en estos códigos debido a que trata con el dilema de los juicios morales de lo que está bien y lo que está mal. Estos se aplican en los asuntos de negocio de qué hacer y cómo hacerlo, específicamente con relación a cómo debe hacerse un producto o un servicio, cómo debe ser entregado, y cómo la organización interactúa con sus consumidores y otros constituyentes. Pero aunque la ACT tiene obvias implicaciones éticas, ésta puede no estar considerada dentro del código de ética del negocio.

---

Antes de implantar un sistema de ACT Pace (1998) señala que se deben cumplir ciertas condiciones.

- 1.- *La organización debe definir qué son las cosas correctas. Esto debe involucrar un estudio de los consumidores, mercados, competidores, regulaciones, proveedores, empleados, acreedores y accionistas. Para las compañías que no tienen seguro cuáles son las cosas correctas, la implementación de ACT es secundaria a la planeación y definición de metas.*
- 2.- *La organización debe estar dispuesta a hacer (y esforzarse a hacer) las cosas correctas. Esto involucra la creación, implementación, mantenimiento y mejora de sistemas y procesos necesarios.*
- 3.- *La organización debe estar dispuesta a hacer (y esforzarse a hacer) las cosas correctas consistentemente. La organización requiere retroalimentación, concurrencia y alimentación de los sistemas de control. Además la organización debe proveer a sus miembros de herramientas, información, y soporte para tomar inmediatamente acciones correctivas cuando los errores o las equivocaciones sean descubiertas.*

La mala calidad es no ética desde cualquier perspectiva:

Perspectiva deontológica: La ética del principio -- la mala calidad es no ética porque esto implica el hacer las cosas incorrectas o el no poder hacer las cosas correctas. El principio implícito es una declaración general, estatuto normativo que uno debe cumplir para evitar hacer lo incorrecto. El principio implícito entonces es probado con el principio de la universalidad, que se basa en la consistencia. Es decir "¿puede éste principio implícito convertirse en una ley universal que se aplica a todos los actores en todas las situaciones siempre?".

---

Perspectiva teleológica: La ética del propósito -- la mala calidad es no ética siempre que las intenciones de la organización que produce mala calidad sean las de engañar, cubrir, ocultar, o justificar la mala calidad. En el caso especial que las intenciones de la organización sean puras, y el resultado de la mala calidad sea inadvertido o accidental, la prueba del propósito puede haber sido pasada, pero es ingenuo asumir que la organización será eximida de la prueba de la consecuencia.

Perspectiva consecuencialista: la mala calidad es no ética porque produce la consecuencia de las cosas incorrectas o la falla de hacer las cosas correctas.

Perspectiva relativista: la mala calidad es no ética siempre que la situación requiera de calidad y la organización no pueda producir calidad. Adicionalmente, la mala calidad puede ser no ética cuando otros actores en la misma situación o en una similar están haciendo las cosas correctas de la manera correcta, o aún cuando otros actores están haciendo más de las cosas correctas de una manera más correcta.

La mala calidad no es sólo no ética, sino también es una práctica de negocio imprudente. Las encuestas han indicado que los clientes están exigiendo cada vez más alta calidad, y que el precio se está convirtiendo en un factor menos importante en las decisiones de compras.

Como podemos ver, el tener un razonamiento ético para el sistema ACT y las metas, estrategias, y procedimientos resultantes puede ayudar a los líderes de la organización a la capacitación, información, motivación y soporte de sus empleados en la realización de esas metas y estrategias. La comprensión de los principios éticos, los propósitos, las consecuencias y la situación pueden ayudar a los miembros de la organización a ver la necesidad y a desear un sistema ACT y así sobrellevar las objeciones hacia la implantación de los sistemas y procedimientos necesarios para alcanzar y sostener altos estándares de calidad. La administración por calidad total puede ser el principio, propósito, consecuencia

---



y la situación actual de la organización. Sin embargo, el agregar consideraciones éticas a la capacitación y comunicación puede ser benéfico ya que permite ganar disponibilidad y compromiso por parte de los empleados hacia ACT (Pace, 1998).

Según Pace, implantar ACT como una estrategia, una meta, y proceso para alcanzar y mantener estas condiciones es un imperativo ético de cualquier perspectiva:

**Perspectiva deontológica:** Hacer las cosas correctas de la manera correcta implica un estándar de excelencia. Claramente, los intentos de una organización y los logros en esta arena son éticos. Además, varios principios universales (o casi universales) se pueden deducir de ACT. Éstos incluyen el principio del involucramiento (o *empowerment*), el principio del valor del cliente, y el principio de valor agregado económico. Aunque algunas opiniones, por ejemplo los valores y los enfoques competentes a los accionistas, implican que es imposible satisfacer completamente definiciones diversas o que están en conflicto sobre las cosas correctas, no obstante sugieren con que eso los involucrados de mayor interés deben ser satisfechos de la mejor manera posible.

**Perspectiva teleológica:** Intentar hacer las cosas correctas de la manera correcta es claramente ético. Los procesos orientados a las metas de ACT con el propósito de definir, alcanzar, y mantener las cosas correctas de la manera correcta son éticamente imperativos. En otras palabras, el acto de perseguir calidad es genuinamente moral y por lo tanto ético cuando está hecho fuera del respeto puro de las obligaciones, en este caso al cliente y a involucrados tales como el empleado o aún el ambiente.

**Consecuencialismo:** las consecuencias de hacer las cosas correctas de la manera correcta están constantemente bajado los costos, incrementando el valor, produciendo mayor satisfacción del cliente, aumentando la competitividad, el

---

desarrollo organizacional y económico. Examinado de esta perspectiva, ACT es de nuevo un imperativo ético claro.

Relativismo -- esta visión implicaría que ACT podría ser ético bajo ciertas circunstancias. Por lo tanto, si las circunstancias bajo las cuales ACT es ético fueran frecuentes, ACT sería un imperativo ético. Éste es precisamente el caso. Las organizaciones alrededor del mundo se enfrentan con presiones competitivas intensas, demandas de cliente de aumento, estándares más altos de los accionistas, y las presiones de democracia social que transforman el lugar de trabajo. Así ACT es un imperativo ético desde la perspectiva relativista porque promueve y permite éxito de organización en estas circunstancias precisas. Además, ACT se convierte en una fuente de la ventaja competitiva sostenible. Como tal, ACT se está convirtiendo en un acercamiento normativo, básico para negociar en el mercado de hoy.

### **Códigos de ética**

Un código de conducta profesional es generalmente el resultado de una industria o profesión que ha madurado y aspira brindar altos estándares a dicha industria o profesión (Sui y Tan, 1995). Aspiraciones como esas demandan que el código de conducta profesional englobe los principios fundamentales de honestidad, responsabilidad, integridad, empatía y confiabilidad. En una industria como la alimentaria, con la cual mantenemos relación a lo largo de nuestras vidas, existe una obligación para cada practicante de ser gobernado y guiado éticamente por un código de conducta profesional.

Según Rion (1990), la regla de oro en el comportamiento ético es "has a los demás lo que quisieras que los demás hicieran por ti". Esto articula simple reciprocidad en las relaciones humanas, la cual requiere que consideremos el impacto de nuestras acciones sobre los demás, como si nosotros estuviéramos recibiendo la acción (Sui y Tan, 1995). En la industria alimentaria, una regla

---

comúnmente usada es “no produzcas algo que no darías de comer a tus hijos”, esto articula también la reciprocidad de nuestras acciones, hace que nos ubiquemos en el lado que está recibiendo la acción, en este caso los alimentos, que paralelamente al respeto que debemos tener a nuestros consumidores en general, podrían ser ingeridos por grupos susceptibles como infantes, enfermos o personas de la tercera edad, para los cuales los requisitos de seguridad alimentaria son aún mayores.

Los códigos de ética empresariales, según Roberto de Michele (1998), son sistemas de reglas establecidos con el propósito general de guiar el comportamiento de los integrantes de la organización y de aquellos con los cuales ésta actúa habitualmente: clientes, proveedores y contratistas, planteando un marco de acción bajo el cual actuar frente a situaciones difíciles.

Dichos sistemas de reglas, se originan generalmente en la máxima autoridad de la organización y suelen estar respaldadas por alguna forma de sanción; aún que esto no es una regla, la forma de transmitir los valores éticos entre las organizaciones puede variar dependiendo de la estrategia que se siga para su transmisión y seguimiento (Weaver y Kleve, 1999).

Es menester señalar que los códigos de ética no son enunciados de buenas intenciones en abstracto, ajenos a los intereses y objetivos de la organización. Estos sistemas de reglas buscan tener un impacto concreto y práctico dentro de la administración de los negocios. Ellos deben reiterar los principios morales que imperan en la organización, provocando a su vez el reforzamiento de la conciencia ética de los individuos.

Siguiendo con de Michele, podemos señalar los dos rasgos fundamentales de los códigos de ética empresarial:

---

- Las reglas se originan por decisión de las máximas autoridades de la organización y,
- El propósito es que los miembros de la organización actúen en forma coherente con los objetivos que establece la dirección.

En un estudio realizado por el Ethics Resource Center entre 2000 empresas de Estados Unidos, se preguntó cuales eran las situaciones a las cuales los códigos de ética hacían referencia con mayor frecuencia; teniéndose los siguientes resultados:

1. Conflictos de interés.
2. Recibir regalos, premios.
3. Protección de información de la empresa.
4. Ofrecer regalos, premios.
5. Discriminación.
6. Acoso sexual.
7. Retornos.
8. Comportamiento general.
9. Robo.
10. Uso adecuado de los bienes de la organización.

En estudios realizados por Davis (1988), se encontró que en los Estados Unidos más de 200 de las 500 compañías listadas en Fortune poseían un código de ética, mientras que Murphy (1989) encontró que el noventa por ciento de las 500 listadas contaban ya con códigos de ética, por otro lado Schlegelmilch y Houston (1989), reportaron que el 42 por ciento de las 200 compañías mejor posicionadas en la lista de las mejores 1000 publicada por The Times en el Reino Unido, poseían un código de ética. Esto basado en una encuesta enviada a esas 200 compañías con un retorno del 37 por ciento. Mientras que un estudio realizado por Farrel y Deirdre (1996), reporta que de una muestra de 537 de las compañías

---

Australianas con mayores utilidades, únicamente el 27 por ciento contaba con códigos de ética.

### **La Formación en Valores dentro de la Empresa**

En estudios realizados (Weaver y Kleve, 1999), se ha comprobado que los programas de capacitación con énfasis en la formación de valores, consejos y conductas responsables producen impactos más deseables y de más larga duración que aquellos realizados bajo el esquema regla - acatamiento. El programa de dichos cursos no se basó en la explicación de los ideales en términos de reglas y penalidades. Por el contrario, los valores de la compañía fueron vistos como algo a lo que la gente desearía aspirar, y como ideales que pueden ser aplicados y reafirmados en una gran variedad de maneras formales e informales. Dichos programas se enfocaron en ocho resultados deseados: mayor conciencia de los empleados sobre asuntos éticos, compromiso hacia la organización, integridad del personal, buena voluntad para comunicar abiertamente acerca de problemas, buena voluntad para reportar una violación ética a los administradores, mejor toma de decisiones, buena voluntad para buscar consejos sobre asuntos éticos y reducir las conductas no éticas.

En un estudio realizado por Stevens (1999) se examinaron las fuentes y los canales de comunicación que afectan el aprendizaje de los empleados acerca de los valores éticos de la organización. Los resultados muestran que los programas de capacitación y orientación fueron las mejores fuentes de aprendizaje. Los códigos y manuales fueron identificados también como una buena vía en la cual los empleados aprenden los valores dentro de la organización. Se observó que los asuntos éticos eran discutidos más frecuentemente entre empleados del mismo rango, lo que sugiere que los administradores deben ser más proactivos al discutir asuntos éticos con el personal. Asimismo, afirma Stevens que los códigos éticos representan un buen inicio, pero no pueden existir por sí mismos. Los códigos son

---

exitosos cuando los empleados conocen intuitivamente qué hacer y actúan de acuerdo a esto. Los códigos deben reflejar ideales en los cuales la gente crea. Deben hacerse parte de la cultura organizacional a tal grado que se entretrejan dentro de la estructura de la organización y que además es imperativo que el equipo de trabajo acepte dichos valores de la organización.

Podemos sugerir que el desarrollo de valores organizacionales como la alta productividad, la eficiencia, el desarrollo, el liderazgo, el compromiso con la comunidad, la buena moral y reputación de la empresa, y los valores personales como la honestidad, responsabilidad, el respeto, el liderazgo y desarrollo personales, reforzarán en gran medida el proceso de implantación o madurez del sistema de administración por calidad total establecido.

El estudio realizado por Akaah y Lund (1994) sobre la influencia de los valores personales y organizacionales en el comportamiento ético de los profesionales de mercadotecnia, reveló que existe una relación bastante significativa entre los valores organizacionales y el comportamiento ético, esto sobretodo en los niveles medios y bajos. Para los valores personales se encontró una mayor significancia en los niveles más altos de la organización, dado que ellos son los responsables de diseñar los códigos y quienes deben velar por el cumplimiento de ellos. Así mismo, se encontró que los códigos de valores organizacionales tienen una influencia significativa en los valores personales de los integrantes de la organización.

---

## **MARCO TEORICO**

En este capítulo exponemos el marco teórico de nuestro estudio, referente a la finalidad de la empresa, la ética en los negocios y las diferentes perspectivas éticas aplicables a la empresa, esto con el objetivo de desarrollar un entendimiento conceptual y teórico sobre el fenómeno investigado.

### **Finalidad de la empresa**

El tema de finalidad de la empresa es en sí mismo un tema controversial, dado que no es el objetivo de esta tesis discutir sobre este tema, únicamente nos concretamos a citar a algunos autores que lo han estudiado, con la finalidad de tener un conocimiento conceptual del mismo.

Carlos Llano (1997) ha señalado las siguientes cuatro finalidades de la empresa:

- a) Generación de valor económico agregado.
- b) Servicio a la comunidad.
- c) Desarrollo de las personas que integran la empresa.
- d) Capacidad de continuidad.

Por su parte, Lorenzo Servitje (1998), ha presentado estas finalidades de un modo más estructural, que nos puede resultar útil para percatarnos de que, unas miran hacia adentro de la empresa y otras hacia afuera, y unas son de carácter social y otras de carácter económico.

Servitje plantea que la empresa debe ser un instrumento de servicio que tiene las siguientes finalidades económicas y sociales, indisolublemente vinculadas:

---

	<i>Finalidad económica</i>	<i>Finalidad antropológica y social</i>
E m p r e s a	Generar riqueza suficiente para los integrantes de la empresa.	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la empresa.
C o m u n i d a d	Generar riqueza para los integrantes de la comunidad.	Propiciar el desarrollo humano de los integrantes de la comunidad.

Una finalidad económica externa, que es servir a la sociedad proporcionándole bienes y servicios.

Una finalidad económica interna, que es servir a quienes forman la empresa, sus inversionistas, directivos y trabajadores, mediante la obtención de un valor agregado que debe distribuirse en forma de utilidades a los primeros y de salarios, sueldos, prestaciones u otras remuneraciones a los segundos.

Una finalidad social interna, que es propiciar y apoyar el desarrollo de quienes integran la empresa. Señala que "la empresa ha de ser una segunda escuela, no sólo porque en ella se capacita a sus integrantes, sino porque ella puede ser formadora de hombres, a través del trabajo y de la relación que se vive en ella".

Una finalidad social externa, que es servir a la comunidad, siendo ella creadora de fuentes de trabajo y determinante del estilo de vida. En este sentido,



---

indica que “la empresa es la principal responsable de las condiciones de vida que privan en el mundo entero”, y como tal debe asumir esa responsabilidad basado su actuar en principios éticos.

En el mismo sentido, Rainmond-Kedilhac (citado por Llano, 1997), considera que las finalidades de la empresa son las siguientes:

- 1) Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades del medio socioeconómico.
- 2) Generar un valor económico agregado.
- 3) Establecer y cumplir de modo equilibrado y razonable los compromisos económicos con los elementos que participan en la actividad de la empresa:

Trabajadores	Salario
Empleados	Sueldo
Clientes	Servicio, calidad y precio
Proveedores	Pagar a tiempo y a precios razonables
Acreedores	Intereses y pago del adeudo
Inversionista	Utilidades
Directores	Participación
Gobierno	Impuestos

- 4) Propiciar y mantener un ambiente donde los trabajadores y empleados se desarrollen individualmente y como comunidad social, permitiendo y estimulando en ellos motivaciones trascendentes.
  - 5) Generar la autocontinuidad de la empresa, que garantice su permanencia en el mercado.
-

- 6) Multiplicar oportunidades para que un mayor número de personas tengan acceso a ellas.
- 7) Responsabilizarse del impacto ecológico y los efectos secundarios negativos de la empresa, y propiciar efectos secundarios positivos.

Por su parte Andrés M. Sada Zambrano (citado por Llano, 1997), define la finalidad de la empresa como: procurar que el cliente reciba productos y servicios de progresiva calidad y también progresivamente de más bajo costo.

Al igual que Carlos Llano, decidimos presentar las finalidades de la empresa vistas desde enfoques pragmáticos (todas las personas citadas son o han sido directores de empresa por largos años), ya que representan en gran medida el pensamiento de parte del empresariado mexicano, al menos el de aquellos preocupados por el desarrollo integral de la empresa.

Podemos observar que en las definiciones anteriores existe una vocación ética en la manera de hacer negocios. Este fenómeno es analizado a través de lo que se ha llamado ética en los negocios, y a continuación exponemos dicho tema.

### **Ética en los Negocios**

La filosofía clásica (Platón, Aristóteles, Agustín de Hipona, Tomás de Aquino) ha definido la ética como el saber que contiene las disposiciones necesarias para que el hombre se desarrolle a plenitud y alcance una vida lograda. Los imperativos éticos son, pues, indicaciones que señalan el camino que conduce al desarrollo del hombre (Carlos Llano, 1997).

---

La ética estudia el valor moral de los actos humanos; abarca los juicios morales sobre lo que es correcto y lo que es incorrecto. Propiamente entendido, la ética es el estudio de lo correcto e incorrecto, mientras que moralidad es el grado en el cual uno se comporta en forma ética. Los juicios éticos afectan y son afectados por creencias, suposiciones, comportamientos individuales y corporativos, y valores sociales/culturales (Pace, 1999).

La ética trata de ayudarnos a decidir cómo debemos actuar no sólo a fin de lograr un objetivo u objetivos dados, sino más bien considerando todas las cosas. El enfoque de la ética es determinar cómo comportarnos a fin de asegurar nuestra realización personal, el vivir una vida floreciente, que valga la pena, digna de vivirse (Elegido, 1998)

Como Elegido comenta, Solomon (1994) ha explicado muy bien el propósito de la ética:

Primero que nada, la ética es la búsqueda y comprensión de la buena vida, el vivir bien, la vida digna de vivirse. En gran parte, es cuestión de perspectiva: es poner toda actividad y meta en su lugar, es saber qué vale la pena hacer y qué no vale la pena hacer, es saber qué vale la pena querer y tener, y qué no vale la pena querer y tener... También, dentro del ámbito de los negocios, es tener en mente qué es lo importante y esencial en última instancia, y qué no lo es, qué sirve al conjunto de metas de nuestra carrera y qué no, qué es parte del negocio y qué está prohibido en el negocio, incluso cuando está en juego el incremento de las utilidades, la medida más evidente del éxito en los negocios.

Como hemos visto la ética es una disciplina que busca determinar la manera en que debemos comportarnos a fin de llevar una vida que valga la pena. En última instancia, ser ético significa a) actuar con inteligencia (en contraposición

---

a dejarse llevar por impulsos o emociones), y b) tomar en cuenta los intereses de los demás (en contraposición a actuar en forma puramente egoísta).

Actuar con inteligencia exige que consideremos cuidadosamente la mejor manera de lograr nuestros objetivos y también el valor de esos objetivos, de modo que persigamos sólo objetivos dignos de alcanzarse. En última instancia, sólo los diferentes aspectos de la realización de los seres humanos tienen valor en sí mismos. Dando a nuestra inteligencia el papel rector en nuestra vida, podemos tomar en consideración todos los datos de importancia, hacemos posible que haya unidad interna entre nuestras diversas ideas y sentimientos, y podemos asegurar que perseguimos fines valiosos.

Todos tenemos muy buenas razones para tomar en cuenta los intereses de los demás. Si no lo hacemos, los demás se desquitarán, nos haremos de una mala reputación, generaremos las emociones típicas de una "persona que no coopera", nos aislaremos de los demás (sus intereses se volverán menos valiosos para nosotros) y dificultaremos iniciar o sostener relaciones personales no manipulativas; aumentaremos nuestra tendencia a dejarnos llevar por los sentimientos y las emociones, en lugar de por la razón, y socavaremos nuestra autoestima.

Las organizaciones empresariales también tienen buenas razones para actuar éticamente. Haciéndolo así, facilitan que sus miembros individuales lleven vidas éticas. Asimismo, actuando éticamente, una organización adquiere buena reputación, se gana la confianza de otros grupos y fomenta entre sus empleados una actitud de dedicación por los intereses de la empresa; todos estos factores pueden dar a la organización ventajas competitivas sostenibles.

Unos estándares éticos elevados son más importantes para una organización mientras ésta: a) tenga que hacer negocios con socios a quienes se exige comprometer recursos significativos sin que ellos puedan obtener de la

---

empresa garantías confiables de que cumplirá sus compromisos; b) no pueda medir confiablemente la calidad del trabajo de sus empleados claves; c) necesite poder confiar en la transmisión rápida y precisa de información dentro de ella, y/o entre ella y alguno de sus socios empresariales; y d) sea de gran tamaño y visualice un largo periodo de vida (Elegido, 1998).

Debido a que todavía existe una opinión bastante generalizada de que los términos como “ética” y “empresa” son difíciles de enlazar, consideramos pertinente exponer algunos argumentos de Adela Cortina (1994), tomados del libro *Ética de la Empresa*.

#### I. Dificultades de una ética empresarial

##### 1. *Desconfianza del empresario*

La primera de las dificultades surge en el mundo empresarial mismo, a partir de la desconfianza que siente buena parte del empresariado hacia la ética. Desde esa desconfianza surgen posiciones con respecto a las relaciones entre ética y empresa que, sin ánimo de exhaustividad, podríamos ordenar del siguiente modo:

- a) *Para hacer negocio es preciso olvidarse de la ética común y corriente*, porque los negocios tienen sus propias reglas de juego, regidas por una ética propia. Quien quiera hacer negocio ha de dejar la ética en la puerta de la empresa, como dejan los musulmanes el calzado a la puerta de la mezquita.
  - b) *La misión de la empresa consiste en maximizar beneficios*, en términos de dinero, prestigio y poder, de suerte que ésta es una guerra en la que cualquier medio es bueno, cualquier medio queda justificado, si conduce al fin. No hay valor superior en este mundo al de la cuenta de resultados, y tiros y troyanos convienen en afirmar que “el negocio es el negocio”.
  - c) La ética debe limitarse a la empresa a unos mínimos, que en realidad coinciden con el cumplimiento de la legalidad y la sujeción a las leyes del
-

---

*mercado*. La empresa debe, por tanto, preocuparse de ganar dinero, ya que los mecanismos del mercado y los poderes públicos se preocuparán de las cuestiones sociales imponiendo las leyes adecuadas, de tal manera que una específica ética de la empresa resulta superflua. Con la conciencia personal y la legalidad vigente, los problemas de moral están resueltos.

## 2. *¿Cosmética o necesidad?*

Por otra parte, un buen número de autores se preguntan si la sociedad, al reclamar una mayor ética de los negocios, está aludiendo a una necesidad, o más bien está tranquilizando su mala conciencia dando la apariencia de que la ética le parece fundamental en la empresa, igual que en la política o la información. ¿Es, pues: una necesidad, un efecto cosmético, o incluso un nuevo opio del pueblo, que adormece la conciencia de los afectados para que no se percaten de que lo son?

Formular una pregunta como la anterior no es sólo cuestión de mala fe o de desconfianza universal, sino un recelo bien fundado en la historia de la humanidad, preñada de construcciones ideológicas dirigidas, de modo más o menos consciente, a proteger los intereses de la clase dominante.

Cierto que los intereses no serían ahora de clase dominante porque la división de clases, practicada desde la diferente posición ocupada en relación con la propiedad de medios de producción como el capital, está ya fuera de lugar, y algunos como Drucker (1993) afirman que el factor de producción realmente decisivo postcapitalista es el saber. Las "clases" de la sociedad postcapitalista, anuncia Drucker, son los trabajadores del saber y los trabajadores de los servicios, y la nueva dicotomía se producirá entre los intelectuales y los gestores: los primeros se ocuparán de palabras e ideas; los segundos, de personas y trabajo.

Sin embargo, un buen número de sospechas siguen siendo inevitables, habida cuenta del triunfo de la razón manipuladora, no sólo en la empresa sino en el conjunto de las relaciones humanas:

---

- ¿Qué credibilidad puede darse a una presunta visión común recogida en un código de conducta – preguntan algunos, como Lipovetsky –, cuando ésta no evita las prácticas de fusión y adquisición salvaje de empresas, de reestructuración y despidos más o menos brutales, más o menos masivos?
- ¿En qué se diferencia el proyecto de empresa de un efecto cosmético, cuando lo impone el equipo directivo sin debate colectivo, y no le acompañan los cambios adecuados en las prácticas cotidianas de la empresa?
- Sin transformaciones coherentes en la organización, ¿no se vuelve la gestión participativa contra ella misma, exacerbando las sospechas y la desmotivación de los trabajadores?
- ¿No parece que en realidad no importa el contenido del proyecto, si no crear la sensación de que hay algo compartido, que existe una comunicación?
- *¿No hay, pues, una manipulación a cuento de los valores?*

La conclusión de este cúmulo de sospechas no puede ser sino la de que ésta ética es sumamente ambigua, porque se dice que en ella los ideales son lo primero y, sin embargo, lo es en realidad la eficacia de la empresa, que intenta ahora lograrse a través de la motivación y la adhesión del personal. La presunta transparencia y comunicación, el trato a trabajadores y consumidores como interlocutores válidos, forma parte entonces del cálculo estratégico, hasta el punto de que tiene sentido preguntarse si se trata de *“un nuevo opio del pueblo o de una necesidad”*.

3. ¿ No es posible ser empresario y comportarse éticamente?

---

## De la ética de la convicción a la ética de la responsabilidad convencida

El último de los obstáculos que citaremos de entre los que ha encontrado la ética empresarial para nacer y desarrollarse ha consistido en el modo en que el hombre de la calle tiene de entender lo que significa ética y que se encuentra un tanto alejado de lo que aquí venimos aclarando. El hombre de negocio ha pensado históricamente que la ética presenta flexiones en el mundo de los negocios y ha usado la frase “negocios son negocios”, para permitirse todo tipo de acciones cotidianamente no aceptables.

### II. Razones para el nacimiento de la ética empresarial

A partir de la década de los años setenta empieza a ponerse de moda, tanto en Estados Unidos como paulatinamente en Europa, la llamada “ética de los negocios” (business ethics), que recibe también otros nombres como “ética empresarial”, “ética de la gestión”, “ética de la organización” o “ética de la dirección”, todos ellos justificados –como veremos– desde distintas perspectivas.

¿Qué acontecimientos han desencadenado esta inusual y febril actividad, que algunos califican de “moda”, mientras otros piensan que es una auténtica necesidad? Sin afán de ser exhaustivos, presentaremos razones como las siguientes:

#### 1. *Urgencia por recuperar la confianza en la empresa*

En principio, coinciden los expertos en afirmar que fueron escándalos del tipo del Watergate los que provocaron la necesidad de reconstruir la credibilidad de las empresas, que no parecían pertrechadas de valores como para satisfacer las expectativas del público. Buen número de investigadores y empresarios trató de indagar en la teoría y en la práctica si la irresponsabilidad social es circunstancial al sistema y a las instituciones económicas o si, por el contrario, la ética produce beneficios, como lo han mostrado algunos líderes empresariales. La

---



falta de credibilidad no resulta ser una carta de triunfo en el mundo del negocio y la confianza fue convirtiéndose de nuevo explícitamente en el valor empresarial, que, en realidad, nunca había dejado de ser.

## 2. Necesidad de tomar decisiones a largo plazo

Pero la confianza es una actitud que necesita tiempo para mostrarse y es éste, del tiempo, del largo plazo, otro de los factores que por entonces llevó a pensar la presunta neutralidad moral de la empresa. ¿No es cierto que las empresas deben asumir la responsabilidad de sus decisiones con vistas al futuro? ¿No es cierto que su tiempo no es el presente, el corto plazo, sino el largo plazo?

Una empresa que se plantea únicamente el máximo beneficio en un corto plazo es de hecho suicida y mal va a poder sobrevivir en estos tiempos de dura competencia, en la que la responsabilidad a largo plazo es una garantía de supervivencia. Curiosamente –y esto es un hecho–, los grupos de empresas más responsables son los que han tenido mejores cuentas de resultados.

## 3. La responsabilidad social de las empresas

Por otra parte, la concepción de la empresa cambia sustancialmente en los últimos tiempos, desde entenderla como el terreno de los hombres sin escrúpulos, movidos exclusivamente por el afán de lucro, a considerarla como una institución socioeconómica que tiene seria responsabilidad moral con la sociedad, es decir, con los consumidores, accionistas, empleados y proveedores. La empresa es una organización, tiene un tipo de identidad que se distingue en pasado, presente y futuro y que no se reduce a la suma de sus miembros; a su vez esa entidad ha de cumplir unas funciones y asumir claras responsabilidades sociales, es decir, ha de tomar decisiones morales. No quiere decir esto que la responsabilidad del individuo se diluya en la del conjunto de la empresa, sino que la ética no es sólo individual, sino también corporativa y comunitaria.

---

---

En efecto, en una época como la nuestra en la que retos como los ecológicos exigen ir más allá de la ética personal del deber y asumir que los colectivos son los responsables de sus acciones, el paso del deber personal a la responsabilidad colectiva, en este caso a la corporativa, está dado. Y ello se muestra también en un mundo como el empresarial en el que empieza a esclarecerse que, no sólo los individuos son moralmente responsables, sino también las empresas.

Unido todo ello al incremento del poder nacional y transnacional de las empresas, una ética empresarial se hace, no sólo posible, sino necesaria, y las empresas empiezan a preocuparse por el tipo de información que desean ofrecer a sus miembros.

#### 4. Necesidad de una ética de las organizaciones

La empresa es una organización, y sucede que, como ya hemos comentado tanto, las organizaciones constituyen el núcleo básico a partir del cual se organizan las sociedades en los países postcapitalistas. La clave de tales sociedades no es ya tanto la familia o el Estado-Nación, como las organizaciones. Una ética de las organizaciones es, pues, indispensable para reconstruir el tejido de una sociedad, para remoralizarla.

#### 5. Una época *administrativa*

En esta ética de las organizaciones va mostrándose como indispensable la capacidad administrativa y, en consecuencia, la figura del administrador, que va siendo un personaje central del mundo social, como lo señala MacIntyre en su libro *Tras la Virtud*. Actualmente en los libros no sólo se habla de una cultura *administrativa*, sino incluso de una época administrativa.

El administrador es una persona que tiene claros los objetivos que se propone alcanzar y desarrolla una gran habilidad para imaginar y crear medios que le permitan alcanzarlos. Dotado de iniciativa, imaginación y capacidad

---

innovadora, jamás queda anclado en las soluciones ya conocidas, sino que, con un prodigioso instinto de adaptación, imagina posibilidades nuevas, nuevas estrategias. Todas ellas encuadradas en un marco de negociación y no de conflicto, porque el coste de la negociación, por elevado que sea es menor al del conflicto.

#### 6. La figura del directivo

Si consideramos la empresa como una organización, como un proceso organizativo, entonces es preciso poner el énfasis en la interrelación del conjunto de elementos que configuran el proceso de constitución de la organización y la comprensión de sus finalidades como clave para comprender los procesos de toma de decisión. La gran pregunta es entonces ¿qué tipos de directivos hay que educar y para qué tipo de organizaciones? La educación y el desarrollo moral habrán de pasar a formar parte de un desarrollo organizativo, en que es nuclear la atención al área de recursos humanos.

Esta centralidad de la figura del directivo dará paso al nacimiento de toda una moral de la excelencia, que llevará al directivo a identificar en múltiples ocasiones su ideal de felicidad con el de "perfección": el directivo tiene que intentar la perfección en su trabajo, logrando desarrollarlo con "cero defectos", hasta conseguir la excelencia.

### III. ¿Qué es la ética empresarial?

Para poder responder a esta pregunta es de rigor acudir en primer lugar a diferentes textos de la materia, en los que encontramos caracterizaciones como las siguientes:

1. La ética de los negocios es un modo de resolver moralmente conflictos de acción.
-

Según algunos autores, la necesidad de considerar distintos cursos de acción y llegar a decisiones justificadas en el mundo de los negocios pondría en primer término ese modo de entender la reflexión moral, que es el de ayudar a determinar los términos de la discusión y llegar a acuerdos justificados. Porque que las decisiones últimas vayan a ser personales no implica que sean subjetivas, es decir, que no se puedan compartir y ser tenidas como racionales por otros interlocutores racionales, y en este sentido la ética posibilitaría llegar a acuerdos morales racionales en un proceso de argumentación. En este sentido se pronuncia M. T. Brown (1992), para quien “aunque pueda resultar extraño, el propósito de la ética no es que la gente sea más ética, sino que sea capaz de tomar mejores decisiones”.

Distingue Brown certeramente entre una ética negativa, que es una ética de prohibiciones, y una ética positiva, que aconseja lo que debemos hacer, y entiende que la ética de la empresa tiene que ser más propositiva que prohibitiva: no se trata de hacer un catálogo de prohibiciones, sino de ayudar a tomar decisiones. “la ética –según Brown– es el proceso de decidir lo que debe hacerse. Todas estas decisiones podrían generar un código ético, pero en realidad la meta consiste en generar recursos para que las personas puedan tomar mejores decisiones”. En este proceso será preciso contar con propuestas, observaciones, juicios de valor y supuestos.

Por tanto, la reflexión ética se entiende como un análisis de la argumentación que permite tomar decisiones mejores y justificadas y llegar a acuerdos, para lo cual es necesario entender a tres elementos: el proceso de toma de decisiones, los sistemas de producción y mantenimiento y la cultura.

Precisamente por lo que hace a la cultura, entiende Brown que las organizaciones son comunidades morales, lo cual significa que la interacción y las relaciones humanas presentes en ellas tienen una significación moral y que en ellas hay solidaridad, en el sentido de que existe una unidad que prevalece frente

---

a los conflictos y desacuerdos. Las organizaciones son además agentes morales, porque pueden considerar cursos de acción alternativos, elegir uno u otro y justificar las decisión apelando a normas apropiadas de conducta.

## 2. La ética de los negocios concierne a las relaciones externas e internas en la empresa

Según otros autores, como es el caso de Gélinier, la ética de los negocios es la que concierne a las relaciones externas de las empresas o de los profesionales independientes con sus clientes, proveedores, con los poderes públicos, etc., y a las relaciones internas entre personas de la empresa, incluyendo a los dirigentes. Se trata en ella de destacar los valores positivos que permiten juegos de no suma cero frente a la idea del juego de suma cero, es decir se trata en ella de optar por un modelo de cooperación en lugar de un modelo de conflicto. Según Cortina, es aquí donde entran con pleno sentido los llamados códigos de conducta, que hoy están cobrando un auge espectacular, no sólo en las empresas, sino en otros tipos de instituciones y actividades, como el caso de hospitales, el de la administración pública, o el de la prensa, entre muchos otros.

## 3. Ética de la dirección y la gestión

Desde esta perspectiva, en una primera fase la ética de los negocios se plantea como una rama de la ética, que trata de aplicar a los negocios unos principios éticos. La transición a una segunda fase se produce cuando, a través de la consideración moral de la acción de los directivos, se percatan de que los son de las organizaciones: las organizaciones tienen obligaciones sociales, que trascienden sus funciones económicas. En una tercera fase se tiene una visión más directiva de la responsabilidad social: se trata de reconstruir la legitimidad de la organización, y para ello es necesario comprender la organización como un proceso organizativo, poner énfasis en los procesos de toma de decisión, y en la interrelación del conjunto de elementos que configuran el proceso de constitución de la organización y la comprensión de sus finalidades como clave para comprender los procesos de toma de decisión.

---

#### 4. La ética empresarial en el contexto de una ética de las instituciones

Según S. García Echavarría (1988), la ética empresarial debería contar con los siguientes elementos:

- a) La empresa es, en primer lugar, un sistema de valores, con potenciales que han de aflorar a través de una cultura corporativa.
- b) Las instituciones –y también las empresas– han de redefinirse desde sus finalidades y, por lo tanto, desde los valores que las identifican.
- c) Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos: en los sistemas cerrados la moral se identifica con lo legal, mientras que en los sistemas abiertos, desregulados, el hombre necesita normas de comportamiento que descansen en los valores de la institución, en nuestro caso, de la empresa. Tales normas encarnadas en la conducta componen una cultura empresarial.
- d) Lo ético es rentable, entre otras cosas, porque reduce costos de coordinación externos e internos en la empresa: posibilita la identificación con la corporación y una motivación eficiente.
- e) La cultura propia de la empresa permite diferenciarla frente a los competidores.
- f) Todo ello requiere una clara concepción del papel del directivo, que se identifica con la corporación y tiene capacidad para integrar hombres.

#### 5. La ética empresarial como concreción de una ética cívica

- a) Es una empresa desmoralizada la que, ignorando el fin propio de la actividad empresarial (la producción de riqueza para satisfacer necesidades humanas), carece de un proyecto compartido en el que merece la pena emplear las fuerzas, o la que lo ha olvidado y la que carece de fuerzas para llevarlo adelante; la que no considera la calidad de sus productos como el valor más
-

elevado de su tarea; pero también la que, descuidando la naturaleza misma de la empresa como grupo humano, al servicio de grupos humanos, mantiene relaciones humanas *ad intra* y *ad extra* puramente instrumentales, como si la pura instrumentalización, sin dosis alguna de comunicación, fuera la relación propia del mundo empresarial.

Por el contrario, es una empresa alta de moral la que tiene valores para enfrentar los retos vitales, porque cuenta con un proyecto compartido, del que forman parte la producción de calidad, la generación de confianza, la comprensión de las relaciones humanas no sólo como instrumentales, no sólo como regidas por el derecho, sino también comunicativas y cooperativas.

- b) También resulta innegable que quienes cooperan en la empresa tienen que recurrir a una razón prudencial, que genera recursos para tomar decisiones correctas, y enseña a actuar de este modo. El cálculo de las consecuencias y la maximización del beneficio son, pues, también componentes de la ética de la empresa.
- c) Sin embargo, estos dos modos de entender lo moral resultan insuficientes para dar cuenta de la ética empresarial, que hoy acusa en alto grado el impacto del comunitarismo y, por otra parte, no puede sustraerse en modo alguno al marco deontológico postconvencional, que conviene al nivel de desarrollo de nuestra conciencia moral.

La ética empresarial consistiría por lo tanto, según Cortina, en “el descubrimiento y la aplicación de valores compartidos por una sociedad pluralista –valores que componen una ética cívica– al ámbito peculiar de la empresa, lo cual requiere entenderla según un modelo comunitario, pero siempre empapado de postconvencionalismo”.

---

## **Perspectivas Éticas**

El estudio de la ética puede ser referido mucho tiempo atrás con los griegos y romanos. Aristóteles ha sido acreditado como quien acuñó el término ética en su libro *Ética a Nicómano*. La reflexión ética también ha sido influenciada grandemente por el Judeo-Christianismo y otros sistemas religiosos y más recientemente por teólogos y filósofos morales. Aristóteles puso de realce el significado ético de la búsqueda de la felicidad. Los teólogos cristianos San Agustín y Santo Tomás de Aquino subrayaron la relación entre el individuo y Dios y la interacción entre el don de la razón y un razonamiento, la voluntad humana. Los filósofos morales europeos Spinoza, Kant, y Mill ofrecieron sus conceptos sobre la ética y moralidad como búsquedas metafísicas, de motivación, o utilitarias para las leyes morales y las elecciones correctas. Las visiones morales modernas incluyen las perspectivas intuitivistas, emotivistas, naturalísticas, y del realismo personal. Estas opiniones intentan definir lo bueno y lo malo, como obvio en sí de manera intuitiva, una cuestión de deseo o emoción (sin la transmisión de conocimiento), basada en la posición del ser humano en naturaleza, o en la apertura moral hacia Dios.

Mientras que el estudio de la ética es interesante por sí mismo, para nuestros propósitos vamos a identificar cuatro acercamientos éticos importantes. El razonamiento en cuanto a cuáles sean las cosas correctas a hacer en el negocio (inherente en la definición de ACT) puede ser basado en cualesquiera (o una combinación) de las siguientes perspectivas (adaptadas por Pace de Brown, 1996):

### **Deontología:**

El término "deontológico" viene del vocablo griego que significa "deber", y lo que es crucial de acuerdo a los deontólogos son las reglas y los principios que guían las acciones (Donaldson and Werhane, 1989). Es decir, lo que es correcto

---



está determinado por un estándar absoluto extensamente aceptado que es independiente del actor. Estos estándares se asumen para ser incorporados en creencias y suposiciones compartidas, por ejemplo las convicciones religiosas o los valores corporativos, o se consideran evidentes por sí mismas. Comúnmente referido como ética deontológica. Pace (1999) le llama la ética del principio. La ética del principio se enfoca en el principio implícito de un modelo propuesto de conducta e intenta determinar si puede ser una ley moral universal. Estudia también si la proposición muestra respeto hacia los demás.

#### Teología:

Las intenciones o los motivos del actor determinan lo que es correcto. Ésto es la ética teleológica, en la cual los objetivos o el propósito final del actor son lo más importante. El objetivo del actor es el bien por el cual el o ella se esfuerza. Las acciones que ayudan a alcanzar este objetivo son correctas, mientras que las que lo obstaculizan son incorrectas.

#### Consecuencialismo:

Los efectos o las consecuencias de las acciones o de las elecciones del actor determinan lo que es correcto. Pace llama a esto simplemente la ética de la consecuencia. Esta vista utilitaria "moderna" de la ética se centra en los efectos positivos y negativos de una forma propuesta de conducta sobre los afectados por esta conducta.

#### Relativismo:

Lo que correcto es determinado por la situación. Este acercamiento considera no solamente intenciones y consecuencias, pero también el contexto en el cual las acciones ocurren. Esta vista " postmodernista " de la ética implica que no se puede decidir lo que es correcto por la comparación a un estándar

---

invariante, solamente se puede decidir mediante un análisis caso-por-caso, sobre bases circunstanciales. Ésta es la visión relativista de la ética. En esta visión, una acción dada se puede considerar a correcta o aceptable comparando al actor con otros en la misma o en situaciones similares. Como corolario, una acción o una elección dada podía ser correcta para una persona pero incorrecta para otra. Pese a esto se llama a esto la ética del relativismo.

---

## MÉTODOS

El método en el cual se basó el trabajo de campo de este estudio es el expuesto por Steinar Kvale (1996) en su libro *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, en el cual plantea las siete etapas de las entrevistas de investigación, mismas que son presentadas a continuación:

### **Etapas 1: Planeación**

Este apartado se refiere a la clarificación conceptual, el análisis teórico sobre el tema investigado y la formulación de las preguntas de investigación.

Las preguntas clave para la planeación de una entrevista de investigación se relacionan con el qué, el por qué, y el cómo de la entrevista:

- Qué: Obtener un conocimiento previo de la cuestión a ser investigada.

Con relación a esto se realizó previamente una revisión de la literatura existente así como el planteamiento del marco teórico, referentes a la cultura, los valores, la ética, los códigos de valores empresariales, la calidad y la formación de valores dentro de la empresa. Con la finalidad de desarrollar un entendimiento conceptual y teórico sobre el tópico del estudio.

Posteriormente se llevó a cabo un análisis cualitativo de los códigos de valores corporativos de algunas compañías de alimentos. La finalidad de este análisis era la identificación de los valores éticos presentes en ellos. La obtención de estos códigos se hizo de manera directa, solicitando la información a las empresas y a través de la consulta de sus páginas web.

- Por qué: Clarificar el propósito del estudio.
-

El objetivo general de este estudio fue definido como examinar el estado de las buenas prácticas de ética en la industria alimentaria mexicana.

Así mismo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los principales valores éticos que son considerados como importantes en la industria alimentaria
  2. Determinar las razones para y la efectividad de adoptar códigos de ética como una guía para la industria productora de alimentos de México.
  3. Identificar las formas de integrar los valores éticos dentro de las operaciones diarias en la industria alimentaria.
- **Cómo:** Adquirir un conocimiento sobre diferentes técnicas de entrevista y análisis, y decidir cual aplicar para obtener el conocimiento deseado.

Se optó por realizar las entrevistas bajo un diseño semiestructurado, El diseño de la entrevista será semiestructurado, dado que permite obtener un mayor enriquecimiento de la situación.

## **Etapa 2: Diseño**

El diseño del estudio se inicia considerando obtener el conocimiento esperado y tomando en cuenta las implicaciones morales del estudio. El número de entrevistados depende de la necesidad de obtener una muestra representativa y los recursos disponibles para el estudio. A este respecto Kvale señala que dependiendo del tiempo y de los recursos disponibles para la investigación, el número de entrevistas tiende a ser alrededor de 15+/-10.

---

---

Como indicamos en el apartado anterior, se eligió realizar la entrevista de manera semiestructurada, para lo cual se diseñó una serie de preguntas que se obtuvieron basándonos: en el estudio realizado por Farrell y Deirdre (1996), sobre el análisis de contenido de los códigos de ética en empresas australianas; en el estudio de Sui y Tan (1995), sobre expectativas éticas en la industria de bienes raíces en Singapur; y en los objetivos propios del estudio.

La entrevista consistía de 17 preguntas, mismas que presentamos a continuación:

Para fines de identificación, en la parte superior de la entrevista se incluyó un encabezado que incluía: Compañía, fecha, nombre de la persona entrevistada y función.

1.- ¿Cuál es el número de empleados de su compañía?

Esta pregunta se incluyó, dado que al principio se tenía contemplado utilizar un tamaño de muestra mayor, por lo que iba a ser requerida para realizar estimaciones con base en el tamaño de la compañía.

2.- ¿Cuenta su compañía con uno o más de los siguientes documentos?

Código de ética, Código de conducta, Reglas de práctica, Directrices, Misión/visión, Valores, Otro.

Con esta pregunta se pretendía encontrar la presencia y tipos de códigos utilizados en la industria alimentaria mexicana.

3. El documento:

Es un escrito de alta calidad, Forma parte de un manual, Se entrega en fotocopias, Otro.

4.- El número de páginas que incluye el documento se encuentra entre:

1-5      6-10      11-15      16-20      21-25      26-30      41-45

---

Estas dos preguntas fueron incluidas para indagar sobre las características de los diferentes códigos, además de que con base en ellas podríamos inferir la importancia que la empresa le da a los mismos.

5.- ¿Hace cuánto fue adoptado?

Con base en esta pregunta se busca encontrar el tiempo en que los códigos fueron adoptados, y a partir de ahí, poder inferir sobre la novedad o tradición de los códigos de ética en la industria alimentaria mexicana.

6.- ¿ Cuáles considera que fueron/piensa que deban ser las razones para instituir un código de ética?

Esta pregunta está directamente relacionada con uno de los objetivos del estudio, determinar las razones por las cuales las compañías entrevistadas han adoptado códigos de ética.

7.- ¿Quiénes participaron en el diseño de los códigos de ética?

Con esta pregunta se buscaba corroborar lo planteado por Roberto de Michele, que los códigos de ética surgen en la alta dirección de la empresa, además de que podríamos identificar si alguna compañía tenía estilos diferentes de administración.

8.- ¿ A quién van dirigidos los códigos?

Aquí se pretende encontrar el alcance de los códigos empresariales.

9.- El contenido de ellos se enfoca a: Metas, Objetivos, Valores, Reglas, Procedimientos, Otros.

Con esta pregunta se pretendía identificar los diferentes tipos de contenido de los códigos.

10.- Mencione por orden de importancia cinco valores éticos importantes para su compañía.

---

Esta era una pregunta central para el estudio, ya que con ella habríamos de identificar a qué le dan importancia y a qué no le dan importancia los directivos de las industrias de alimentos de México.

11.- ¿Existe algún programa de formación en valores dentro de la compañía?

Aquí podríamos identificar si existe realmente un compromiso con relación a la formación en valores dentro de la compañía.

12.- ¿Cuál es ese programa y cómo se desarrolla?

Con esta pregunta se pretenden identificar los estilos de capacitación en valores, si los valores de la corporación son transmitidos en términos de reglas-penalidades, o si por el contrario, son transmitidos en términos de “aspiraciones humanas”

13.- ¿Cómo considera que su compañía integra valores éticos dentro de las operaciones diarias?

Esta es otra de las preguntas íntimamente ligadas a los objetivos de la investigación, y consistía en indagar sobre la forma en que las compañías integran los valores en sus operaciones diarias.

14.- ¿Cómo se verifica (asegura) la integración o el cumplimiento?

Para verificar que los valores de la compañía no fueran únicamente teóricos, en el papel, se preguntó si tenían alguna manera de verificar su cumplimiento, en caso contrario, nos revelaría poca importancia real al asunto.

15.- ¿Qué beneficios considera que ha traído el programa para la compañía?

Con esta pregunta se pretende determinar la efectividad o ineffectividad de adoptar códigos de ética.

16.- ¿Cuáles son los planes que tiene respecto a esta área?

---

Se incluyó para identificar si es algo pasajero, algo que fue adoptado por moda, o algo que es parte de los planes constantes de la empresa.

17.- ¿Considera que existe alguna relación entre ética y calidad?

Esta es una pregunta de verificación, para ver si los entrevistados piensan que al actuar de manera ética, podemos contribuir a la calidad de nuestros productos.

El tamaño de muestra en el presente estudio fue de cinco entrevistas, debido a las dificultades de tiempo y a la poca disponibilidad de las personas a entrevistar.

Dado el reducido número de entrevistados no es confiable el realizar estimaciones estadísticas o probar una hipótesis predeterminada. Sin embargo, Kvale nos señala que es posible obtener un conocimiento significativo de la muestra de pocos sujetos, podemos encontrar cuantitativamente, que cada caso contiene un inmenso número de observaciones de los individuos; y cualitativamente, que el enfocarse a casos sencillos hace posible investigar a detalle la relación de un comportamiento específico con su contexto, para desarrollar la lógica de la relación entre el individuo y la situación.

Con relación a los aspectos éticos del diseño, éstos involucran el obtener el consentimiento informado para participar en el estudio por parte de los involucrados, el asegurar la confidencialidad, y considerar las posibles consecuencias de este estudio. A este respecto, la autorización para poder llevar a cabo el proceso de entrevistas se obtuvo directamente de los participantes. En primera instancia se hizo un contacto telefónico donde se les explicó brevemente los objetivos del estudio y posteriormente se procedió a la entrevista personal.

Para asegurar la confidencialidad en la investigación se acordó no revelar datos que identifiquen a las compañías, con el fin de evitar sesgos en las

---



respuestas, así como evitar cualquier perjuicio a las organizaciones participantes, por lo que se anuló cualquier información potencialmente reconocible por otros, asegurando la protección de la privacidad de las empresas.

### **Etapas 3: Entrevista**

Las entrevistas se llevaron a cabo en las oficinas de las compañías participantes. Las personas entrevistadas son directivos del área de calidad en empresas de alimentos establecidas en Monterrey, N.L.

La participación por parte de los entrevistados en general fue amplia, se pudo observar mucho interés hacia el tema del estudio, sin embargo, cuando se les cuestionó sobre grabar la conversación, no todos aceptaron, por lo que en dos de ellas tuvieron que realizarse anotaciones a mano. Es menester señalar que las dos personas que pidieron no ser grabadas, ocupaban un puesto en la escala jerárquica menor al de los que sí aceptaron.

Con respecto a la apertura al propósito, primeramente se explicó brevemente al entrevistado vía telefónica de lo que trataba el estudio, al momento de la entrevista se hizo nuevamente una explicación, en este caso más amplia, de los objetivos del estudio, se pidió autorización para grabar la conversación y se procedió a la entrevista. Realizándose de manera ágil, conduciendo al entrevistado con la ayuda de la guía de entrevista y realizando los cuestionamientos pertinentes a fin de obtener los comentarios necesarios acerca del tema de investigación.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 45 minutos, como ya señalamos tres de ellas fueron grabadas en audiocasetes y en dos de ellas se realizaron únicamente anotaciones a mano.

---

#### **Etapa 4: Transcripción**

Esta etapa se refiere a la preparación del material de las entrevistas para su análisis, en el que generalmente se incluye la transcripción del discurso oral a escrito.

Este proceso fue llevado a cabo para las entrevistas grabadas en audiocasetes, el procedimiento de transcripción seleccionado fue palabra por palabra, con la finalidad de evitar sesgos y obtener una imagen fiel de los puntos de vista de los entrevistados. En el caso de las entrevistas en las que se realizaron anotaciones a mano, estas fueron transcritas de texto a texto y se les aunaron comentarios pertinentes con el fin de evitar la pérdida de información valiosa.

#### **Etapa 5: Análisis**

La etapa de análisis se refiere a la selección, con base en el propósito de la investigación y la naturaleza del material de las entrevistas, de los métodos de análisis apropiados. En este sentido, el modo de análisis depende del "qué" es analizado, de la cuestión del sujeto en la entrevista, y del "por qué", el propósito de la entrevista.

En este punto, el análisis de contenido realizó con base en los métodos de condensación e interpretación. Debido a la utilidad de los mismos para analizar textos de entrevistas complejas y extensivas, localizando unidades de significado natural y explicando sus temas principales.

#### **Etapa 6: Verificación.**

El objetivo de este punto consiste en asegurar la generalidad, confiabilidad, y validez de los hallazgos de las entrevistas. La generalidad, se relaciona con la

---

posibilidad de que los hallazgos sean aplicados a una población más amplia, la confiabilidad se refiere a que tan consistentes son los resultados, y la validez significa si el estudio de entrevistas investiga lo que se intenta ser investigado.

Con respecto a la generalidad, se concluye los resultados del presente estudio no puede ser generalizados a toda la industria alimentaria mexicana, debido a que la muestra no alcanza a cubrir los diferentes tipos de empresas existentes en nuestro país, ya que se concentró básicamente en la gran industria. Sin embargo, podemos considerar que representa una base sólida que muestra la importancia de ampliar esta investigación.

En cuanto a la confiabilidad, durante la etapa de diseño se procuró no incluir preguntas que pudieran sesgar la respuesta del entrevistado. En cuanto a la consistencia de la transcripción, al utilizar el método de palabra por palabra, se eliminó cualquier duda posible.

La validez se aseguró desde la etapa de diseño de la entrevista, procurando que a través de las preguntas realizadas obtuviéramos las respuestas necesarias para la finalidad del estudio, así mismo, un factor muy importante fue la selección de las empresas y el personal entrevistado.

### **Etapas 7: Reporte**

En la etapa de reporte se comunican los hallazgos del estudio y sus relaciones con los aspectos teóricos anteriormente definidos, esto se realiza en una forma estructurada de acuerdo a la importancia de la investigación, tomando en consideración además los aspectos éticos de la misma, resultando en un producto legible y de fácil entendimiento, el cual es expuesto en el siguiente capítulo.

---

## **RESULTADOS**

Durante el presente estudio se identificaron algunas características importantes referentes a los códigos de ética en la industria alimentaria mexicana. Es menester señalar que los resultados que a continuación presentamos no son representativos de toda la industria de alimentos, ya que por el tamaño de muestra únicamente nos permite hacer inferencia con respecto a la gran industria de nuestro país.

### **Presencia y tipos de código.**

En general, ninguna de las empresas contó con un documento por escrito referido como código de ética. Pero se encontró que tenían definidos los estatutos de visión, misión, política de calidad, valores corporativos, políticas de conflicto de intereses y algunas otras políticas corporativas.

Si recordamos la definición de Roberto de Michele, acerca de los códigos de ética como “sistemas de reglas establecidos con el propósito general de guiar el comportamiento de los integrantes de la organización y de aquellos con los cuales ésta actúa habitualmente: clientes, proveedores y contratistas...”, vemos que todos ellos caben dentro de este concepto.

En general con relación a esta pregunta obtuvimos respuestas del tipo: “Nosotros tenemos dentro del proceso de calidad de clase mundial tanto la visión, la misión, la política de la empresa, así mismo se tienen definidos cuales son los valores fundamentales de la compañía y de los empleados en términos generales, se tiene una serie de políticas corporativas, de procedimientos, por ejemplo hay una política de conflicto de intereses, de uso de correo electrónico, uso de bienes de la empresa, las cuales se tienen establecidas documentalmente y es obligación de los empleados que las conozcan en cuanto empiezan a hacer uso de alguno de estos beneficios, en estas se especifican claramente el qué, el cómo, es lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer... pero un documento que digamos este es el código de ética eso no lo tenemos”.

---

## **Formato**

Se encontró que en general estos documentos forman parte de un manual y son transmitidos a los empleados inicialmente durante su inducción a la empresa, es ahí cuando se les “explica la política de calidad, la visión, los valores, lo que en grandes rasgos la compañía espera de uno en términos de honestidad, integridad, dedicación... a nivel planta hay una serie de comités que refuerzan estos conceptos”

## **Fecha de adopción**

Un punto en común que pudimos observar es que los códigos de las empresas participantes fueron establecidos recientemente, hace alrededor de tres o cuatro años, y forman parte su proceso de mejora continua. A excepción de una de ellas, que nació con la filosofía de administrarse bajo fuertes principios éticos y que tiene más de 40 años de haber sido fundada.

## **Razones para instituir un código de ética**

Dentro de las razones señaladas para instituir códigos de ética encontramos:

- Informar de antemano que actitudes y valores se esperan de la persona al momento de ser contratada, a fin de establecer cuales son los comportamientos que desea y exige la compañía.
  - Establecer lineamientos que permitan uniformizar criterios en la toma de decisiones.
  - Establecer lineamientos de trabajo.
  - Mejorar la imagen de la compañía.
  - Aumento de la competitividad de la empresa.
  - Para ser una empresa socialmente responsable.
  - Forma parte integral de la planeación estratégica, integrada a la visión que los directivos tienen del negocio a mediano y largo plazos.
-

A este respecto uno de los entrevistados señaló: “Queremos una empresa con pleno sentido humano, además de eficiente y productiva. Por otro lado, si tu no estableces los principios y valores que se deben seguir, si no defines cómo te gustaría que se comportaran, qué se espera de ellos, etc., no puedes sustentar una misión y una visión.”

Algunos de los entrevistados coincidieron en que la empresa debe tener dos tipos de finalidades: una finalidad económica y una finalidad social, tal como lo señalan algunos autores citados (Llano, 1975; Raimond-Kedilhac, 1997; Servitje, 1998).

Otra de las personas entrevistadas nos señaló que “dentro de la visión y dentro de los valores se establece que el grupo tiene una responsabilidad social”, se justifica esta responsabilidad por la importancia que tiene su producto en la dieta del mexicano, “se tiene la responsabilidad que es un producto básico, estamos muy conscientes que en términos de calidad, en términos de servicio, en términos de seguridad alimentaria es un producto que nosotros consideramos muy especial, porque llega a millones de mexicanos”, “así mismo con ese valor que tenemos en el grupo se apoyan ciertos programas de desarrollo social, ya sea apoyo a investigación en nutrición, apoyo a programas de ayuda social, apoyo en casos de damnificados, de siniestros, a través del patrocinio de proyectos o con el donativo de productos”, esto se comunica a los empleados para hacer un reforzamiento de esos valores, a través de medios impresos, además que apoyan a asociaciones civiles que recibe donativos del grupo.

### **Participantes en el diseño de los códigos**

En general, estos códigos son establecidos por los directivos de la empresa, lo cual coincide con lo encontrado por Roberto de Michele que nos señala que “dichos sistemas de reglas, se originan generalmente en la máxima autoridad de la organización”.

---

**Alcance**

En general la misión, visión y política de calidad, están dirigidos a todos los niveles “y se espera que todos los niveles las conozcan, entiendan y la apliquen dentro de su área de responsabilidad”. Existen también códigos como las políticas corporativas como son las de conflicto de intereses, de uso de la tarjeta empresarial, uso del correo electrónico y uso de los bienes de la empresa, que son aplicadas y conocidas únicamente por el personal que recibe alguno de estos beneficios “se tiene establecido documentalmente y es obligación de los empleados que las conozcan en cuanto empiezan a hacer uso de estos bienes”.

**Contenido**

El contenido de los códigos encontrados depende del mismo, en general las políticas corporativas son un conjunto de reglas muy bien definidas que establecen los procedimientos que guían la conducta de los empleados, en ciertas situaciones. También se encontró códigos que se enfocan básicamente en aspiraciones humanas, en ellos se establecen los valores como ideales a seguir, a fin de sugerir comportamientos deseados y desalentar los no deseados, sin ser coercitivos.

**Programas de formación de valores**

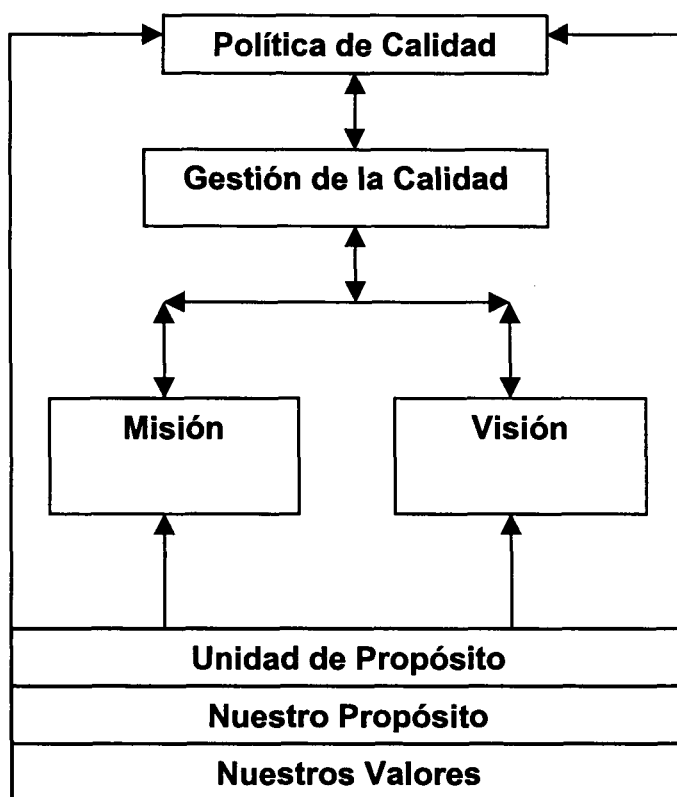
En algunas empresas se encontró que dentro de su programa de capacitación tienen cursos destinados a desarrollar la parte humana del personal, más que la parte técnica. Tal es el caso del “Curso de Superación Personal” y del “Curso Motivacional”. Como uno de los entrevistados nos señala “en este curso se tocan temas como: el ideal, el hombre, seguridad e higiene, la cultura, la familia, el trabajo, la empresa, la sociedad y la espiritualidad.” En general estos cursos son impartidos “tanto por directivos de la empresa como personas ajenas a

---

la misma, además de un sacerdote católico”, nos indicaron en una de las empresas participantes.

### Formas de integrar valores éticos dentro de las operaciones diarias

En algunas empresas los valores éticos son integrados dentro del mismo modelo de gestión de la calidad, es decir la administración del día a día está basada sobre valores, lo cual podemos apreciar en el siguiente diagrama proporcionado por uno de los participantes, en el que podemos observar, que toda su filosofía administrativa está recargada sobre los valores, siendo estos la piedra angular de su actuar diario.



Modelo de Gestión de la Calidad



### **Verificación del cumplimiento**

El proceso de verificación del cumplimiento de lo que está escrito varia dependiendo la empresa. Encontramos que en algunas de ellas el departamento de personal lleva a cabo una evaluación anual en la cual se realizan preguntas sobre valores a todo el personal, nos señalaron que desde hace dos años estas preguntas son analizadas a través de un programa computacional, y les ayuda a verificar que estén “cumpliendo con las directrices establecidas” a este respecto, mismas que fueron establecidas a inicio de año en la junta de planeación.

Otra forma de verificar el cumplimiento es a través del establecimiento y documentación de sistemas calidad, en los cuales se establece el deber ser de todos los procedimientos a seguir, y son verificados a través de auditorias internas y externas.

### **Beneficios**

El beneficio principal, señalado por la mayoría de los participantes, es la obtención de un fuerte compromiso de los trabajadores para con la empresa, indicaron que desde el establecimiento de los códigos y de programas de formación en valores se pudo apreciar un aumento en el involucramiento del personal, mismo que se ve reflejado en su desempeño laboral, trayendo en consecuencia un aumento de la calidad y la productividad en la empresa.

En general todos se mostraban satisfechos por los logros y señalaron que estos programas han traído como consecuencia el reforzamiento de la compañía, coadyuvado en el crecimiento, que aunado a los beneficios citados en el párrafo precedente, les ha permitido penetrar con éxito en mercados internacionales.

Así mismo indicaron que se han observado mejoras del ambiente laboral, tales como mejor trabajo en equipo, compañerismo y satisfacción del personal.

---

Trayendo en consecuencia una reducción de la rotación y los beneficios que esta conlleva.

### **Planes**

Los planes señalados van en el sentido de seguir reforzando esfuerzos en esta área. Indicaron que el plan es constante, ya que forma parte del sistema de calidad, y se lleva a cabo una revisión anual, en la cual se establecen las directrices con respecto a esta área.

### **Relación entre ética y calidad**

Todos coincidieron en señalar que piensan que existe una fuerte relación entre ética y calidad. Indicaron que “como individuos y como empresa los valores éticos están relacionados directamente con lo que es calidad y seguridad, porque calidad y seguridad son una cuestión de ideología”.

### **Valores éticos más importantes**

En la primera etapa del estudio se llevó a cabo un análisis de los códigos de valores corporativos de algunas empresas de alimentos establecidas en la República Mexicana (Ver anexo 1), con el fin de identificar los principales valores éticos que son considerados como importantes dentro de la misma, teniéndose los siguientes resultados:

- ✓ Honestidad
  - ✓ Integridad
  - ✓ Responsabilidad
  - ✓ Compromiso
  - ✓ Humanismo
  - ✓ Empatía
  - ✓ Austeridad
  - ✓ Respeto
  - ✓ Justicia
-

✓ Excelencia

En una segunda etapa se pidió a las personas participantes en el estudio que mencionaran los valores éticos más importantes para su compañía, que los definieran y mencionaran el por qué de su importancia, obteniéndose los siguientes resultados:

### Honestidad

En su forma más básica, el principio de honestidad denota que uno no debería engañar a otros. Una forma de engaño es la mentira, la cual puede ser descrita como la declaración de algo que alguien cree cierto cuando es falso, con el fin de confundirlo intencionalmente. Otra forma es decir una verdad a medias, omitiendo información deliberadamente con la finalidad de confundirlo. Otro tipo de engaño es el de permanecer callado, cuando alguien sabe la información y sabe que el silencio resultará en que alguien tendrá una creencia falsa.

El principio de honestidad es importante debido a que es la fuente de confianza la cual es esencial para las relaciones sociales de todo tipo. Es también importante porque la gente espera ser tratada honestamente (Sui y Tan, 1995).

Honestidad significa tener un comportamiento decente y responsable en todas las acciones que realicemos dentro y fuera de la empresa.

En este sentido, los códigos de ética buscan proteger al público contra el engaño, confusión y practicas no éticas en la industria de alimentos.

### Integridad

La integridad es la base sobre la que deben construirse todos los demás valores y sobre la cual descansa la confianza y la relación entre el individuo y la empresa, y entre la empresa y sus clientes y consumidores.

Una persona es integra cuando de manera sistemática práctica la justicia, la verdad y la honradez.

---

Integridad significa ser congruente entre lo que se dice y lo que se hace. Es asumir responsabilidad individual en nuestros actos.

### Responsabilidad

Tanto el individuo como la empresa deben ser responsables para no vulnerar los derechos de la sociedad, salud, bienestar, paz, armonía... Para no crear problemas económicos.

### Compromiso

Es el convenio que cada quien hace consigo mismo y con los compañeros para ser mejor. Significa hacer una promesa y cumplirla.

### Humanismo

Todo ser humano es un ser individual, dotado de razón, de voluntad libre, sentimiento y con un destino trascendente. Por esto se dice que es una persona. Y esa dignidad de persona lo hace distinto y superior a los demás seres. Este carácter de persona le otorga a todo ser humano varios derechos, entre los que se encuentran el derecho a vivir, a trabajar, a poseer, a pensar por sí mismo, a expresarse, a asociarse.

“Nuestro personal es lo más importante en la empresa y no un recurso más. Sostenemos que la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa”.

### Empatía

Empatía significa en términos generales ubicarnos en el lugar de otro, en general en todas las industrias de alimentos se pide al personal que se ponga en el lugar de los consumidores; en una de las compañías participantes nos comentaron: “el ejemplo típico que les pongo es, cuántos de ustedes son papas de niños que han comido o que comen pollo, casi todos levantan la mano y entonces ahí empieza la platica, bueno, cuántos de ustedes quieren ver a sus hijos enfermos”, dado que al ser productos que son ingeridos, cualquier negligencia con respecto a la seguridad alimentaria podría tener graves consecuencias.

---

### Austeridad

Significa por un lado, evitar lo superfluo, buscar la bondad de los sencillos y evitar lo negativo de lo superfluo y complicado; por otro lado significa mantener las cosas simples en lo que se refiere a las operaciones administrativas. Tratar de evitar el análisis excesivo, ir en contra de la sofisticación administrativa, el burocratismo y los excesos perfeccionistas.

### Respeto

Es la atención amable que debemos ofrecer a todas las personas, quiere decir que debemos dar el mismo o mejor trato que deseamos para nosotros.

### Justicia

Hablar de justicia en la empresa parece obvio. Una convivencia pacífica y un esfuerzo común son imposibles sin ella. Ser justo significa ser objetivo e imparcial.

Por qué hablar de estos valores en la empresa. Carlos Llano (1997) señala que la empresa no es una conjugación de elementos, ni una combinación de actividades, es una comunidad de personas. Por lo que es necesario realizar una tarea de personificación de la empresa ante la usual visión objetivista de ella. Esta personificación debe comenzar por la reivindicación del trabajo sobre el capital, y terminar con el convencimiento que detrás de cada actividad realizada en el trabajo hay una persona, lo mismo que detrás de una inversión aportada. Charles Fried (2000), profesor de la Escuela de Derecho de Harvard, señala que el mercado no es una jungla a la manera darwiniana, sino que es el lugar que facilita elecciones libres de mujeres y hombres en un contexto de respeto mutuo. "Un mercado que funciona correctamente requiere moral, confianza y respeto mutuo y sin confianza no puede haber libertad, ni mercados y al final, no puede haber prosperidad".

Particularmente la industria alimentaria tiene una gran responsabilidad social, no puede darse el lujo de cometer errores que pudieran perjudicar la salud

---

de sus consumidores, ya que esto resultaría en perjuicio de la propia compañía. Hablar de valores como honestidad, integridad, responsabilidad, compromiso, humanismo, empatía, austeridad, respeto, justicia y excelencia, es hablar de responsabilidad social, la empresa actual no puede sobrevivir sin ellos, es parte de la visión a largo plazo que los directivos y accionistas se han planteado, obviamente no son simples buenas intenciones, más que un acto de conciencia es un acto de supervivencia, el medio ambiente actual representa grandes retos y grandes oportunidades; la apertura de mercados, la facilidad de acceso a la información y la facilidad de elección han provocado que la empresa tenga que cuidar más su imagen, que evite cometer errores, y esto lo conseguirá, en gran parte, orientando el comportamiento de sus empleados en la medida que le sea posible, de ahí deriva la importancia y el por qué de los valores encontrados.

---

## CONCLUSIONES

Durante el presente estudio pudimos observar que actualmente las empresas de alimentos mexicanas están haciendo grandes esfuerzos con relación al comportamiento ético, si bien por convicción como es el caso de algunos grupos industriales, otros más lo han hecho en respuesta a las exigencias del mercado. La apertura de fronteras, las normas cada vez más estrictas, la rapidez con que fluye la información, la libertad de elección, la fuerte competencia, la visión de largo plazo, entre otros, son factores que han puesto a la industria de alimentos en un ambiente antes inexistente, al tiempo que se abren las oportunidades, los retos se incrementan, son estos los que hay que vencer haciendo un uso correcto de los recursos de la empresa, la ética nos ayuda a definir qué es correcto y qué no es correcto.

El enfoque ético que es usado para el establecimiento de códigos de ética en la industria de alimentos, y la empresa en general, es el deontológico, ya que los directivos establecen las reglas y los principios que deben guiar las acciones dentro de la corporación, los cuales son extensamente aceptados e independientes del actor.

Se encontró que la adopción de códigos de ética ha traído beneficios como la obtención de un fuerte compromiso de los trabajadores para con la empresa, aumento en el involucramiento del personal, mejoras del ambiente laboral: mejor trabajo en equipo, compañerismo y satisfacción personal; trayendo en consecuencia un aumento de la calidad y la productividad en la compañía, lo que se refleja en claros beneficios económicos y sociales, acordes con la finalidad de la empresa, definida anteriormente.

El establecimiento de códigos empresariales es cada vez más común en México, especialmente para la gran industria; esto es debido al gran número de trabajadores, por lo que para poder transmitir los valores a todos ellos se hace

---

necesaria la presencia de códigos escritos, los cuales buscan uniformizar criterios en la toma de decisiones, y deben ser establecidos por la alta dirección de la corporación con base en su visión a largo plazo del negocio. No se puede decir que en la pequeña y mediana industria no se actúe éticamente, en su caso generalmente es el dueño o patrón quien transmite y actúa bajo sus valores personales, influenciando al resto de los trabajadores de una manera informal, pero no por eso inefectiva.

En general, como ya vimos, las principales razones para la adopción de códigos de ética han sido:

- Informar de antemano qué actitudes y valores se esperan de la persona al momento de ser contratada.
- Establecer lineamientos que permitan uniformizar criterios en la toma de decisiones.
- Establecer lineamientos de trabajo.
- Mejorar la imagen de la compañía.
- Aumento de la competitividad de la empresa.
- Para ser una empresa socialmente responsable.
- Forma parte integral de la planeación estratégica, integrada a la visión que los directivos tienen del negocio a mediano y largo plazos.

Se observó que existe una gran preocupación por parte de los directivos, para brindar productos alimenticios inocuos, sanos y nutritivos. Para poder cumplir con esos requisitos es menester hacer las cosas correctas, eso solamente puede ser definido con base en principios éticos.

Pudimos corroborar que el factor más importante para la continuidad y éxito de un programa de integración de valores éticos en la compañía, es el compromiso de los directivos. Así mismo, son los valores de ellos los que

---



influyen más a la compañía, ya que ellos son los que se encargan de dictar y dar seguimiento a los estatutos corporativos, además de que se convierten en ejemplo a seguir. En el caso de los trabajadores de niveles inferiores ocurre al contrario, los valores corporativos van influenciando gradualmente su comportamiento hasta que llega el momento en que los integran totalmente a su persona, de ahí la importancia que estos tienen y su influencia sobre la sociedad.

Los valores que están tomando como principales coinciden con los valores encontrados para otras industrias (Sui y Tan, 1995; Farrel y Cobbin, 1996), por lo que podemos concluir que la industria alimentaria mexicana está trabajando en el mismo sentido que la industria en general en el ámbito internacional.

Finalmente, podemos asegurar que hoy día un comportamiento organizacional basado en valores éticos es un ingrediente principal para la supervivencia y desarrollo de la empresa (Blanchard y O'Connor, 1997; FAO, 1998; Fried, 2000), el cual debe ser parte integral de la organización, y guía en su actuar diario, si pretende permanecer en el mercado.

### **Investigaciones futuras**

Es necesario realizar nuevas investigaciones que nos permitan entender de mejor manera la influencia de los directivos en el comportamiento ético de la organización; así como determinar el grado en que los valores corporativos influyen el comportamiento de los empleados en todos niveles.

Así mismo, se considera necesario estudiar qué tan efectivo es el establecimiento de códigos de valores corporativos y la medida en que la organización actúa bajo esos principios. Es necesario indagar si es realidad o cosmética.

---

Otro estudio que se propone es la exploración de los códigos de ética formales e informales, presentes en la pequeña y mediana industria de alimentos mexicana.

---

## **Anexo I Valores Corporativos de Algunas Empresas de Alimentos**

### **GRUMA**

#### **Visión:**

Ser el líder absoluto en la producción y comercialización de harina de maíz nixtamalizado y tortillas a nivel mundial, así como uno de los principales procesadores de granos y alimentos básicos derivados en México, Centroamérica, Venezuela y Colombia.

#### **Misión:**

GRUMA está comprometida a tener un crecimiento dinámico y rentable de largo plazo, teniendo como eje principal harina de maíz y tortillas, y ofreciendo, adicionalmente, alimentos básicos derivados de maíz y trigo de la más alta calidad orientados a satisfacer a los consumidores. Lo anterior está soportado por sistemas de manufactura y comercialización eficientes, que incluirán distribución masiva donde sea rentable.

#### **Estrategia:**

Contar con productos, procesos y servicios de clase mundial. Lograr un conocimiento profundo de nuestros clientes. Fortalecer significativamente nuestras marcas líderes. Enfocar la investigación de tecnología y de mercados al desarrollo de ventajas competitivas.

#### **Política de Calidad:**

"La satisfacción total del cliente es lo que determina cada decisión, acción y tarea que realizamos. Para lograr este objetivo, debemos mejorar continuamente nuestros productos, procesos y servicios; ésta será nuestra meta diaria".

---

**Nestlé****Misión:**

Nuestra meta es trabajar dedicadamente por entender las necesidades del cliente y responder a sus expectativas, rápida y eficazmente. En este sentido, nos esforzamos en ofrecer a nuestros consumidores, productos de óptima calidad y a un precio razonable, fundamentándonos en nuestros recursos humanos, técnicos y financieros. Lo anterior, representa para la Compañía nuestra mayor ventaja competitiva.

**Bimbo:****Misión:**

Elaborar, distribuir y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas y comprometiéndonos a ser una empresa:

- Altamente productiva y plenamente humana
- Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores
- Líder internacional en la industria de la panificación

**Valores****Persona:**

Integridad  
Dignidad de la persona  
Trato al personal

**Trabajo:**

Valor del trabajo  
Liderazgo  
Participación

---

Sentido de logro

Calidad:

Enfoque al cliente

Trabajo en equipo

Innovación y mejora

Competitividad:

Productividad

Flexibilidad y Agilidad

Rentabilidad

Austeridad

Objetivos:

Proporcionar a nuestros clientes y consumidores un servicio y producto de calidad uniforme que satisfaga sus expectativas, buscando que los precios y los márgenes de utilidad sean los justos.

Asegurar a nuestro personal una adecuada retribución, su participación tanto en la operación como en las utilidades y el capital, su permanencia y su desarrollo integral.

Asegurar a nuestros inversionistas el crecimiento de la empresa y, con visión de largo plazo, un rendimiento competitivo y satisfactorio.

Contribuir al desarrollo e integración de nuestros proveedores , a los fines de la empresa, para conseguir un abastecimiento satisfactorios en términos de calidad.

---

Colaborar con nuestros competidores para mantener una competencia basada en principios éticos y orientada al desarrollo del mercado y beneficio del consumidor .

Contribuir al bien común de nuestra comunidad con un permanente compromiso ecológico y social.

Asegurar al Estado nuestro respeto a las leyes e instituciones y nuestra colaboración en la resolución de problemas del ramo y nacionales.

#### **Política de Calidad**

En Bimbo del Norte nos comprometemos a proporcionar calidad de producto y calidad de servicio que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y consumidores, buscando siempre la mejora continua para así conservar su preferencia.

#### **Grupo Lala**

##### **Misión**

La misión de Grupo Lala es prestar un servicio a sus socios, proporcionándoles una rentabilidad sostenida a través de un liderazgo de mercado, sustentado en la disponibilidad de sus productos, contribuyendo con lo anterior, al desarrollo de México.

Para el logro de su misión, Lala se dedica a la producción y comercialización de alimentos a través de la utilización de tecnología de punta, la orientación hacia la calidad total y la optimización de costos, siendo la mejor opción para sus clientes, socios y empleados.

---

La búsqueda de esta misión lleva a Lala a ser una empresa líder en el sector alimentos, con una sólida rentabilidad, un crecimiento sostenido y estándares de desempeño competitivos internacionalmente.

### **Kellogg Company**

La integridad es la piedra angular de nuestras prácticas de negocio. Conduciremos nuestros asuntos en una manera consistente con los más altos estándares de ética. Para lograr este compromiso, nosotros:

Estableceremos prácticas honestas y justas de negocio.

Mostraremos respeto por nosotros mismos, nuestros consumidores, clientes, proveedores, accionistas y las comunidades en las que operamos. Nos comunicaremos de manera honesta, precisa y con bases y fundamentos.

### **Sigma Alimentos**

#### **Misión**

Producir alimentos procesados y sin riesgo para el consumidor, de acuerdo a empresas y áreas estándares de producto y proceso, con el fin de proporcionar ventajas competitivas a las que lo integran; mejorando continuamente la calidad, oportunidad en el servicio y costo de fabricación para contribuir a que seamos líderes en los mercados en que concurrimos.

#### **Política de Calidad:**

Nos comprometemos a satisfacer oportunamente los requerimientos de los clientes, a través de una Mejora continua de la Calidad, Productividad y Flexibilidad de nuestros procesos y productos, cumpliendo los estándares de diseño y normatividad que nos dan una identidad de congruencia y confiabilidad, considerando la participación y liderazgo individual y de grupo de todos los que

---

---

laboramos en esta dirección, logrando una ventaja competitiva para Sigma Alimentos.

Para alcanzarlo debemos:

- Capacitar y aplicar métodos comunes de trabajo
- Enfatizar la prevención y control
- Minimizar la variación y los costos de no calidad

## **Nabisco**

En el programa de inducción a los empleados se les proporciona material que contiene el código de conducta con los siguientes apartados:

- I. Conflicto de intereses
- II. Normas de contabilidad y documentación
- III. Información confidencial
- IV. Conformidad con las leyes y regulaciones
- V. La ley federal de derechos de autor
- VI. La ley antimonopolio
- VII. Pagos indebidos
- VIII. Pagos para agilizar trámites
- IX. Contribución y actividades políticas
- X. Relaciones con proveedores
- XI. Igualdad de oportunidades de empleo
- XII. La salud, seguridad y protección ambiental
- XIII. Abuso de drogas

Cada capítulo contiene la política interna y el compromiso que debe de aceptar la persona que ingrese a Nabisco.

---



---

## Anexo II Guía Utilizada para la Entrevista

### CÓDIGOS DE ÉTICA: UNA EXPLORACIÓN A LA INDUSTRIA ALIMENTARIA MEXICANA

Compañía \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Función: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuál es el número de empleados de su compañía?

- a) 1-15
- b) 16-100
- c) 101-250
- d) 251 o más

2.- ¿Cuenta su compañía con uno o más de los siguientes documentos?

- a) Código de ética
- b) Código de conducta
- c) Reglas de práctica
- d) Directrices
- e) Misión/visión
- f) Valores
- g) Otro: \_\_\_\_\_
- h) No            ¿Por qué no existe?

Pasar a la pregunta 6.

---

---

3. El documento:

- a) Es un escrito de alta calidad
- b) Forma parte de un manual
- c) Se entrega en fotocopias
- d) Otro: \_\_\_\_\_

4.- El número de páginas que incluye el documento se encuentra entre:

1-5          6-10          11-15          16-20          21-25          26-30          41-45

5.- ¿Hace cuánto fue adoptado?

- a) 6 meses o menos
- b) 1 año a 6 meses
- c) 2 años.
- d) 3 años.
- e) 4 años
- f) más de 4 años.

6.- ¿ Cuáles considera que fueron/piensa que deban ser las razones para instituir un código de ética?

No mencionar los siguientes puntos, solamente sirven de guía:

- a) Mejorar la imagen pública
- b) Proveer lineamientos de conducta o negocios
- c) Asegurar el cumplimiento de las leyes
- d) Para ser una compañía socialmente responsable
- e) Para establecer estándares comunes
- f) Presiones para exportación
- g) Para mejorar las ganancias
- h) Generar recursos para mejor toma de decisiones

¿por qué?

---

---

7.- ¿Quiénes participaron en el diseño de los códigos de ética?

- a) Solamente directores
- b) Solamente gerentes
- c) Solamente empleados
- e) Gerentes/empleados
- f) Los tres grupos anteriores

¿Por qué?

8.- ¿A quién van dirigidos los códigos?

- d) Solamente a directores
- e) Solamente a gerentes
- f) Solamente empleados
- g) Gerentes/empleados
- h) A los tres grupos anteriores

¿por qué?

9.- El contenido de ellos se enfoca a (orientar al entrevistado con los siguientes puntos):

Metas      Objetivos      Valores      Reglas      Procedimientos      Otros:

¿por qué?

10.- Mencione por orden de importancia cinco valores éticos importantes para su compañía

- 1) \_\_\_\_\_  
¿por qué este?
-

---

2) \_\_\_\_\_  
¿por qué este?

3) \_\_\_\_\_  
¿por qué este?

4) \_\_\_\_\_  
¿por qué este?

5) \_\_\_\_\_  
¿por qué este?

11.- ¿Existe algún programa de formación en valores dentro de la compañía?

Si

No

Si la respuesta es No, pasar a la pregunta 14

12.- ¿Cuál es ese programa y cómo se desarrolla?

No mencionar los siguientes puntos, solamente sirven de guía:

- a) Explicación de los ideales en términos de reglas-penalidades
- b) Explicación de los ideales en términos de "aspiraciones humanas"

13.- ¿Cómo considera que su compañía integra valores éticos dentro de las operaciones diarias?

14.- ¿Cómo se verifica (asegura) la integración o el cumplimiento?

---

15.- ¿Qué beneficios considera que ha traído el programa para la compañía? (resultados)

16.- ¿Cuáles son los planes que tiene respecto a esta área?

17.- ¿Considera que existe alguna relación entre ética y calidad?

---

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Akaah, Ishmael P. y Lund, Daulatram (1994) *The influence of Personal Values on Marketing Professionals' Ethical Behavior*, Journal of Business Ethics, Vol 13, pp. 417-430.
- American Society for Quality Control (1978) ANSI/ASQC Standard A3-1978- Quality Systems Terminology, Milwaukee, Wisc.
- Badovick, G. J. y Beatty, S. E. (1987) *Shared Organizational Values: Measurement and Impact upon Strategic Marketing Implementation*, Academy of Marketing Science, Vol. 15, No. 1, Primavera de 1987, pp.19-26.
- Blanchard, Ken y O'Connor, Michael (1997) *Administración por valores*. Grupo Editorial Norma. México.
- Bounds, Greg; Yorks, Lyle; Adams, Mel y Ranney, Gipsie (1994) *Beyond Total Quality Management Toward the Emerging Paradigm*, Mc Graw-Hill International Editions, Estados Unidos de América.
- Brown, M. T. (1996) *The Ethical Process: a Strategy for Making Good Decisions*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brown, M. T. (1992) *La Ética en la Empresa*, Paidós, Barcelona.
- Cantú D., Humberto (1997) *Desarrollo de una cultura de calidad*, Mc Graw-Hill Interamericana Editores. Mexico.
- Cortina, Adela (1994) *Ética de la empresa*, Editorial Trotta. España.
- Codex Alimentarius, 1999.
- Crosby, P.B. (1979) *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York.
- Davis, M., (1988) *Working with your Company's Code of Ethics*, Management Solutions, June, pp.5-10.
- DeGeorge, R. T. (1986) *Business Ethics*, Mcmillian Publishing Company, New York, NY.
- DelaCerdea Castelúm, José y Núñez de la Peña, Francisco (1998) *La administración en desarrollo : hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, Editorial Diana, México.
- DeMichele, Roberto (1998)
-

- 
- Donaldson, Thomas y Werhane, Patricia H. (1989) *Ethical Issues in the Professions*. Windt Et Al, Prentice Hall.
- Drucker, P.F. (1993) *La Sociedad Postcapitalista*, Apostrofe, Barcelona.
- Egan, G. (1994) *Re-engineering the Company Culture*, Egan Hall.
- Elegido, Juan M. (1998), *Fundamentos de Ética de Empresa*, Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, México.
- Elizondo, Juan (1999) *Apuntes de la clase de Administración de la Mejora Continua*, ITESM, Campus Monterrey.
- FAO - Lupien, John (1998) *Comunicados de prensa 98/32*, Conferencia Regional para Europa, Tallinn.
- Farrel, Brian J. y Cobbin, Deirdre (1996) *A Content Analysis of Codes of Ethics in Australian Enterprises*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 11 No. 1, pp. 37-55.
- Fried, Charles (2000) *"El Estado de Derecho: Forma Jurídica y Conciencia Cívica"*, DUXX, Escuela de Graduados en Liderazgo Empresarial, Reportaje de EL Norte, Negocios, 13 de Mayo del 2000.
- García-Echavarría, S. (1988) *Cultura Empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.
- Gélinier, O (1991) *Ética de los negocios*, Espasa-Calpe, Madrid.
- González-Cordova, Aaron (1997) *Adulteración de Alimentos "Realidad o Mito" una Perspectiva Ética*, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C. Hermosillo, Sonora.
- Hope P., Lisa y Xin, Katherine R. (1997) *Work values and their human resource management implications: a theoretical comparison of China, Mexico and the United States*. Journal of Applied Management Studies. Diciembre 1997.
- Iglesias G., Leonardo (1993) *La cultura, los valores y la educación*, Fondo Editorial Nuevo León, México.
- Juran, J.M. (1974) *Quality Control Handbook*, Third Edition, McGraw-Hill, New York.
- Kanji, Gopal K. y Yui, Hiroshi (1997) *Total Quality Culture*, Total Quality Management, Diciembre.
- Llano C., Carlos (1991) *El empresario y su acción*. McGraw-Hill Interamericana Editores. México.
-

- 
- Llano C., Carlos (1997) *Dilemas Éticos de la Empresa Contemporánea*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Mindell, M. y Gordon, W. (1981) *Employee Values in a Changing Society*, AMA Management Briefing, AMACOM, New York.
- Murphy, P.E. (1989) Creating Ethical Corporate Structures, Sloan Management Review, Winter, pp. 81-87.
- Paz, Octavio (1970) *El laberinto de la soledad*. Fondo de Cultura Económica. México.
- Pace, Larry A. (1998) *The Ethical Implications of Quality*, Electronic Journal of Business and Organization Ethics. Finlandia.
- Parsons, T y Shils, E. A. (1951) *Toward a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Pérez G., J. Carlos (1999) *Valores en la cultura empresarial*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores. México.
- Peters, Thomas J. y Waterman, Robert H. Jr. (1984) *En Busca de la Excelencia*, México, Lasser Press.
- Pitts, R. E. y Woodside, A. G. (1991) *Special Issue: Examining the Structure of Personal Values and Consumer Decision Making*, Journal of Business Research, Vol. 22, pp.91-93.
- Raiborn, Cecily; Payne, Dinah (1996) *TQM: Just What the Ethicist Ordered*, Journal of Business Ethics, Septiembre.
- Rokeach, M. J. (1973) *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York.
- Salzmann, Zdenek (1977) *Antropología: panorama general*, Publicaciones culturales.
- Serra, Juan y Escriche, Isabel, (1997) *Introducción al Control de Calidad en la Industria Alimentaria*, Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View* (San Francisco, Jossey Bass).
-



- Schmidt, W. H. y Posner, B. Z. (1982) *Managerial Values and Expectations: The Silent Power in Personal and Organizational Life*, American Management Association, New York, N. Y.
- Steinar Kvale (1996) *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, Sage Publications, Thousand Oaks, Calif.
- Stevens, Betsy (1999) *Communicating Ethical Values: A Study of Employee Perceptions*, Journal of Business Ethics, Vol. 20, pp.113-120.
- Tyler, E. B. (1871) *Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*. Vol. 1, Origin of Culture. Vol. 2, Religion in Primitive Culture (Gloucester, MA).
- Wallach, E. J. (1983) *Individuals and Organizations: the Cultural Match*, Training and Development Journal, Febrero, pp. 29-36.
- Weaver, Gary R. y Klebe Treviño ,Linda (1999) *Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees Attitudes and Behavior*, Business Ethics Quarterly, Vol. 9, Issue 2.
- Wilkins, A. Y Ouchi, W. G. (1983) *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*, Administrative Science Quarterly, 28, pp. 468-481.
-

Centro de Información-Biblioteca



30002005826581