

FORTUNE EN ESPAÑOL


LAS EMPRESAS

MÁS ÉTICAS

2020

EN MÉXICO, 5% de las empresas cuenta con programas de ética y cumplimiento, la mayoría son firmas grandes o extranjeras en cuyas naciones de origen están obligadas a contar con estas políticas. Además, solo una de tres organizaciones suele realizar evaluación de riesgos de corrupción de manera frecuente, según información de la consultora PwC.

Ante tal contexto, reconocer a las organizaciones que buscan hacer lo correcto ante sus distintos públicos y grupos de interés, es un ejercicio necesario para difundir la ética en los negocios. Al final, su actuación puede crear un efecto cascada hacia otras empresas, pues algunas exigen a sus proveedores implementar programas de ética y cumplimiento, y comprometerse con ciertos valores.

Fortune en Español asume la responsabilidad que los medios de comunicación tienen en dicha difusión, por lo

que se dio a la tarea de elaborar el listado de “Las Empresas más Éticas 2020”, en conjunto con AMITAI. La premisa fue encontrar y presentar a las organizaciones que fomentan el desarrollo de una cultura ética, más allá de una serie de normas o códigos de ética a cumplir.

La intención es destacar a aquellas que promueven y practican valores en la relación entre jefes y colaboradores, con clientes, proveedores y con la comunidad.

Lo que no estaba en el panorama en México al comenzar este ejercicio el 4 de febrero era la pandemia del nuevo coronavirus. Ahora, el COVID-19 y la crisis económica generada en el país es la prueba de fuego para las organizaciones que aseguran conducirse correctamente. En las historias incluidas en este artículo, los directivos de las ocho primeras empresas del listado responden de manera directa cómo llevan sus valores a la práctica ante la emergencia sanitaria.

Apuntes sobre la metodología

Para desarrollar el listado, AMITAI utilizó una metodología para evaluar qué empresas van más allá del cumplimiento normativo a partir del análisis de cuatro dimensiones: Filosofía ética del negocio, Liderazgo ético, Promoción y vivencia de valores organizacionales (relación con grupos de interés) e Interacción con la comunidad. Además utilizó el modelo de las 3E, que consiste en la Evaluar valores, Eficacia en su práctica y Evidencia.

A partir de esos elementos, elaboró un cuestionario de 35 reactivos que tenía que responder un representante de cada empresa participante y una muestra del total de sus colaboradores, dependiendo del tamaño de la organización. En la calificación, la respuesta de los empleados pesó 70% y la de los representantes, el resto.

Las preguntas se lanzaron en el micrositio empresasmaseticas.com a través de una convocatoria que se abrió al público el 4 de febrero de 2020 y cerró el 27 de marzo. Al final, 97 compañías respondieron cumpliendo con todos los requisitos metodológicos, y de ellas se eligieron a las primeras 30, las que obtuvieron el puntaje más cercano a 70, la calificación más alta.

¿Qué caracteriza a este listado de empresas éticas?

Lo que lo distingue es que se enfoca en aspectos que tienen que ver con la promoción de los valores dentro de la empresa, enfatizando la diferencia entre cumplimiento normativo, que es acatar la ley, y la ética organizacional, que es hacer lo correcto.

VERÓNICA GARCÍA DE LEÓN Y FERNANDO SENTÍES, PRESIDENTE DE AMITAI

DIFERENCIA ENTRE ÉTICA Y CUMPLIMIENTO (COMPLIANCE)

AMITAI

ÉTICA

1. Motivación interna: la conducta es determinada por convicciones.
2. Importa la intención.
3. Se enfoca en el espíritu de la ley.
4. La conducta tiende a ser permanente y consistente a largo plazo.
5. Enfoque positivo: el deber ser.
6. Permite discernir y elegir entre lo correcto y lo incorrecto.
7. No requiere de sistemas de monitoreo o supervisión.
8. La ética es económica.
9. Garantiza cumplimiento.

CUMPLIMIENTO

1. Motivación externa: la conducta es determinada por el temor a las consecuencias.
2. Importa la conducta.
3. El cumplimiento se enfoca en la letra de la ley.
4. La conducta tiende a cambiar conforme cambian las condiciones externas.
5. Enfoque negativo: lo que NO se puede hacer.
6. No hay oportunidad de elección, debe hacerse lo que está establecido.
7. Requiere de evidencias.
8. El cumplimiento es muy costoso.
9. No garantiza ética.

EL RANKING

NO.	EMPRESA	CALIFICACIÓN TOTAL (70 ES EL MÁXIMO)
1	Sanofi	65.5
2	Intel México	64.5
3	Uber	64.2
4	General Motors de México	63.9
5	ePesos	63.8
6	Covestro	63.6
7	Madison Tailored Brand Solutions	63.6
8	Walmart de México y Centroamérica	63.6
9	Pfizer México	63.3
10	AXA México	63.3
11	Industrias Peñoles	63.0
12	GE México	62.8
13	Shell Servicios México SA de CV	62.7
14	Enel México	62.6
15	Banregio	62.6
16	HEB	62.4
17	Silentforbusiness	62.4
18	SAP México	62.3
19	Creatio Entornos	62.1
20	Telefónica México - Movistar	62.1
21	Axtel SAB de CV	61.8
22	Bambú code	61.7
23	ManpowerGroup	61.4
24	Braskem Idesa S.A.P.I.	61.2
25	Lumo Financiera del Centro SA DE CV	60.9
26	Crea México	60.8
27	Organización Soriana	60.8
28	Grupo Modelo	60.7
29	Resuelve tu Deuda	60.6
30	Seguros Monterrey New York Life SA de CV	60.6

DIMENSIONES EVALUADAS

Los datos utilizados para calcular el listado de empresas éticas se tomaron de una encuesta de opinión diseñada por AMITAI con 35 preguntas que evaluaron cuatro dimensiones:

FILOSOFÍA ÉTICA DEL NEGOCIO

Evalúa la existencia de visión y valores basados en principios morales que promueve la empresa de manera clara para el éxito de todos los *stakeholders*, y si plasma el compromiso de la alta dirección con tales valores y las expectativas de los demás colaboradores de apegarse a ellas.

LIDERAZGO ÉTICO

Valora la conducta de todas o la mayoría de las personas en posiciones de responsabilidad en su día a día, si inspiran a sus colaboradores con el ejemplo a seguir los principios de integridad, responsabilidad, justicia, humildad y respeto.

PROMOCIÓN Y VIVENCIA DE LOS VALORES

Analiza si los colaboradores de todos los niveles y áreas viven los valores de la firma de modo permanente, promoviendo una cultura de hacer lo correcto. Se demuestra en la manera consistente de actuar con sus compañeros, proveedores, competidores y clientes.

INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD

Refleja la voluntad de la compañía de participar activamente para mejorar las condiciones de la gente y comunidades en las que tienen presencia, y se manifiesta con acciones consistentes con esos fines más allá de la responsabilidad legal de hacerlo.

PRINCIPALES HALLAZGOS

POR FERNANDO SENTÍES

- De las 30 empresas más éticas, con puntajes de más de 60/70, 22 son consideradas grandes. Al ser validadas por los empleados, indica que tienen programas de ética robustos y con una cultura de valores arraigada.
- En la dimensión de Liderazgo Ético, cuatro de las primeras organizaciones con mayor puntuación fueron pymes, es decir: es más fácil apreciar el liderazgo ético en empresas no muy grandes de manera transversal, no así la cultura.
- La compañía con mejor resultado obtuvo 65.5/70: quedó a 4.5 puntos del máximo posible.
- Entre la primera empresa del listado y la 30, la diferencia fue de 4.9 puntos, o sea que es bastante cerrada la diferencia entre unos y otros.
- La mayor divergencia está en la dimensión de Promoción y cultura de los valores, donde la gerencia y empleados tienen mayor diferencia de percepción. Ello es importante porque tiene que ver con la relación con los demás grupos de interés, como empleados, proveedores, clientes y hasta competidores.
- La menor divergencia se encontró en Filosofía ética del negocio: es donde la gerencia y los colaboradores coinciden mayormente.

EMPRESAS DESTACADAS

FILOSOFÍA ÉTICA DEL NEGOCIO

NO.	EMPRESA
1	Sanofi
2	Industrias Peñoles
3	Walmart de México y Centroamérica
4	Intel México
5	GE México
6	AXA México
7	Axtel SAB de CV
8	General Motors de México
9	Organización Soriana
10	Pfizer México

LIDERAZGO ÉTICO

NO.	EMPRESA
1	ePesos
2	Bambú code
3	Sanofi
4	Madison Tailored Brand Solutions
5	Uber
6	Enel México
7	AXA México
8	Pfizer México
9	Intel México
10	General Motors de México

PROMOCIÓN Y VIVENCIA DE LOS VALORES

NO.	EMPRESA
1	ePesos
2	Bambú code
3	Sanofi
4	Madison Tailored Brand Solutions
5	Uber
6	Enel México
7	AXA México
8	Pfizer México
9	Intel México
10	General Motors de México

INTERACCIÓN CON LA COMUNIDAD

NO.	EMPRESA
1	Sanofi
2	ePesos
3	Uber
4	Crea México
5	Pfizer México
6	AXA México
7	Creatio Entornos
8	Bambú code
9	Intel México
10	Madison Tailored Brand Solutions

LA SALUD, MÁS ALLÁ DEL NEGOCIO

La farmacéutica tomó medidas adicionales para proteger a los empleados que trabajan en sus plantas en el contexto de la pandemia . POR VERÓNICA GARCÍA DE LEÓN

“NO HEMOS BAJADO EL SUELDO de ningún funcionario”, dice Fernando Sampaio, líder para México de Sanofi. Por el contrario, los 500 colaboradores que trabajan en sus tres plantas, en medio de la pandemia, reciben un bono por 15% de su salario mensual, al realizar una actividad en condiciones no habituales. “Son nuestros héroes sin capa”, dice el también director del área de Vacunas. El resto del personal, 1,200 empleados, trabaja desde su casa en el confinamiento.

Como farmacéutica no puede darse el lujo de parar. En el contexto de la emergencia sanitaria su actividad es considerada esencial pues debe garantizar el abasto de medicamentos. Al final, la salud de las personas es su negocio: desarrolla, produce y vende soluciones para enfermedades. Es también una de las industrias más reguladas en el mundo, y debe ser puntual en el cumplimiento de la ley.

Pero Sanofi va más allá en el cumplimiento, dice Sampaio. La salud no es solo su negocio, es un compromiso con sus empleados, clientes y proveedores, al igual que su bienestar. En este tiempo han reforzado las medidas para proteger a los empleados aunque ha implicado mayores costos. Los que tenían algún riesgo, mujeres embarazadas o personas con diabetes, no trabajan, aunque perciben su salario. Para que los

empleados disminuyan su exposición al contagio, contrataron autobuses que los llevan y recogen de las plantas. “Hemos tomado medidas que aumentan los costos pero la prioridad es la seguridad de nuestra gente”, dice Anna Kuusinen, directora de Recursos Humanos.

Tales acciones, dice la ejecutiva, van en línea con uno de los valores que más impulsa Sanofi, el respeto. La transparencia es otro que han reforzado en estos días de trabajo remoto obligado para la mayoría de los empleados.

Un ejemplo de ello, dice Kuusinen, es la mayor frecuencia de las reuniones de retroalimentación entre jefes, directores y colaboradores. “La transparencia refuerza la confianza que la gente tiene en la empresa”, dice. Entre ellas está la reunión virtual con los 1,700 empleados, en grupos de 30, una vez a la semana (antes se hacía tres veces al año) para reunir preguntas, quejas y sugerencias. En ellas se basan decisiones y estrategias que implementa la empresa una semana después, señala Sampaio. De una de esas reuniones surgió la idea de generar un plan de apoyo financiero adicional para el personal. “La gente manifestó que está teniendo gastos más altos por el hecho de que están trabajando desde casa en estos días (de cuarentena)”, dice.

Y si algún colaborador detecta algún desvío del código de conducta por parte de un jefe o colaborador, existen mecanismos para denunciar y la confianza para hacerlas, dice Jorge Garduño, director de Ética y Seguridad. Al año se presentan alrededor de 40 y para todas hay seguimiento hasta que se resuelve, refiere.

“En Sanofi en verdad se vive el código de ética”, asegura Garduño. Al preguntarle un ejemplo concreto optó por referir su propio caso. “Yo estoy casado con un hombre, y cuando lo abrí a mis colegas, fui muy respetado, se trató como cualquier situación”.

VALORES

- Trabajo en equipo
- Valentía
- Respeto
- Integridad (honestidad y transparencia)

“NOS UNIMOS A UNA INICIATIVA
(DE LA INDUSTRIA) PARA PODER
PAGAR MÁS RÁPIDO A LOS
PROVEEDORES”.



Fernando Sampaio,
director general del
Sanofi Pasteur en
México y Líder de
Sanofi en México

2

INTEL MÉXICO

1,300 empleados

LA TECNOLOGÍA A FAVOR DE LA ÉTICA

Es un puente para hacer las cosas bien, lo que hoy implica encontrar una cura y ayudar a la gente a gestionarse mejor durante la pandemia". POR IVONNE VARGAS

"PENSAR EN EL BIEN DE LA GENTE —comienza Santiago Cardona, director general de Intel México— es parte de los valores en la empresa, y para aterrizarlos, el COVID-19 fue un escenario 'propicio' para recordar que el bienestar de los empleados implica tomar acciones estrictas y anticipadas sin esperar a que un tercero (las autoridades) lo decrete".

Antes de que la emergencia sanitaria por el coronavirus se implementara, la empresa conocida por sus microprocesadores ya había habilitado el *home office* y ofreció un subsidio al personal que necesitara cuidar a una persona mayor, además de establecer líneas de asistencia psicológica. "Y vamos por más: si un empleado no se siente cómodo con el regreso a la oficina, no se le obligará [a asistir], se extenderá la flexibilidad".

Tales decisiones contribuyeron a que meses después del confinamiento ninguno de sus 1,200 colaboradores estuviera infectado de COVID-19. Ahora que Intel México aparece en el listado de *Fortune* como una de las firmas más éticas del país, coincide con haberse unido a la iniciativa Open COVID Pledge, que otorga la propiedad intelectual de Intel a organizaciones centradas en desarrollar una cura para el coronavirus. A ello se suma la donación de seis millones de dólares a emprendedores que implementen soluciones contra la pandemia, como el monitoreo remoto de pacientes con la enfermedad, una acción que hoy se sigue en China. El directivo asegura que México, una de las 12 naciones más importantes para la empresa, recibirá parte de ese presupuesto. "El mensaje es que la tecnología es un puente para hacer las cosas bien, lo que hoy implica encontrar una cura y ayudar a la gente a gestionarse mejor durante la pandemia".

Poner el ejemplo

El directivo de origen colombiano, con dos décadas en la empresa tecnológica, señala que no han faltado escenarios para replantearse cómo se aplican sus valores. Uno de ellos fue cuando revaluaron su valor de equidad al percatarse que en la compañía no existe paridad de salarios ni representatividad de mujeres en todas las posiciones. En la actualidad, la firma tecnológica presenta un porcentaje de 27.4% de mujeres.

Santiago Cardona cuenta que su primera acción fue detectar la brecha existente y reportar la situación de manera global para establecer qué acciones realizarán con miras a lograr equidad en compensaciones y en pago para las mujeres. Mientras, el año 2030 es la fecha que tienen en mente para alcanzar el objetivo de duplicar la presencia femenina en la plantilla laboral.

Arrancarán campañas para reclutar talento en universidades e institutos técnicos. "El asunto con la ética es que puedes tener la intención de hacer bien las cosas en todo momento, para eso hay un código de conducta, pero sin un análisis que transparente cómo implementas tales valores y con qué resultados, las ideas se quedan en el aire", concluye.

Santiago Cardona, director general de Intel México.



"PUEDES TENER LA
INTENCIÓN DE HACER
BIEN LAS COSAS,
PERO DEBE EXISTIR
TRANSPARENCIA AL
IMPLEMENTAR ESOS
VALORES".

VALORES

- ▶ Intrépidos
- ▶ Inclusión
- ▶ Obsesión por el cliente
- ▶ One Intel: apreciamos, respetamos y confiamos los unos en los otros.
- ▶ Verdad y transparencia
- ▶ Calidad

EN LA RUTA DE LO CORRECTO

Con base en uno de sus valores, Uber decidió donar millones de viajes a personal de salud. POR IVONNE VARGAS



Carlos Alberto García Jiménez, director de Ética y Compliance Latinoamérica para Uber.

BAJO LA PRESIÓN ECONÓMICA producida por la pandemia por el nuevo coronavirus, Uber decidió detener algunas de sus inversiones no esenciales y reducir 3,000 personas de su fuerza laboral a nivel global. Como parte de esa reorganización, también cerrará oficinas en Guadalajara y Monterrey, según información de la empresa.

El CEO de la compañía, Dara Khosrowshahi, ha mencionado que estos despidos son parte de una reestructura para asegurar que las personas correctas estén en las posiciones indicadas y ajustarse tras un golpe económico. Sin embargo, la pandemia ha generado otras reflexiones en esta app de movilidad: “Es el momento de retomar nuestros valores, lo que nos redefine en la interacción con nuestros empleados y de manera externa”, señala Carlos Alberto García Jiménez, director de Ética y Compliance Latinoamérica para Uber.

Una norma al interior del código de Uber es “Hacer lo correcto”,

y para capitalizar esta premisa existe una política de puertas abiertas a través de la cual se someten a votación las ideas de trabajo entre los colaboradores. Cada martes hay una sesión directiva a la que se suma cualquier empleado para conocer el estatus en la firma mientras el director y su equipo presenten ideas y se incorporan las de mayor votación.

“Nuestros valores no surgieron de la nada: pasaron por este mismo proceso y lo que intentamos decir es que ‘ética es diversidad’, y por eso se elige escuchar y decidir entre todos”, menciona García Jiménez.

La plataforma de movilidad urbana, que opera en más de 700 ciudades, recurrió a su valor ‘Construir global, vivir localmente’ para apoyar a otras víctimas de la pandemia: los médicos. En un escenario donde al menos 30% de 150 quejas presentadas por discriminación ante el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (Conapred) son de trabajadores de unidades médicas, Uber implementó la donación de más de 10 millones de viajes gratuitos para grupos vulnerables, como médicos, personal y mujeres que forman parte de dichas asociaciones para frenar la violencia contra ellas. A la vez, el área de Compliance reforzó el valor de aprovechar el volumen de conductores para donar traslados gratuitos y comida (a través de Uber Eats) a grupos vulnerables, como personal médico y mujeres que sufren de violencia.

La empresa pidió al equipo transparentar la información sobre los grupos a quienes se donarían los viajes y la razón por la cual tomaron esta medida. “No queremos que la decisión sobre cómo fueron elegidos los grupos se preste a malas interpretaciones”, acota el entrevistado.

Uber solicitó a todo su equipo de Compliance transparentar la información relacionada con los grupos que atenderá y que este plan no se utilice como cuestión de negocio a mediano plazo.

VALORES

- Construimos de manera global, vivimos localmente
- Estamos obsesionados con el cliente
- Celebramos las diferencias
- Hacemos lo correcto
- Actuamos como dueños, nos apoyamos unos a otros
- Perseveramos
- Valoramos las ideas sobre las jerarquías
- Hacemos apuestas audaces

“ES EL MOMENTO DE RETOMAR
NUESTROS VALORES, LO QUE NOS
REDEFINE EN LA INTERACCIÓN
CON NUESTROS EMPLEADOS”.

4

GM MÉXICO

19,000 empleados

EL REGRESO A LA NORMALIDAD

El director general de la automotriz llama al compromiso justo donde los procesos y lineamientos no llegan. POR MARCO PAYÁN

SER UNA DE LAS EMPRESAS más éticas sueña como una buena intención, pero para alcanzar ese sitio, se haya participado en nuestro listado o no, se requieren metodología y procesos. Así lo ve Francisco Garza, presidente y director general de GM de México, quien adoptó los valores de Mary Barra, su jefa en el corporativo internacional, y los aplicó en su territorio.

Código de ética, listo. Línea telefónica para hacer denuncias anónimas, listo. Con todo el armamento que se espera de una trasnacional para combatir la corrupción, la opacidad o la deshonestidad.

Lo que llama la atención de los valores que comunica Garza a su equipo son las acciones que se desprenden de ellos: hay una intención de establecer los valores como algo vivo, algo que se aplica en lo que se hace cada día. Entre esos comportamientos está "Innovar ahora: ver las cosas no como son, sino como podrían ser". Con ello busca que su personal encuentre nuevas soluciones dentro de su operación cotidiana, que no esperen a que su departamento de investigación y desarrollo les diga qué hacer para mejorar un proceso.

Uno más: "Ganar con integridad: tener la firme decisión de ganar y la convicción de hacerlo con integridad". De nuevo, no son acciones de buena fe, sino diseños para motivar la acción. En este caso llama a competir, a ganar.

¿Cómo hacer que el personal abrace, efectivamente, estos comportamientos?

La mejor arma ha sido el reconocimiento a través del sistema GM Recognition, donde cualquier persona –sin importar el nivel– puede reconocer a otra y se otorgan puntos que se canjean por productos o servicios. Es como un plan de fidelidad interno enfocado en la reputación dentro de la organización, pero no jerárquico.

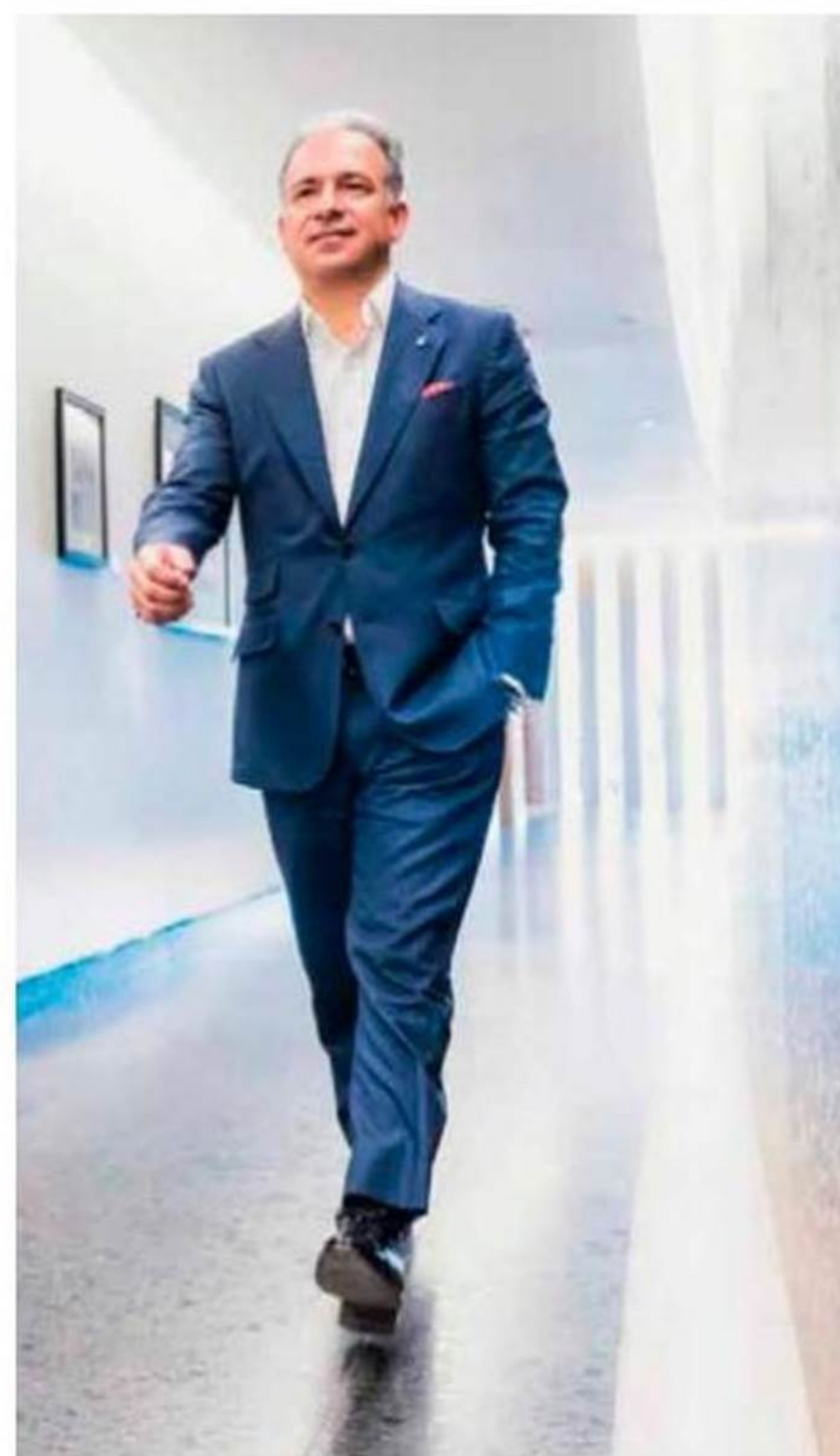
Ahora, con la recién anunciada vuel-

ta al trabajo en la industria automotriz, el reto es mayor para cuidar la ética y los procesos de compliance en un entorno cambiante. "Nuestro mayor reto y el de nuestros empleados es administrar el cambio. Las cosas evolucionan a diario y a veces no hay certeza de lo que viene, pero siempre les aconsejo que se concentren en lo que pueden controlar", explica el directivo. Los procesos pueden lucir muy bien en papel e implementarse durante la normalidad. Sin embargo, lo que propone Francisco Garza para su empleados en México es cederles gran parte de la responsabilidad de hacer las cosas bien. No es algo nuevo en su organización. Otro de los comportamientos que comunica el entrevistado es: "Aceptar mi responsabilidad: asumir compromiso con la seguridad, así como por las acciones, comportamiento y resultados propios", pero acota: "claro, dentro de lo que puedas controlar".

"NUESTRO MAYOR RETO Y EL DE NUESTROS EMPLEADOS ES ADMINISTRAR EL CAMBIO. LAS COSAS EVOLUCIONAN A DIARIO Y A VECES NO HAY CERTEZA DE LO QUE VIENE".

VALORES

- Clientes
- Excelencia
- Relaciones
- Buscar la verdad



Francisco Garza, presidente y director general de GM de México.

SER DERECHO COMO MODELO DE NEGOCIO

Una empresa de inclusión financiera para cuando los bancos están desprestigados.

UNO DE LOS CASOS destacados como empresa ética es ePesos, una startup enfocada en la inclusión financiera cuyo modelo de negocio se basa en la confianza, por lo que ser una empresa ética es una de sus prioridades.

Aunque sus clientes son otras compañías, los empleados de éstas se convierten en los usuarios al solicitar un adelanto de su quincena, lo que ePesos les facilita. Se dirigen a la base de la pirámide, destaca Óscar Robles, quien fundó la empresa en 2014. “Cuando un usuario de la base de la pirámide llega a una sucursal bancaria, muchas veces lo excluyen. Los bancos buscan no atender a estos usuarios porque por lo general hacen transacciones muy pequeñas”.

La puntualidad, ese valor al que se adhiere la firma, tiene sentido sobre todo cuando se trata de manejar y poner en manos de un usuario el adelanto de su quincena; pero no se queda en el aire: “Tenemos la meta de responder a cualquier usuario en 30 segundos y ofrecerle una solución en menos de tres minutos”. Es decir, posee un indicador cuantitativo para medir sus valores éticos, y lo mismo ocurre con el resto de su cultura.

Cuando Robles habla de honestidad, la imprime en una política muy clara: la transparencia con el cliente. Así, como parte de su oferta de valor, y a diferencia de los bancos, no se cobran cuotas escondidas o confusas que propician que los usuarios tomen malas decisiones financieras.

Para el fundador y director general de la casa bancaria, la responsabilidad es un valor que transmite a sus empleados: de cara al usuario, se le prometen las mejores condiciones del mercado. Internamente, sus seguimientos de desempeño con indicadores claros propician que cada uno responda por sus acciones u omisiones.

La compañía cada año crece el doble aproximadamente. Su meta es atender a cinco millones de trabajadores para 2025, y para lograrlo ha conseguido, en pleno aislamiento por la pandemia, una ronda de inversión por 21 millones de dólares. No se trata de una inversión de venture capital, sino de un fondo de impacto: en este caso, Accial Capital. Hace la diferencia durante el encierro. [MARCO PAYÁN]

“TENEMOS LA META
DE RESPONDER A
CUALQUIER USUARIO
EN 30 SEGUNDOS”

VALORES

- Confianza
- Transparencia
- Responsabilidad
- Integridad
- Pasión

VALORES EN ACCIÓN

Las empresas dejan atrás sus programas normativos. POR JORDI DÍAZ*

La crisis sanitaria del COVID-19 nos ha sacado de la zona de confort y ha anulado el piloto automático: nos revolcó como individuos, como organizaciones y como sociedad.

A nivel personal, hemos reconectado con quienes más queríamos, mientras que como sociedad hemos visto cuán débiles somos ante una pandemia que no distingue entre fronteras, culturas ni clases sociales.

El mundo de la empresa también aporta extraordinarias enseñanzas. Las compañías han puesto en acción sus valores y dejan atrás sus programas de cumplimiento normativo —en ocasiones, insuficientes— para ir mucho más allá con el fin de ser parte de la solución ante un evento de tal magnitud.

Muchas han puesto su capacidad de producción e innovación al servicio de la sociedad ofreciendo equipos sani-

tarios y de protección; otras han mantenido su actividad para que los demás pudiéramos acceder a productos de primera necesidad. Todas esas firmas han generado un sentimiento de pertinencia entre sus diferentes grupos de interés que ha movilizado el reconocimiento social, uno que seguirá muy presente en el mediano/largo plazo. Esto no estaba escrito en ninguna normativa, sino incardinada en los verdaderos valores de la organización.

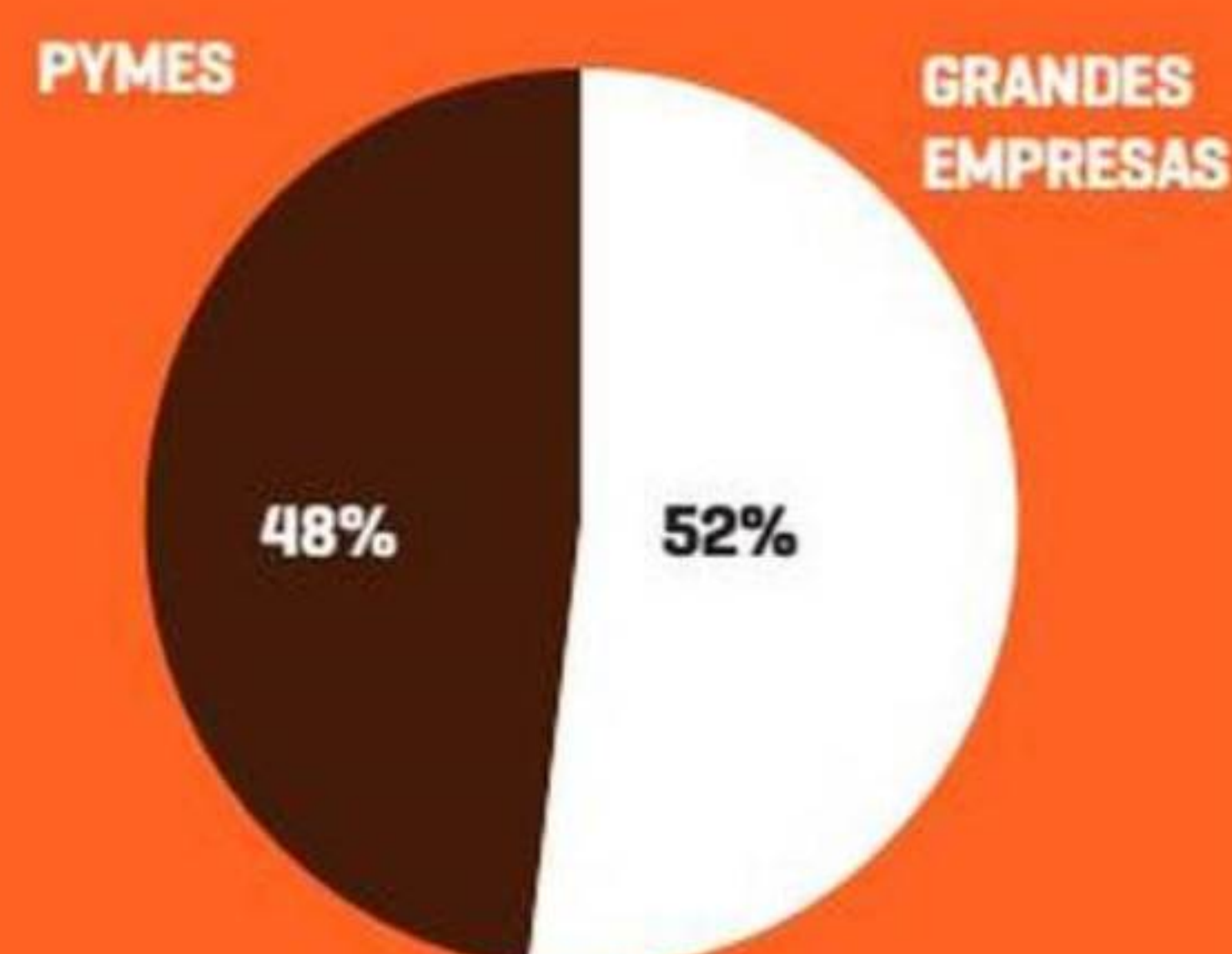
Esas empresas que —por convicción y responsabilidad— han hecho más de lo que se esperaba de ellas, saldrán notablemente reforzadas de esta situación, y es que el piloto automático que nos ha traído hasta donde estamos hoy, ha mostrado que no era suficiente. Ya no es válido ahora. Llegó el momento de las organizaciones conscientes y comprometidas: el mundo las necesita.

*DECANO DE EADA BUSINESS SCHOOL EN BARCELONA, ESPAÑA. MAESTRO EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

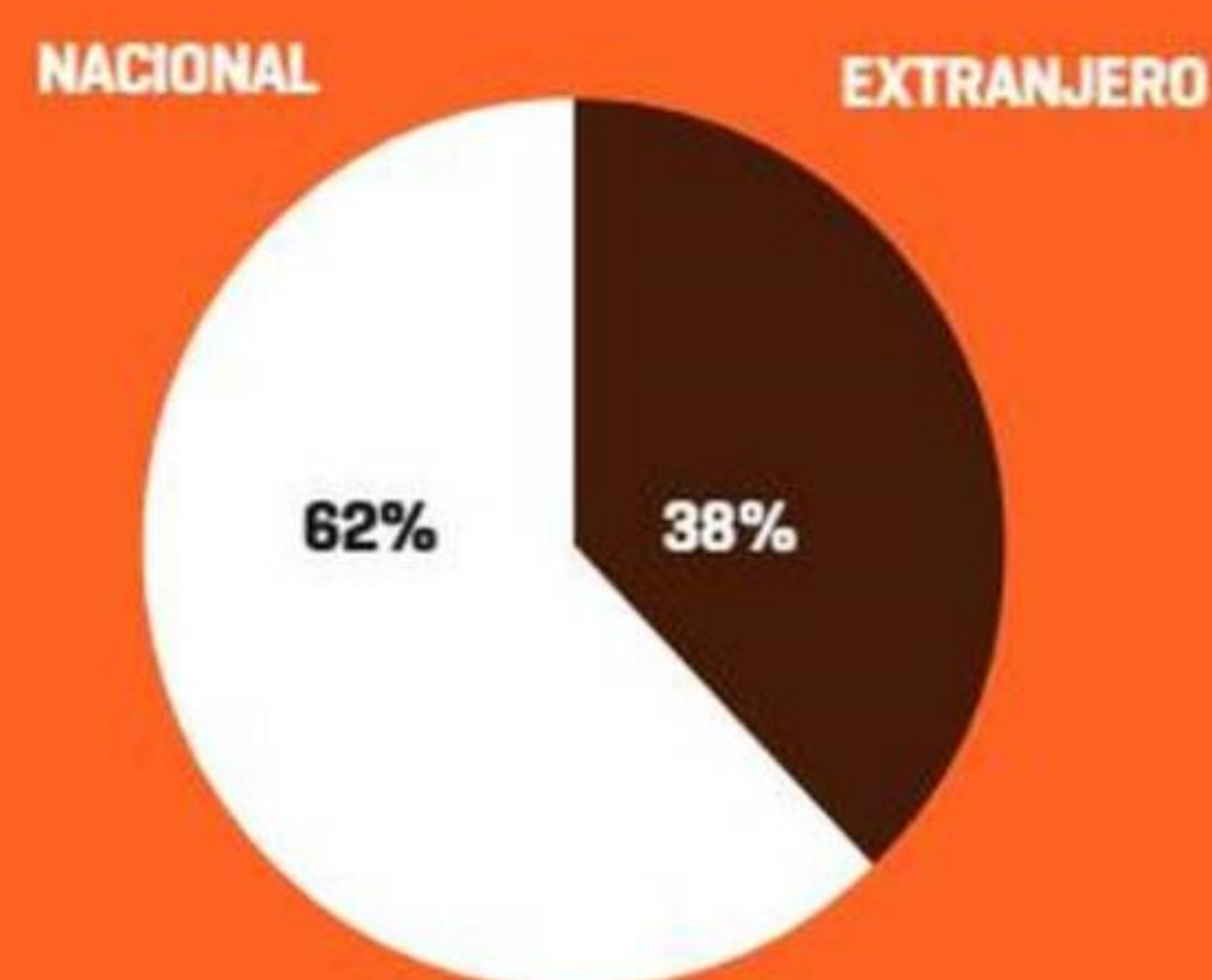
ASÍ FUE LA MUESTRA DE LA ENCUESTA

Las empresas de origen mexicano han dejado clara su preponderancia en este ranking.

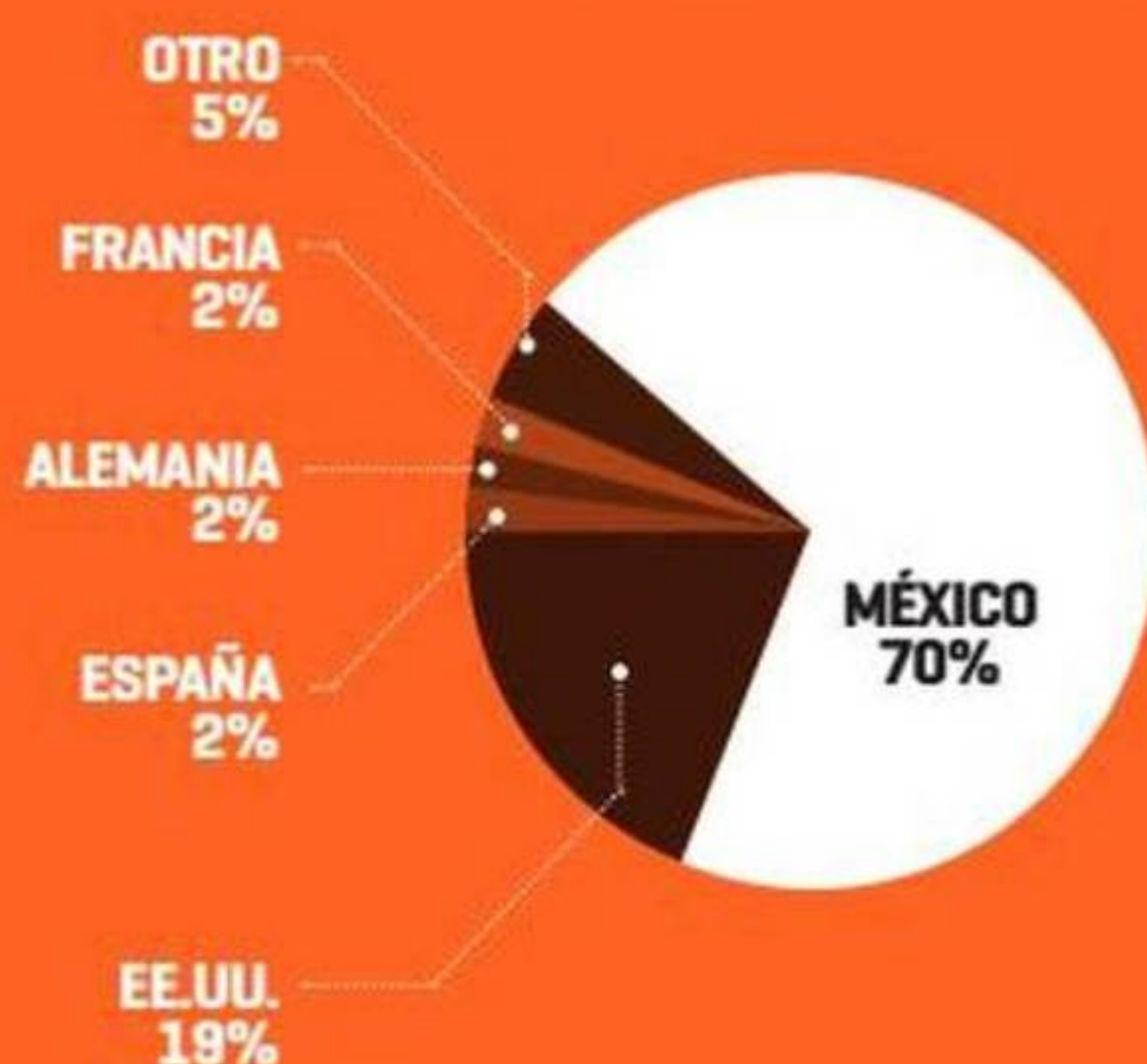
DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA



DISTRIBUCIÓN POR ORIGEN DE CAPITAL



DISTRIBUCIÓN POR PAÍS DE ORIGEN



6

COVESTRO

320 empleados

LA COMUNICACIÓN CON QUÍMICA SÍ FUNCIONA

En cinco años, Covestro transformó su cultura al igualar la seguridad con el cumplimiento de procesos.

DESTACAR EN LA LISTA de las empresas más éticas de Fortune no se debe nada más a la asesoría y exigencia de su matriz alemana, que exige a su oficina en México seguir sus lineamientos: la implementación en la organización con más de 300 empleados tuvo aprendizajes incluso para los demás territorios.

El fabricante de polímeros que se encuentran en infinidad de artículos, como en la industria de los recubrimientos, está en contacto frecuente con proveedores y ante decisiones difíciles en la venta negocio a negocio (B2B). Las acciones emprendidas por Arturo Molina, su director general, se resumen así: "No se trata solo de compliance, sino de tener la seguridad de que hacemos bien las cosas". Aunque los procesos y reglamentos de este tipo de departamentos suelen ser vistos como engorrosos y difíciles de comunicar, en Covestro se enfocaron en utilizar distintas plataformas para diversas audiencias.

El lema "Queremos hacer del mundo un lugar mejor" es punto de partida adecuado, pero lograr que se vivan los valores es más complejo. Una de las ventajas, comenta Érika Díaz, al frente del equipo legal, "es que solo somos 300 [personas]". A diferencia del resto de los territorios donde Covestro está presente, en México se prefiere la denuncia directa en vez de la línea telefónica anónima. "Pusimos buzones 'a la antigua', y los

proveedores prefieren emplear un correo electrónico", explica Díaz.

Arturo Molina como director general debe empezar con poner el ejemplo. "Tenemos comunicación abierta y transparente, y elevamos al mismo nivel tanto la seguridad como el compliance". Érika Díaz concluye: "Tenemos reglas claras y procedimientos, pero nada de ello puede darse si no lo ven en el líder. Compliance empieza por uno mismo". [MARCO PAYÁN]

Arturo Molina, director general de Covestro México.



VALORES

- Curiosidad
- Coraje
- Color

EN EL OJO DEL HURACÁN

La empresa de campañas offline y eventos promocionales ha alineado a sus proveedores al crear su propia cultura Madison.

CERRAR UNA CALLE, tratar con autoridades de tránsito y diferentes proveedores o transportistas para asegurar que un evento de varios días resulte satisfactorio para el cliente implica estar en la línea de fuego donde muchos problemas podrían resolverse con dinero en efectivo. Sin embargo, según comenta Rodrigo Heres, director de Madison Tailored Brand Solutions, su cultura, más que sus procesos, ha sido lo que permea dentro y fuera de su empresa.

Madison Tailored Brand Solutions realiza eventos de varios días de duración. Al finalizar cada uno de esos proyectos pide a los involucrados —no solo al cliente— llenar una encuesta donde pueden incluir una denuncia o sugerencia. Una práctica de mejora continua se ha vuelto para Heres una forma de cumplir con lineamientos de compliance.

La compañía, que también emprende estrategias *shopper*, posee un credo de 10 enunciados que el director resume en honestidad y pasión. Su ingreso formal a lineamientos que propicien la ética se fortaleció al convertirse en Empresa Socialmente Responsable gracias a que unos de sus clientes, Nestlé, los invitó a participar y trabajar más de la mano.

Sin embargo, más que cumplir un listado de cosas, Rodrigo Heres subraya la cultura y la manera de comunicarla. Cada dos días tienen reuniones donde se transmiten estos valores y “hacemos eventos donde reforzamos esta comunicación de la mano con nuestra cultura Madison”. Es algo deliberado y planeado, pero en la práctica vemos los resultados, señala.

Un buen indicador, afirma el entrevistado, es la reputación que clientes y proveedores les han concedido. “Teníamos una campaña con una cigarrera que empezaba en junio-julio (durante la pandemia) en 70 restaurantes. Yo sabía que no iba a brillar tanto debido a la baja restaurantera; fuimos muy transparente con ellos y, aunque no nos convenía, les propusimos posponerla porque no iba a funcionarles”. Heres habla de tal reputación con un “siempre cumplimos lo que decimos”.

Pero es difícil subir al mismo barco a los proveedores, así que implementaron una línea telefónica que ya resultó en el despido de una persona que solicitaba un soborno a un tercero.

Otra táctica que ha funcionado es tener proveedores recurrentes. “Los consideramos parte de nuestro equipo”, y tenerlos cerca es una manera de comunicar su cultura. Incluso el personal de Madison emprende visitas a proveedores para cerciorarse de que no tengan empleados a menores de edad, que paguen impuestos y tengan los permisos adecuados, entre otros aspectos. “No los obligamos a que se adhieran a nada, pero sí los invitamos a cumplir nuestros lineamientos”.

Además, cada cuatrimestre implementan una evaluación del personal con un elemento cuantitativo para asegurar que el personal viva la cultura Madison. Para Heres es un tema tanto de reputación como de seguir las reglas, y eso es bueno para su negocio. [MARCO PAYÁN] 

“NO LOS OBLIGAMOS [A LOS PROVEEDORES] A QUE SE ADHIERAN A NADA, PERO SÍ LOS INVITAMOS A CUMPLIR NUESTROS LINEAMIENTOS”.

© CORTESÍA

VALORES

- Comunidad
- Amistad
- Hermandad como uno solo
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad social
- Calidad
- Pasión