

NOTA DE ORIENTACIÓN  
DE CHS ALLIANCE:

---

# CÓMO CREAR UN CÓDIGO DE CONDUCTA EFECTIVO

*Todo lo que necesita para escribir o revisar un Código de Conducta organizacional.*

- ✓ *Lista*
- ✓ *Recursos*
- ✓ *Plantillas personalizables para cada paso*
- ✓ *Un proceso de planificación de cinco pasos*

**© Copyright 2021, CHS Alliance**

El contenido del Conjunto de herramientas para crear un Código de Conducta (CoC) efectivo está protegido por las leyes de derechos de autor. Los derechos de autor de este material residen en los titulares de derechos de la CHS Alliance u otros, tal como se indica.

**RECONOCIMIENTOS**

Este conjunto de herramientas fue escrito por el asesor de Gestión de Personal de CHS Alliance, Gozel Baltaeva y se agradece a Clare Condillac, de Bongo HR, por su revisión.

Durante el desarrollo inicial del conjunto de herramientas, el autor utilizó varios recursos, incluso investigaciones públicas, y también la devolución y recursos que los miembros de la CHS Alliance compartieron con nosotros.

La contribución de los miembros fue resultado del alcance de la revisión del Código de Conducta de todos los miembros lanzada en junio de 2019. La revisión adicional de esta nota de orientación se basó en la metodología de desarrollo de un CoC piloto que describe en este documento Caritas Home Bay, una organización con base en Kenia, miembro de la CHS Alliance.

Las citas directas tienen referencias en el documento y los enlaces de referencia están incluidos en la página 18.

El Ministerio de Relaciones Exteriores y de la Mancomunidad de Naciones del gobierno del Reino Unido financió este Conjunto de herramientas.

**DESCARGO DE RESPONSABILIDAD**

Aunque se tomaron las precauciones para proporcionar información en esta publicación, la CHS Alliance no garantiza, asegura ni representa y no tiene responsabilidades ni obligaciones en cuanto a la exactitud, veracidad, completitud o aceptación de esta publicación u otra información en esta y en las plantillas y los informes asociados, o en cuanto a su idoneidad para su uso previsto.

**CONTENIDO**

<b>BIENVENIDO AL CONJUNTO DE HERRAMIENTAS DE CHS ALLIANCE PARA CREAR UN CÓDIGO DE CONDUCTA EFECTIVO</b>	<b>PASO 01: PLANIFICAR EL TRABAJO</b>
<b>PÁGINA 03</b>	<b>PÁGINA 08</b>
<b>REQUISITOS DEL CÓDIGO DE CONDUCTA EN LA CHS</b>	<b>PASO 02: CONSULTAR CON OTROS</b>
<b>PÁGINA 03</b>	<b>PÁGINA 10</b>
<b>CÓMO UTILIZAR ESTE CONJUNTO DE HERRAMIENTAS</b>	<b>PASO 03: CREAR, REVISAR Y EDITAR EL BORRADOR</b>
<b>PÁGINA 04</b>	<b>PÁGINA 12</b>
<b>ESTRUCTURA DEL CONJUNTO DE HERRAMIENTAS</b>	<b>PASO 04: OBTENER LA APROBACIÓN E IMPLEMENTARLO</b>
<b>PÁGINA 04</b>	<b>PÁGINA 14</b>
<b>LOS BENEFICIOS DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA EFECTIVO</b>	<b>PASO 05: EVALUAR Y HACER QUE SE CUMPLA</b>
<b>PÁGINA 06</b>	<b>PÁGINA 15</b>
<b>¿A QUIÉN APLICA UN CÓDIGO DE CONDUCTA?</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>
<b>PÁGINA 07</b>	<b>PÁGINA 17</b>
<b>DESARROLLO O REVISIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA: PROCESO DE CINCO PASOS</b>	<b>FUENTES ADICIONALES DE CONSEJOS, APOYO E INFORMACIÓN</b>
<b>PÁGINA 07</b>	<b>PÁGINA 18</b>
	<b>ANEXO</b>
	<b>PÁGINA 19</b>

*Bienvenido al conjunto de herramientas de CHS Alliance para crear un Código de Conducta efectivo.*



## BIENVENIDO

Este conjunto de herramientas fue diseñado por CHS Alliance para ayudar a las organizaciones a desarrollar, implementar y revisar un Código de Conducta (CoC) efectivo e integrado que sea acorde a sus objetivos organizacionales, Recursos Humanos (HR) y sistemas de gestión del personal. Refleja buenas prácticas e incluye un proceso de implementación por pasos amable con el usuario, plantillas personalizables, listas, ideas y consejos, así como recursos adicionales para ayudarlo.

### CHS ALLIANCE

CHS Alliance es una red global de organizaciones humanitarias y de desarrollo comprometidas a que la ayuda para las personas funcione mejor. Juntos, somos un movimiento que busca fortalecer la responsabilidad y ubicar en el centro de la cuestión a las personas afectadas por una crisis y lo hacemos al implementar el Estándar Humanitario Básico sobre Calidad y Responsabilidad (CHS).

*Se les solicita a todos los miembros de CHS Alliance que tengan un CoC que prohíba la explotación, abuso y acoso sexual.*

CHS Alliance creó este conjunto de herramientas para aconsejar, guiar y apoyar a las organizaciones para que puedan saber cómo ser responsables con las personas afectadas por una crisis, cómo proteger a las personas de la explotación, abuso y acoso sexual y cómo ser de ayuda para mejorar la efectividad de la gestión de personal.

## REQUISITOS DEL CÓDIGO DE CONDUCTA EN LA CHS

La información de este conjunto de herramientas respalda a las organizaciones para implementar el CHS y se hace referencia en particular a los Compromisos 3, 4 y 8, como se describe a continuación:

- **Compromiso de CHS 3.6** identificar y actuar sobre efectos negativos reales o potenciales en tiempo y forma y de manera sistemática, incluso en las áreas de:
  - a) seguridad, dignidad y derechos de las personas;
  - b) explotación y abuso sexual por parte del personal;
  - c) cultura, género y relaciones políticas y sociales;
  - d) sustentos;
  - e) economía local; y
  - f) medio ambiente
- **Compromiso de CHS 4.1** proporcionarle información a las comunidades y personas afectadas por una crisis sobre la organización, los principios con los que trabaja, el comportamiento que se espera de su personal, los programas que implementan y lo que intentan proporcionar.
- **Compromiso de CHS 8.7** contar con un código de conducta que establezca, como mínimo, la obligación que tiene el personal de no explotar, abusar o discriminar a las personas.

## CÓMO UTILIZAR ESTE CONJUNTO DE HERRAMIENTAS

Se lo alienta a adaptar la información y los recursos de este conjunto de herramientas a su contexto y necesidades organizacionales específicas. Usted puede utilizarlo para la creación de un nuevo CoC o para revisar una política ya existente basada en objetivos organizacionales que cambian.

Varios grupos de interés pueden utilizar este conjunto de herramientas. Por ejemplo:

- Aquellos que son nuevos en el desarrollo de un CoC que quieren comprender y seguir las buenas prácticas.
- Profesionales de Recursos Humanos con experiencia que quieren revisar un CoC ya existente.
- Los líderes o gerentes que buscan tomar decisiones informadas sobre su inversión en el desarrollo e implementación del CoC para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos.

## SÍMBOLOS UTILIZADOS EN ESTE CONJUNTO DE HERRAMIENTAS

Los símbolos debajo fueron desarrollados como parte de este conjunto de herramientas y están disponibles para su uso:



### Plantilla

Una plantilla personalizable en un formulario de Microsoft Word.



### Lista

Una lista para hacer seguimiento del progreso.



### Ideas y consejos

Información útil o consejos sobre el desarrollo de un CoC.



### Recursos

Más información/más recursos

## ESTRUCTURA DEL CONJUNTO DE HERRAMIENTAS

Este conjunto de herramientas está estructurado en cinco secciones que reflejan los pasos recomendados para el proceso para asegurar que exista un CoC efectivo:

**PASO 01:** Planificar el trabajo

**PASO 02:** Consultar con otros

**PASO 03:** Crear, revisar y editar el borrador

**PASO 04:** Obtener la aprobación e implementarlo

**PASO 05:** Evaluar y hacer que se cumpla

El cuadro (de la derecha) ilustra el proceso de desarrollo o revisión de un CoC y las listas y plantillas asociadas.



### PLANIFICAR EL TRABAJO

Evaluar su disposición para el proceso de desarrollo del CoC



Desarrollar objetivos compartidos para el CoC

Identificar el alcance del desarrollo o proyecto de revisión del CoC

Crear un plan de acción de desarrollo del CoC



### CONSULTAR CON OTROS

Interacción de los grupos de interés

Recolección de datos

## DEFINICIONES

### ¿Qué es un código de conducta?

Un CoC es un documento formal que establece los estándares de comportamiento que todas las personas de una organización, o asociadas a esta, deben sostener. Debería reflejar la visión, valores centrales y cultura de una organización.

### ¿Cuáles son las diferencias entre un código de conducta y un código de ética?

En el día a día, estos términos a veces se utilizan con el mismo sentido, pero existe una diferencia.

Tanto los códigos de ética como los códigos de conducta son similares en el sentido de que se utilizan para incentivar comportamientos específicos. Generalmente, un código de ética es un documento con aspiraciones, emitido por la gerencia de nivel superior o la junta directiva, contiene valores éticos, principios e ideales de la organización.

En cambio, un código de conducta suele ser un documento direccional, que contiene prácticas y comportamientos específicos que se deben seguir o restringir.

Un código de conducta suele estar respaldado por procedimientos disciplinarios a los que se apelará en el caso de que no se cumpla con el comportamiento esperado, por eso suele estar más enfocado en el cumplimiento y directivas. Un código de ética puede utilizarse como guía conceptual para informar la toma de decisiones y para ejemplificar qué es una práctica ética, en lugar de servir como herramienta para la conformidad y cumplimiento.<sup>1</sup>

1 *Ética en el trabajo de CIPD: guía para el empleador*, diciembre de 2019

PASO  
03

### CREAR, REVISAR Y EDITAR EL BORRADOR

Decidir qué información incluir



Pautas para escribir un CoC

Una plantilla de CoC



PASO  
04

### OBTENER LA APROBACIÓN E IMPLEMENTARLO

Obtener la aprobación de los líderes

Comunicar y educar

PASO  
05

### EVALUAR Y HACER QUE SE CUMPLA

Monitorear, evaluar y revisar

Hacer que se cumpla

## LOS BENEFICIOS DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA EFECTIVO

Un CoC efectivo sirve internamente como orientación y externamente sirve como declaración de los valores y compromisos de una organización. Todas las organizaciones en los sectores internacionales de desarrollo y humanitarios, más allá de su tamaño, mandato o estado, pueden experimentar los beneficios de contar con un código de conducta.

Un CoC efectivo será de ayuda para:

### BENEFICIOS INTERNOS O PARA LA FUERZA LABORAL

- **Aclarar y fortalecer la misión, los valores y principios de una organización** al ayudarlos a cobrar vida a través de la definición de los estándares de comportamiento requeridos y de la promoción de la cultura organizacional deseada.
- **Construir la confianza**, el proceso de desarrollo o revisión de un CoC representa una gran oportunidad para involucrarse con las personas y crear un diálogo sano dentro de su organización sobre los problemas éticos y preocupaciones.

*En consecuencia, esto lo ayudará a construir la confianza y el compromiso, también servirá para empoderar a los líderes, gerentes y fuerza laboral con mayor amplitud para manejar de manera más efectiva los problemas éticos y dilemas.*

### BENEFICIOS EXTERNOS O DE REPUTACIÓN

- **Incentivar la interacción con las comunidades y la devolución por parte de estas así como también con las personas afectadas por una crisis** al presentar con claridad y transparencia los estándares de conducta que su organización le solicita a las personas y cómo y cuándo informar sobre los casos en los que no se cumplen estos estándares. Esta es una parte importante para alcanzar los compromisos de la CHS y sirve para incentivar la participación, interacción y devolución de las comunidades en cada etapa crítica para lograr la efectividad.
- **Estar alineado con los compromisos de CHS** al reflejar el requisito de que las organizaciones humanitarias y su fuerza laboral sean responsables con las personas afectadas por una crisis, que las protejan de la explotación, abuso y acoso sexual (PEAS) y que apoyen una gestión de personal más efectiva, mientras que proporcionan asistencia humanitaria.
- **Construir relaciones más sólidas con los proveedores, socios y otras personas que nos apoyan** al establecer con claridad lo que pueden esperar de su organización y de las personas que trabajan allí.
- **Transmitir la identidad, cultura y prioridades de una organización** al establecer mediante declaraciones públicas sus compromisos con los altos estándares de conducta y comportamiento ético. Esto es cada vez más importante porque las organizaciones de diferentes sectores se ven obligadas a expresar sus posiciones en relación con movimientos sociales y cuestiones globales. Algunos ejemplos, pero no limitado a estos, son Las vidas negras importan (Black Lives Matter), el liderazgo feminista, la descolonización y compromisos sólidos con la responsabilidad, protección y la PEAS. En consecuencia, esto puede ayudar a atraer y retener diversos talentos de diferentes niveles en su organización.
- **Mejorar su posicionamiento para contar con oportunidades de financiamiento** al demostrarle a los potenciales contribuyentes que cuenta con mecanismos para cumplir con los estándares de protección a los contribuyentes.
- **Prevenir o mitigar las violaciones legales y normativas** al servir como guía en común y referente para respaldar la toma de decisiones diaria, incentivar la información de violaciones y dejar en claro el requerimiento de mantener altos estándares de comportamiento y compromiso con las normas.

- **Reducir los riesgos financieros, otras sanciones y daños de reputación** al hacer el seguimiento de un caso de conducta inapropiada para demostrar que la organización hizo el esfuerzo en buena fe para prevenir esa situación.

## ¿A QUIÉN APLICA UN CÓDIGO DE CONDUCTA?

Muchas organizaciones les solicitan a las personas con las que trabajan o contratan de manera directa (p. ej., personal, consultores, contratistas, pasantes, voluntarios o proveedores) que firmen un Código de Conducta, en esa etapa forma parte del contrato entre la persona y la organización. La organización debería conservar la copia firmada para sus registros.

Puede haber otras personas que no trabajan o están contratadas de manera directa por su organización (p. ej., visitantes, socios ejecutores) que deben conocer el CoC de su organización y que deben estar de acuerdo con cumplirlo como condición para tener una relación con su organización. En la mayoría de los casos, se les puede solicitar que firmen el CoC, se deberá modificar el contenido para reflejar la ausencia de una relación contractual directa entre su organización y esta persona.

Esta es una distinción importante porque su organización solo puede emitir sanciones u otros castigos disciplinarios (hasta e inclusive la terminación del contrato) sobre las *personas* que trabajen o estén directamente contratadas por la organización. Cuando una persona no trabaja o está directamente contratada por su organización y viola el CoC podría llevar a la toma de acciones (p. ej., una revisión del acuerdo contractual o Memorándum de entendimiento [MDE] con el socio ejecutor). En este caso, la decisión final sobre las sanciones disciplinarias y otras sobre la *persona* serán responsabilidad del empleador legal o titular del contrato.

Llevar a cabo una revisión del CoC para socios ejecutores puede ser parte de la identificación de socios y proceso de selección. Si ya cuentan con un CoC, el propósito de esta revisión será establecer si existen puntos a definir que su organización deberá abordar como condición de los acuerdos de colaboración. Si el socio ejecutor no cuenta con un CoC, entonces podrá considerar compartir el que utiliza su organización para que lo adapten y utilicen.



### IDEAS Y CONSEJOS

Es muy recomendable obtener asesoría legal sobre la redacción de estas dos versiones de su CoC (uno para su organización y otro para aquellos asociados a su organización). También se recomienda que las organizaciones que no cuentan con un CoC, tengan como prioridad la versión para su fuerza laboral contratada antes de desarrollar una versión para otras personas asociadas con la organización.

## DESARROLLO O REVISIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA: PROCESO DE CINCO PASOS

A continuación se detalla un proceso de cinco pasos para guiarlo en el proceso de desarrollo o revisión total de un código con resultados medibles.

### PROCESO DE DESARROLLO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

- PASO 01:** Planificar el trabajo
- PASO 02:** Consultar con otros
- PASO 03:** Crear, revisar y editar el borrador
- PASO 04:** Obtener la aprobación e implementarlo
- PASO 05:** Evaluar y hacer que se cumpla



## PLANIFICAR EL TRABAJO

Un CoC efectivo se construye sobre una planificación efectiva y con la interacción de las personas correctas en el momento correcto. Para desarrollar un plan realista, tenga en cuenta cada una de estas actividades:

- Evaluar la disposición para comenzar a desarrollar un CoC
- Desarrollar propósitos compartidos para el CoC
- Identificar el alcance del proyecto para desarrollar o revisar un CoC
- Crear un plan de acción para el desarrollo del CoC 



### Anexo 1: ¿Está listo para el proceso de desarrollo/revisión del CoC? Lista

*Desarrollamos una lista para ayudarlo a determinar el nivel de disposición para este ejercicio. Responder “no” a alguna pregunta en particular no significa que no esté listo para comenzar. Sino que, esto puede ser un llamado de atención para que reflexione sobre si necesita abordar el tema o no según el contexto de su organización. Puede completar la lista como parte de la preparación al inicio del proceso.*

### DESARROLLAR PROPÓSITOS COMPARTIDOS PARA EL CÓDIGO DE CONDUCTA

Se recomienda invertir tiempo al inicio del proceso para asegurar que el propósito e intención del CoC nuevo o revisado sean claros. La responsabilidad de los líderes y el compromiso son esenciales y conformarán el enfoque, tono y contenido del CoC. Los gerentes sénior deberán tomar decisiones claras y proporcionar directivas desde el inicio, basadas en las necesidades específicas y en el contexto de su organización. Según la estructura administrativa de su organización, deberá tener estas discusiones con la junta directiva, de administración u otro organismo de administración.



#### IDEAS Y CONSEJOS

Algunos ejemplos de prioridades potenciales incluyen inspirar a nuestra fuerza laboral, aclarar cuáles son los comportamientos deseados y cuáles son los prohibidos, proporcionar pautas para la toma de decisiones, organizar los compromisos (p. ej., antirracismo y antidiscriminación, descolonización, liderazgo feminista, protección, PEAS o promoción de la cultura organizacional deseada).

Las siguientes preguntas serán de ayuda para

tener conversaciones con líderes sénior y ayudar a asegurar la existencia de un CoC efectivo al final del proceso:

#### i. ¿Por qué?

- ¿Qué impulsa esto internamente (p. ej., riesgos identificados) y externamente (p. ej., relacionados con la legislación, requisitos de contribuyentes, conversaciones de sector)?
- ¿Cuál es el propósito específico que el CoC necesita cumplir?
- ¿Cuáles son las prioridades y resultados esperados de este ejercicio y cómo sabremos que los alcanzamos?

#### ii. ¿Qué?

- ¿Qué prioridades, riesgos y oportunidades deben estar reflejados en el CoC?
- ¿Qué está en el alcance y qué está fuera del alcance en este ejercicio?
- ¿Qué recursos (p. ej., tiempo, dinero, experiencia interna) están disponibles para esto?

#### iii. ¿Quién?

- ¿A quién aplicará el CoC? ¿Y a quién no aplicará? (Ver página 07)
- ¿Quién desarrollará o revisará el CoC?

#### iv. ¿Cómo?

- ¿Hasta qué punto quiere que los líderes lleven a cabo esto (de arriba hacia abajo) y hasta qué punto puede ser un enfoque participativo? (Nota: El tiempo suele ser un factor en este caso).
- ¿Cómo queremos reflejar la misión, el proceso de estrategia y planificación, los valores y la cultura deseada de nuestra organización?
- ¿Esto se desarrollará internamente o mediante el uso de expertos externos?
- ¿Cómo podemos asegurar que exista alineación con nuestro marco de políticas existente y otras iniciativas organizacionales?
- ¿Cómo puede ayudar el CoC a asegurar el cumplimiento y el manejo de riesgos?
- ¿Cómo podemos abordar esto para incentivar al personal?
- ¿Qué no es negociable para nosotros y dónde podemos encontrar áreas de flexibilidad en este ejercicio?

**CUADRO 1: DEFINICIÓN DEL ALCANCE AMPLIO**

Al alcance	Fuera del alcance	Suposiciones/Limitaciones	Riesgos
Lo que debe cumplir el proyecto de desarrollo del CoC	Lo que no se incluye en el proyecto de desarrollo del CoC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos y presupuesto</li> <li>Puntualidad</li> <li>Procesos existentes para reunir devoluciones</li> <li>Sistemas de calidad y procesos existentes</li> <li>Estrategia organizacional y planes de operación</li> </ul>	<p>p. ej.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe del proyecto con pocos recursos o con pocas habilidades para la tarea</li> <li>El líder sénior no puede mantener el compromiso</li> </ul>

Cuando se asegura la participación y dirección de los líderes y los recursos ya se distribuyeron, normalmente se asignará un grupo de enfoque o jefe de proyecto que liderará y coordinará este trabajo. Es de suma importancia que esta persona haya conversado con los líderes sénior para desarrollar un propósito compartido para el CoC, también debe tener en claro los puntos anteriores del inicio del proceso.



**IDEAS Y CONSEJOS**

Un CoC efectivo será aquel en el que se encuentre el equilibrio entre los aspectos que motivan los valores y los aspectos enfocados en el cumplimiento. Para lograr esto en la práctica y para evitar que este documento sea muy largo, deben ser decisiones basadas en la priorización de lo que es más importante para su organización en particular. Esto debería ser parte de las discusiones que se llevan a cabo con los líderes.

**INVESTIGAR EL DESARROLLO DEL CÓDIGO DE CONDUCTA O REVISAR EL PROYECTO**



**Anexo 2: Desarrollo o revisión del CoC – Plantilla de plan de acción**

*Una de las primeras tareas del grupo de enfoque o jefe de proyecto asignado será desarrollar un plan del proyecto. En este conjunto de herramientas se incluye una plantilla de plan de acción sencilla. Es importante recordar que este plan se puede revisar y actualizar cuando sea necesario a medida que avanza el proyecto.*

Esto debería reflejar las acciones necesarias para desarrollar o revisar el CoC así como su implementación, evaluación y cumplimiento. La responsabilidad de implementar las acciones individuales debería acordarse y distribuirse, mediante mecanismos de informe incorporados, distribución del presupuesto y supervisión del plan en general. En particular, el equipo de líderes sénior debe tener en claro la responsabilidad que tienen sobre el desarrollo y plan de revisión del CoC para asegurar que los recursos necesarios estén disponibles y que las personas correctas estén involucradas.

Como parte de este proceso, se recomienda que el siguiente cuadro lo complete el grupo de enfoque o jefe de proyecto asignado para capturar las decisiones finales en el alcance del proyecto y documentar las suposiciones, limitaciones y los riesgos identificados al inicio.



## CONSULTAR CON OTROS

### INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Es importante que el CoC refleje de manera significativa las necesidades, problemas, valores y aspiraciones de su fuerza laboral. Si se asegura de que los grupos de interés correctos estén involucrados de manera correcta en el momento correcto, le será de ayuda para asegurar esto y un enfoque adecuado puede resultar valioso.

Al utilizar un plan de interacción de los grupos de interés, el grupo de enfoque o el jefe del

proyecto pueden explorar diferentes necesidades comunicativas y establecer con quién, cómo y cuándo comunicarse u obtener información.

El modelo de planificación de interacción que se proporciona en este conjunto de herramientas está basado en la Asociación Internacional para la Participación Pública (AIPP) rango de interacción (2014)<sup>2</sup> adaptado para su uso a continuación:

### CUADRO 2: DESARROLLO O REVISIÓN DEL RANGO DE PARTICIPACIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA

AUMENTAR EL NIVEL DE INTERACCIÓN 				
Informar	Consultar	Involucrar	Colaborar	Empoderar
<b>COMPROMISO</b>				
Lo mantendremos informado	Escucharemos sus ideas y preocupaciones y le daremos devoluciones sobre la influencia que sus aportes tuvieron en nuestras decisiones	Trabajaremos con usted para asegurarnos de que sus ideas y preocupaciones se reflejen directamente en las alternativas desarrolladas y le mostraremos la influencia que sus aportes tuvieron en nuestras decisiones	Trabajaremos con usted para recibir consejos directos e ideas innovadoras para crear soluciones	Desarrollaremos de manera activa mecanismos que le permitan tomar decisiones  Implementaremos sus decisiones
<b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Reuniones con el personal</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Compromiso público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foros</li> <li>• Personal</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Compromiso público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Recolección de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembro multidisciplinario del equipo de desarrollo del proyecto del CoC</li> <li>• Consenso o reuniones de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votaciones</li> <li>• Decisiones delegadas</li> </ul>

2 El Espectro de Participación Pública de la AIPP fue diseñado para asistir con la selección del nivel de participación que define el rol del público en cualquier proceso de participación pública. El Espectro se utiliza internacionalmente y está presente en planes de participación pública de todo el mundo.



### Anexo 3: Plantilla de planificación de interacción de los grupos de interés

Estos son dos pasos para identificar a los grupos de interés y su nivel de interacción en el proyecto:

- i. Identificar cuáles son los grupos de interés clave y definir su nivel de influencia.
- ii. Esquemáticelos en un plan de interacción de grupos de interés, con estrategias de comunicación adecuadas para cada uno.

La plantilla de planificación de interacción de los grupos de interés proporciona información detallada sobre las actividades asociadas con estos pasos.

## RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Es importante recolectar información para asegurar que el CoC aborde los problemas, riesgos, oportunidades y consideraciones del contexto claves de su organización. Considere lo siguiente:

- ¿Qué información necesita?
- ¿Quién puede darle esa información?
- ¿Quién recolecta la información? ¿Su organización? ¿Un grupo externo?
- ¿Cómo obtiene la información (p. ej., entrevistas, discusiones con grupos de enfoque, encuestas)?
- ¿Cómo se resumirá y analizará la información?
- ¿Cómo comunicará la información/resultados y con quién necesita compartirlo (p. ej., informe, presentación, y/o discusiones)?

Recolectar esta información puede ser tan sencillo como realizar un informe a partir del Sistema de Información de Recursos Humanos (SIRH). Sin embargo, muchas ONG, especialmente las más pequeñas, no cuentan con equipos dedicados a esta tarea o con sistemas para recolectar esta información. Otras fuentes de información que podrían contribuir al proceso de desarrollo y revisión del CoC podrían incluir:

- Encuestas culturales
- Encuestas sobre la interacción del personal
- Devoluciones de 360 grados/encuestas sobre la gerencia/los líderes
- Planificación del desempeño y revisiones
- Quejas y casos disciplinarios
- Política de información sobre actividades ilícitas en la organización y casos

- Informes generales de mecanismos de informe externos y/o programas de asistencia para empleados con los que cuenta su organización
- Entrevistas de salida
- Devoluciones de otros grupos de interés claves (p. ej., socios ejecutores, personas y comunidades con las que trabaja su organización)
- Entrevistas a los líderes (lo que incluye a la junta directiva, administrativa y otro organismo de administración relevante para su organización)
- Grupos de coordinación y discusiones informales

Cuando se tiene en cuenta con prudencia, la recolección de esta información puede ayudar a que aparezcan los problemas éticos y riesgos que su organización enfrenta y se podrá promover un diálogo abierto sobre estos temas, lo que ayudará a construir la confianza y el compromiso.



### Anexo 4: Entrevista de muestra y preguntas para el grupo de enfoque – Recurso

Esta muestra le proporciona ejemplos de preguntas que puede personalizar acorde a su organización y que puede utilizar para recolectar información.



## IDEAS Y CONSEJOS

- Se recomienda recolectar y triangular la información de todos los recursos posibles, para asegurar que la información sea sólida.
- Piense en aquellas personas cuyas opiniones no siempre se escuchan dentro de su organización e intente encontrar la manera de asegurar un proceso inclusivo y de participación.
- Considere el orden de la recolección de datos y decida qué resulta más lógico para su contexto, p. ej., si se llevan a cabo y se analizan las encuestas primero, los hallazgos pueden ser de ayuda para informar las líneas de investigación en las entrevistas cara a cara con informantes clave o viceversa.



## CREAR, REVISAR Y EDITAR EL BORRADOR

Una vez que recolectó y analizó los datos disponibles e identificó los problemas, riesgos, oportunidades y consideraciones del contexto claves de su organización, estará listo para comenzar con el borrador o revisión del CoC.

No existen reglas globales o requisitos para el contenido de un CoC y lo más importante a tener en cuenta son las necesidades, problemas y contexto organizacional únicos y los comportamientos que espera de las personas que trabajan con usted. Debería reflejar la cultura organizacional que desea y ser una fuente de orgullo para su fuerza laboral en donde puedan ver sus propios ideales reflejados.

Es importante que el CoC sea acorde a sus otras políticas organizacionales y al Manual del empleado. Debería realizarse una evaluación detallada y un análisis sobre las políticas de Recursos Humanos, Protección y otras políticas relevantes para asegurar que exista coherencia y consistencia entre ellas. Generalmente, un CoC estará a un nivel más elevado que otras políticas más detalladas y las políticas relacionadas siempre deberían estar conectadas. En el Anexo 5, podrá encontrar una lista de las áreas de políticas típicas con las que debe alinearse un CoC.

### DECIDIR QUÉ INFORMACIÓN INCLUIR

El CoC debería ser completo y reflejar todos los problemas, riesgos, oportunidades y consideraciones del contexto claves de su organización y también debería tener la respuesta a preguntas comunes que puedan surgir. Esto será específico para cada organización. Sin embargo, algunos componentes comunes incluyen:

- **Una declaración del apoyo de los líderes sénior** – un mensaje del líder sénior superior de la organización (p. ej., director ejecutivo) ayuda a establecer el tono, hace notar el compromiso de los líderes y asegura que la fuerza laboral comprenda la importancia y el propósito del CoC. Una imagen y firma pueden ayudar a que este mensaje sea más fuerte.
- **Declaración de la misión y valores** lo que incluye la visión, cultura, valores centrales y principios rectores que reflejan el compromiso de la organización con la ética y los altos estándares de comportamiento profesional.
- **Propósito del CoC** así como también la política de la organización en cuanto a las expectativas sobre este. El objetivo es que el público meta lea, comprenda y aplique el CoC.
- **Alcance del CoC.** Esta es una sección de la política en la que es muy importante ser claro. Dada la naturaleza del trabajo humanitario y de desarrollo, lo que incluye los riesgos de protección que existen al trabajar con personas vulnerables en situaciones de crisis, la mayoría de las organizaciones eligen determinar que su CoC se aplica explícitamente al lugar de trabajo, a todas las funciones y eventos relacionados con el trabajo, en casos de licencia y fuera del horario normal de trabajo. Como se determinó anteriormente en este conjunto de herramientas, también es importante dejar en claro a quién aplica el CoC. (Ver página 07)
- **Especificar el requisito para cumplir con las leyes locales y regulaciones.** Esto podría significar que haya que incluir una cláusula donde se establezca que el CoC forma parte de todos los contratos de empleo, interacción y condiciones del servicio.
- **Describir el**
  - **Comportamiento inaceptable** (p. ej., acoso (sexual y/u otro), racismo y/o discriminación, abuso físico y/o verbal, fraude, soborno, corrupción).
  - **Comportamiento requerido** (p. ej., requisito de actuar con integridad, informar las preocupaciones relacionadas con la protección y cumplir con los mecanismos de protección).
  - **Conducta prohibida con receptores de asistencia humanitaria/programática** (p. ej., prohibir la explotación, abuso y acoso sexual, garantizar la seguridad y el bienestar, proteger la información sensible y/o confidencial).
  - **Prácticas internas** (p. ej., código de vestimenta, uso aceptable de sistemas TIC, hurto y/o daño del equipo de trabajo).

- **Prácticas externas** (p. ej., confidencialidad, conflicto de intereses, relaciones con proveedores/contratistas, tergiversación de la organización).
- **Consecuencias** – Determine con claridad que todos los miembros de la fuerza laboral cubiertos por el CoC (p. ej., personal, pasantes, voluntarios, consultores, contratistas y proveedores individuales) deben cumplir con el CoC en todo momento y que todas las violaciones comprobables podrían servirle a la organización como prueba para tomar medidas disciplinarias u otras sanciones, hasta e inclusive la terminación del contrato. Las organizaciones deberían incluir también una cláusula específica donde se determine que ellos se reservan el derecho a derivar los casos para su investigación penal u a otras autoridades relevantes según la naturaleza del caso.
- **Proporcione explicaciones claras** sobre qué constituye un comportamiento deseado e inaceptable para poder explicar las áreas de riesgo. Aunque estos deberían reflejar las realidades de su organización, se debe tener especial cuidado para asegurar que los ejemplos incluidos sean generales, anónimos y no atribuibles a un miembro o situación en particular.
- **Concluya con una lista de recursos y servicios para obtener orientación** (interna o externa a la organización) y pautas claras y canales para **informar sobre una violación** (o para informar sobre actividades ilícitas) de las estipulaciones del CoC junto con detalles sobre su política de cumplimiento, mecanismos y procesos.



#### Anexo 5: Pautas para escribir un CoC – Recurso

*Estas pautas se proporcionan para ayudarlo a decidir qué información incluir en su CoC y para destacar la importancia de una descripción clara y para asegurar que sea amable con el usuario.*

Si combina estos pasos con nuestra plantilla de código de conducta (anexo 6), ya tendrá la mitad del trabajo listo.



#### Anexo 6: Plantilla de código de conducta – Plantilla

*Esta plantilla personalizable se proporciona para ayudarlo a crear el borrador de su CoC.*



#### IDEAS Y CONSEJOS

Un CoC debe ser claro y fácil de comprender. Evite utilizar vocabulario complejo, jerga técnica y oraciones largas. ¡No lo haga más difícil de lo que debe ser! La manera de hablar debería ser corta, sencilla y simple de comprender para todas las personas a las que aplica.

PASO  
**04**

## OBTENER LA APROBACIÓN E IMPLEMENTARLO

### OBTENER LA APROBACIÓN

- Se considera una buena práctica que el CoC esté **revisado por un equipo multidisciplinario**. Esto lo ayudará a asegurar la alineación con otras iniciativas organizacionales, comunicaciones y políticas, a generar participación a través de los diferentes equipos, a abordar las preocupaciones, riesgos, oportunidades y problemas en diferentes partes de su organización, y reflejará la cultura organizacional que desea. Según el tamaño de su organización, deberá considerar cómo representar las siguientes funciones o áreas de enfoque: Recursos Humanos, Gestión del riesgo, Comunicaciones, Auditoría interna, Seguridad, Programas (técnicos e implementación, cuando corresponda), Diversidad, Igualdad e inclusión, Protección y Representantes del personal. También es importante que exista representación geográfica en las diferentes áreas en las que trabaja su organización.
- **Presentar el CoC al equipo de liderazgo para que lo revisen y agreguen sus comentarios.** Este paso implica la participación activa del equipo de liderazgo lo que ayudará a reforzar su compromiso con el CoC.
- **Revisión legal.** El CoC debería ser revisado antes de su aprobación final por un asesor legal interno, un experto calificado de recursos humanos o abogado laboral.
- **Actualizar el CoC** al hacer las revisiones y modificaciones que sean necesarias según la devolución recibida.
- **Diseñar el aspecto.** Agregue imágenes e información de marca que represente a su organización, sus valores y cultura para que el CoC sea visualmente atractivo.
- **Presentar** la versión “final” del borrador del CoC al equipo de liderazgo correspondiente o junta directiva, si corresponde, para que lo aprueben antes de su publicación y difusión.

### COMUNICAR E IMPLEMENTAR EL COC

El plan de acción desarrollado como parte del Paso 2 (Anexo 2) debe incluir acciones claras para las personas y equipos responsables de la comunicación e implementación del CoC. Al plan de interacción de los grupos de interés (Anexo 3) también se le debería hacer una revisión final antes de la implementación. Esto le recordará quién debe estar totalmente informado y preparado para acatar las responsabilidades descritas en el CoC, como los gerentes sénior, Recursos Humanos, personal y otros miembros de la fuerza laboral y proveedores de capacitación.



**Anexo 2: Desarrollo o revisión del CoC – Plantilla de plan de acción**



**Anexo 3: Plantilla de planificación de interacción de los grupos de interés**

Se deberían planificar estrategias de comunicación para asegurar que aquellos a los que aplica el CoC comprendan la importancia y beneficios de un CoC.

*Estas deberían incluir comunicaciones bidireccionales para que su organización pueda reunir devoluciones y realizar modificaciones según sea necesario.*

Es importante la introducción de un CoC nuevo o revisado y todos los grupos de interés deben conocerlo y comprenderlo. Esto no debería verse como un evento de una ocasión sino como un proceso continuo.

- Podría ser útil planificar un evento de lanzamiento o una serie de eventos, según el tamaño de su organización, para introducir el CoC nuevo o revisado. Idealmente, los líderes sénior deberían encargarse de facilitar estos como demostración de su compromiso con el mismo.
- Si es necesario, haga traducir el CoC a otros idiomas.

- Asegúrese de que cada miembro de su fuerza laboral que deba acatar el CoC reciba una copia de este y la firmen para declarar que lo comprenden y que lo acatarán. Esto puede hacerse mediante una copia impresa o mediante el uso de sistemas electrónicos como DocuSign. Algunas organizaciones adjuntan el CoC a un curso de capacitación en línea obligatorio donde se les solicita a los que lo completan que marquen una casilla donde reconocen haberlo leído y comprendido y donde acuerdan acatarlo.
- Incluya el CoC en su paquete de capacitación inicial para cada nuevo miembro de su fuerza laboral y asegúrese de que lo reenvíe como parte del proceso contractual.
- Redistribuya el documento (p. ej., por la Intranet, en artículos internos del boletín informativo, afiches, correos electrónicos) en intervalos regulares y planificados. También deberían identificarse otras oportunidades para destacar el uso de un CoC tales como eventos sociales y reuniones (p. ej., reuniones de ayuntamiento o de personal, retiros con el personal, capacitaciones sobre la ética o protección y talleres).
- Ayude de manera activa a que su fuerza laboral comprenda el CoC, sus beneficios y requisitos mediante la comunicación continua y capacitaciones, que se pueden dar de manera presencial o remota.
- Las capacitaciones deberían ayudar a asegurar que está claro lo que su organización espera que las personas hagan cuando se encuentran con dilemas éticos, cuando son testigos de una violación del CoC o si perciben presión para involucrarse en una conducta inapropiada. Al final de la capacitación, deben aumentar los niveles de confianza sobre cómo lidiar con estas situaciones, sobre cómo informar preocupaciones cuando es necesario y sobre cómo tomar decisiones que aborden los desafíos éticos.
- Encuentre maneras de recompensar o reconocer a los departamentos, equipos y personas que de manera consistente practican los principios de su CoC.



### IDEAS Y CONSEJOS

El juego de roles, donde se representan relaciones y dilemas que pueden surgir, puede ser de ayuda para la interacción y para profundizar la comprensión de las implicancias prácticas del CoC.



## EVALUAR Y HACER QUE SE CUMPLA

Mantener un CoC para asegurar que este refleje las estrategias y objetivos de su organización es una actividad continua. Un CoC que no está actualizado no es relevante; los CoC deben estar alineados con las estrategias y objetivos del negocio que van cambiando.

El monitoreo sistemático, la evaluación y devolución serán de ayuda para informar revisiones o actualizaciones a un CoC.

### MONITOREAR, EVALUAR Y REVISAR

Su organización debería **monitorear y evaluar con regularidad** la implementación de su CoC y debería prestarle especial atención a los niveles de cumplimiento y efectividad de los mecanismos de ejecución. Los resultados de estas auditorías deberían compartirse con su fuerza laboral siempre que sea posible para promover la transparencia.

**Se debería asignar un grupo de enfoque para supervisar el cumplimiento** del CoC y para informar a los líderes sénior sobre esto. En algunas organizaciones se asigna al director de ética o a un miembro sénior del equipo de Recursos Humanos.

**Monitorear la implementación de los resultados planificados y actividades** lo ayudará a hacer un seguimiento, identificar y abordar desafíos que aparezcan. Resulta útil volver a revisar el trabajo que se llevó a cabo desde el inicio para desarrollar un propósito compartido para el CoC en su plan de acción y reflejar lo siguiente:

- ¿Hicimos lo que dijimos que íbamos a hacer?
- ¿Debemos ajustar nuestras actividades y períodos de tiempo planificados por alguna razón?
- ¿Cuáles son los efectos de estas modificaciones en la totalidad de nuestros objetivos?



### IDEAS Y CONSEJOS

Se recomienda que el CoC se revise de manera formal al menos cada dos o tres años, para asegurar que siga siendo relevante para las necesidades, desafíos, riesgos y oportunidades de su organización.

**Monitorear la participación en las actividades de implementación del CoC** (p. ej., porcentaje de CoC firmados, capacitaciones completas) y la devolución de los grupos de interés internos, le proporcionará información valiosa sobre su progreso y sobre las áreas donde sería de ayuda accionar más. Algunas preguntas relevantes para reflexionar podrían ser:

- ¿Están todos los grupos de interés internos involucrados en el proceso como se espera? Y si no es así, ¿por qué?

**Reunir y analizar la devolución de grupos de interés internos clave** es importante y puede ser de ayuda para identificar acciones compensatorias a tomar. Esto se puede hacer mediante encuestas *ad hoc* o puede incorporarse en otros mecanismos organizacionales de devolución como la interacción del personal o encuestas culturales, revisiones del desempeño o en mecanismos para informar sospechas de violaciones.

**También se pueden monitorear las métricas de manera constante** tal como sospechas de violaciones, investigaciones relacionadas y sus resultados, casos disciplinarios o de quejas y sus resultados, informe de actividades ilícitas, mecanismos de devolución de las comunidades y otros grupos de interés internos y externos.

Las auto evaluaciones regulares mediante el uso de indicadores de éxito seleccionados lo ayudarán a realizar un seguimiento del progreso en el tiempo hacia los resultados deseados. Algunas preguntas útiles para reflexionar en esta etapa son:

- ¿Cómo sabemos si nuestro CoC nuevo o revisado tiene un impacto positivo?
- ¿Qué aspectos nos dirán que el CoC es exitoso?
- ¿Quién llevará a cabo las evaluaciones? ¿Los grupos de interés internos o una organización externa?
- ¿Cuándo revisaremos el CoC?
- ¿Cómo haremos modificaciones al CoC a medida que cambian los problemas y los estándares de la organización para lidiar con estos?

## HACER QUE SE CUMPLA

La implementación efectiva del CoC requiere un liderazgo ético fuerte y apoyo, capacitación, refuerzo continuo y actualizaciones regulares. Las actividades en curso para apoyar la administración y refuerzo de un CoC ayudan a que los valores de su organización cobren vida y fortalecen su cultura al incitar las reflexiones y acciones éticas. Un CoC también sirve para incentivar el cumplimiento al destacar las situaciones en las que se espera que el personal “hable” cuando es testigo del comportamiento no ético de otras personas y también explica cómo hacerlo.

Las organizaciones deberían responder con rapidez y consistencia a todas las violaciones potenciales de un CoC. En la respuesta se deberían considerar tanto las acciones a corto plazo para lidiar con un caso en particular, como la investigación más profunda para descubrir las causas subyacentes que pueden haber contribuido a que ocurra tal violación.

*Se deberían documentar y hacer un seguimiento de todos los casos relacionados con un CoC desde el centro.*

## CONCLUSIÓN

Hoy en día, muchas organizaciones de diferentes sectores cuentan con un CoC. Sin embargo, la calidad de estos varía. Un CoC sólido tiene muchas funciones y ofrece un rango de beneficios para una organización, para sus líderes y personal. Representa una fuerte declaración de las intenciones del liderazgo organizacional sobre los estándares de conducta y comportamientos éticos que se requieren y sobre los mecanismos con los que cuentan para asegurar que esto suceda.

Para crear un CoC efectivo, lo mejor es abordar la tarea como un proceso de gestión, lo que refleja los pasos y consideraciones descritos en este conjunto de herramientas. Aunque esto representa una inversión de tiempo y recursos, un proceso bien gestionado ofrece una variedad de resultados positivos que hacen que valga la pena.

Un CoC establece la brújula moral de su organización y podría ayudarlo a atraer personas talentosas, miembros de la junta y oportunidades de financiamiento al mejorar su reputación externa y a la vez lo ayudará con la gestión de riesgos.

Hasta las organizaciones más pequeñas pueden, y deberían, desarrollar un CoC para demostrar su compromiso con crear un entorno de integridad, seguridad, dignidad y respeto para todos.

La CHS Alliance incentiva a todas las organizaciones involucradas en el trabajo humanitario y de desarrollo a utilizar este conjunto de herramientas a la hora de desarrollar o revisar su propio Código de Conducta. Alliance se compromete a ofrecerle apoyo a nuestros miembros en el proceso de desarrollo de su CoC.

## FUENTES ADICIONALES DE CONSEJOS, APOYO E INFORMACIÓN

---

Ética en el trabajo: guía para el empleador, CIPD, diciembre de 2019 (en línea, evaluada el 27/09/2020)

Código de conducta. Guía de temas. Compilada por la mesa de ayuda de anticorrupción. Transparencia International, abril de 2015.

Pautas sugeridas para escribir un código de ética/conducta. Deloitte, 2009 (en línea, evaluado el 02/08/2020)

Creación de un Código de Conducta efectivo (y de un Programa del código) por Jason Lunday, julio de 2018 en Recursos Humanos de Compliance, Leadership and Career. Corporate Compliance insights. (en línea, evaluado el 20/08/20)

Código de conducta para el empleado por Matt McKay, marzo de 2019. Chron (en línea, evaluado el 20/08/20)

Utilizar un Código de Conducta para construir la confianza en el lugar de trabajo, octubre de 2011 en Workplace Ethics advice (en línea, evaluado el 20/08/20)

Crear un código de ética practicable para una compañía. Una guía práctica para identificar y desarrollar estándares organizacionales. Centro de recursos de Ethics, 2003. (en línea, evaluado el 17/09/20)

Diferencia entre un Código de Ética y un Código de Conducta por Surbhi S, marzo de 2016. Key differences (en línea, evaluado el 17/09/20)

Up to Code: Does Your Company's Conduct Meet World-Class Standards? Por L.S. Paine et al., diciembre de 2005. Harvard Business Review (en línea, evaluado el 27/09/20)



## ANEXO 01: ¿EVALUAR SU DISPOSICIÓN PARA EL PROCESO DE DESARROLLO/REVISIÓN DEL CÓDIGO DE CONDUCTA?

PRIORIDADES ORGANIZACIONALES	SÍ	NO	PARCIAL
1. ¿Cuenta con un código de ética que defina la integridad y que describa el comportamiento que se espera de los líderes, empleados y otros grupos de interés?			
2. ¿Cuenta con una declaración clara de la misión y valores de la organización?			
3. ¿Cuenta con un plan operativo y estratégico actualizado?			
4. ¿Los objetivos y estrategias de su organización son acordes a sus estándares de conducta deseada?			
<b>PARTICIPACIÓN DE LOS LÍDERES</b>			
5. ¿Cuenta con el apoyo de la gerencia ejecutiva/sénior?			
6. ¿Están de acuerdo los líderes con los beneficios y propósito para el proceso de desarrollo/revisión del CoC?			
7. ¿Practican lo que predicán y dan un buen ejemplo?			
8. ¿Dedicarían recursos para realizar esta tarea y para que se haga de manera correcta?			
9. ¿La gestión ejecutiva y sénior cuenta con el conjunto de habilidades necesarias para liderar la organización durante el desarrollo del código de conducta?			
10. ¿Hablarían públicamente sobre el desarrollo del código y actuarían como defensores?			
11. ¿Su estructura de gestión está bien diseñada como para soportar el proceso de desarrollo del código?			
<b>MONITOREO</b>			
12. ¿Cuenta con sistemas de calidad y procesos continuos de mejoras para respaldar el monitoreo del proceso de desarrollo/revisión y asegurar que sea acorde a otras políticas?			
<b>PARTICIPACIÓN</b>			
13. ¿Interactúa de manera activa con sus pares y grupos de interés internos para involucrarlos en el proceso de desarrollo/revisión del CoC?			
14. ¿Cuenta con procesos para recolectar las devoluciones por parte de los grupos de interés internos? Tales como:			
- SIRH			
- Encuesta sobre suscripción al software			
- Sistema de gestión del desempeño			
- Política de quejas e informe de actividades ilícitas			
- Entrevistas de salida			
- La posibilidad de tener charlas o entrevistas con los grupos de enfoque ya sea cara a cara (en espacios físicos como una sala de reuniones) o de manera virtual (mediante aplicaciones de colaboración en línea y/o herramientas de videoconferencia).			



## ANEXO 02: DESARROLLO O REVISIÓN DEL CoC – PLANTILLA DE PLAN DE ACCIÓN

### OBJETIVO DEL DESARROLLO/PROYECTO DE REVISIÓN DEL CoC

#### i. ¿Por qué?

- ¿Qué impulsa esto internamente (p. ej., riesgos identificados, diversidad, inclusión y pertenencia, alineación con otras iniciativas organizacionales tales como el antirracismo y el liderazgo feminista) y externamente (p. ej., relacionado con los requisitos legislativos o de contribuyentes)?
- ¿Cuál es el propósito específico que el CoC necesita cumplir?
- ¿Cuáles son las prioridades y resultados esperados de este ejercicio y cómo sabremos que los alcanzamos?



#### IDEAS Y CONSEJOS

Algunos ejemplos de prioridades potenciales incluyen inspirar a nuestra fuerza laboral, aclarar cuáles son los comportamientos deseados y/o prohibidos, proporcionar pautas para la toma de decisiones, organizar los compromisos tales como el antirracismo, la antidiscriminación y el liderazgo feminista y promover la cultura organizacional deseada.

#### ii. ¿Qué?

- ¿Qué prioridades, riesgos y oportunidades deben estar reflejados en el CoC?
- ¿Qué está al alcance y qué está fuera del alcance en este ejercicio?
- ¿Qué recursos (p. ej., tiempo, dinero, experiencia interna) están disponibles para esto?

#### iii. ¿Quién?

- ¿A quién aplicará el CoC? ¿Y a quién no aplicará?
- ¿Quién desarrollará o revisará el CoC?

#### iv. ¿Cómo?

- ¿Hasta qué punto quiere que los líderes lleven esto a cabo (de arriba hacia abajo) y hasta qué punto puede ser un enfoque participativo? (Nota: El tiempo suele ser un factor en este caso).
- ¿Cómo queremos reflejar la misión, el proceso de estrategia y planificación, los valores y la cultura deseada de nuestra organización?
- ¿Esto se desarrollará internamente y/o mediante el uso de expertos externos?
- ¿Cómo podemos asegurar que exista alineación con nuestro marco de políticas existente y otras iniciativas organizacionales?
- ¿Cómo puede ayudar el CoC a asegurar el cumplimiento y el manejo de riesgos?
- ¿Cómo podemos abordar esto para incentivar al personal?
- ¿Qué no es negociable y dónde podemos encontrar áreas de flexibilidad en este ejercicio?

### ESTRUCTURA, ROLES Y RESPONSABILIDAD

- Inserte una descripción del modelo interno de estructura (puede incluir un esquema) donde se incluya la identificación del grupo de enfoque o jefe de proyecto asignado, miembros del equipo del proyecto o grupo de trabajo y estructura informativa, que incluya lo que se espera de un informe.

### PLAN DE INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Informar	Consultar	Involucrar	Colaborar	Empoderar
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>				
<b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Reuniones con el personal</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Compromiso público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foros</li> <li>• Reuniones con el personal</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Compromiso público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Recolección de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembro multidisciplinario del equipo de desarrollo del proyecto del CoC</li> <li>• Consenso o reuniones de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votaciones</li> <li>• Decisiones delegadas</li> </ul>

### PLAN DE ACCIÓN

Etapa de desarrollo o revisión del CoC	Acción	Período de tiempo	Responsabilidad	Resultados
<b>Paso 1: Planificar el trabajo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la disposición para comenzar a desarrollar un CoC</li> <li>• Desarrollar propósitos compartidos para el CoC</li> <li>• Identificar el alcance del proyecto para desarrollar o revisar un CoC</li> <li>• Crear un plan de acción para el desarrollo del CoC</li> </ul>				
<b>Paso 2: Consultar con otros</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción de los grupos de interés</li> <li>• Recolectar información</li> </ul>				
<b>Paso 3: Crear, revisar y editar el borrador</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir qué información incluir</li> <li>• Crear el borrador del código</li> </ul>				
<b>Paso 4: Obtener la aprobación e implementar el código</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer revisar el código por un equipo multidisciplinario y por los líderes</li> <li>• Actualizar el código</li> <li>• Hacer revisar el código por el asesor legal</li> <li>• Actualizar la versión final del código y diseñar el aspecto</li> <li>• Obtener la aprobación de los líderes</li> <li>• Comunicar y educar</li> </ul>				
<b>Paso 5: Evaluar y hacer que se cumpla</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorear, evaluar y revisar</li> <li>• Hacer que se cumpla</li> </ul>				



### ANEXO 03: PLANTILLA DE PLANIFICACIÓN DE INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Usted necesitará: el cuadrante (de abajo) ya sea en una hoja A3 o pasado a papel madera, pequeñas notas autoadhesivas y lapiceras.

#### PRIMER PASO

Escriba los nombres de todos los grupos de interés que se le ocurran que podrían verse impactados por el desarrollo o revisión e implementación del CoC. Escriba el nombre de cada parte interesada o grupo de interés en una nota autoadhesiva (use una nota por persona o grupo).

#### SEGUNDO PASO

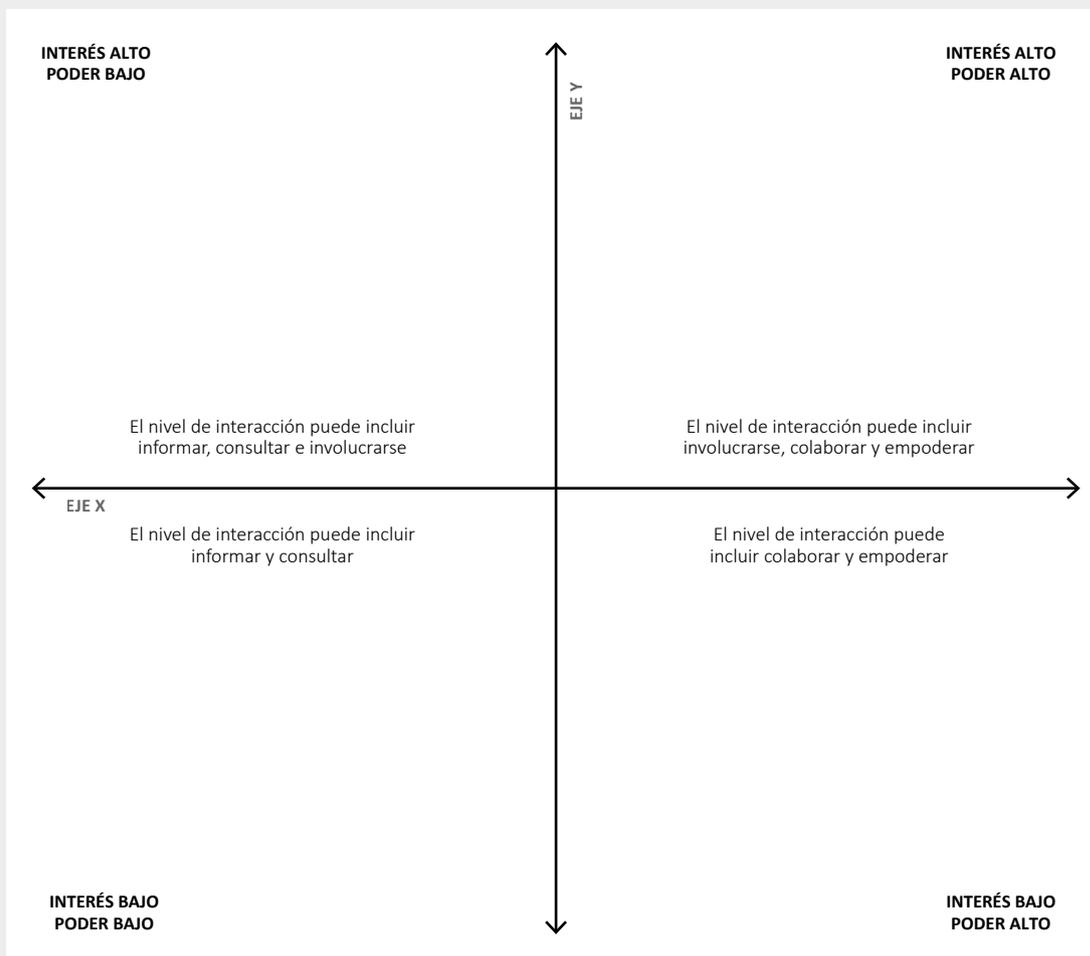
Con el cuadrante (de abajo), ubique a cada parte interesada (nota autoadhesiva) en el Eje Y de arriba a abajo comenzando por aquellos con mayor interés en los resultados del desarrollo o revisión del CoC y siguiendo con aquellos con menor interés en orden de prioridades.

#### TERCER PASO

Considere a cada uno de los grupos de interés y determine cuánto poder tienen en la toma de decisiones que podría afectar los resultados del proceso de desarrollo o revisión del CoC. Lleve hacia el lado izquierdo del Eje X a aquellos cuyo impacto de toma de decisiones en el resultado es nulo o limitado y lleve hacia la derecha a aquellos cuyo impacto en la toma de decisiones es medio o alto.

#### CUARTO PASO

Ahora traslade a cada parte interesada al plan de interacción de los grupos de interés y decida qué nivel de interacción/estrategias de comunicación son apropiados según la duración del proyecto.



**PLAN DE INTERACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

<b>Informar</b>	<b>Consultar</b>	<b>Involucrar</b>	<b>Colaborar</b>	<b>Empoderar</b>
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>				
<b>ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> <li>• Reuniones con el personal</li> <li>• Compromiso público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foros</li> <li>• Reuniones con el personal</li> <li>• Encuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres</li> <li>• Recolección de datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembro multidisciplinario del equipo de desarrollo del proyecto del CoC</li> <li>• Consenso o reuniones de toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Votaciones</li> <li>• Decisiones delegadas</li> </ul>



## ANEXO 04: ENTREVISTA DE MUESTRA Y PREGUNTAS PARA EL GRUPO DE ENFOQUE

### COMPRENDER CÓMO SU FUERZA LABORAL PERCIBE LA CONDUCTA PROFESIONAL EN SU ORGANIZACIÓN

- ¿Qué significa la conducta profesional en el trabajo diario dentro de nuestra organización?
- ¿Cómo se percibe a nuestra organización en la comunidad con la que trabajamos?
- ¿Cuáles valores y principios son centrales para nuestra organización y en nuestro trabajo?
- ¿Con cuánta efectividad esta organización logra poner en práctica sus valores y principios?
- ¿En qué áreas podemos mejorar?
- ¿Los líderes están comprometidos con los altos estándares de comportamiento ético?
- ¿Puede dar un ejemplo?
- ¿Existen áreas específicas donde le gustaría ver mayor participación de los líderes?

### IDENTIFICAR PROBLEMAS DE CONDUCTA PROFESIONAL CENTRALES Y CÓMO LAS PERSONAS LOS ABORDAN

- ¿Cuáles son algunos de los problemas éticos o de comportamiento (p. ej., conflictos, presiones) que nuestra fuerza laboral enfrenta?
- Normalmente, ¿cómo aborda nuestro personal estos problemas?
- ¿Puede nuestro personal discutir abiertamente sus problemas éticos o de comportamiento y compartir sus preocupaciones?
- ¿Dónde puede encontrar nuestro personal orientación si tienen preguntas o preocupaciones sobre la conducta profesional?
- ¿Cuán útiles son estos servicios?
- ¿Con qué facilidad pueden acceder a estos?

### GENERAR SUGERENCIAS PARA DESARROLLAR/REVISAR UN COC

- ¿Cuáles son los principios de conducta profesional, problemas y/o preocupaciones primordiales que cree que deberían estar cubiertos por nuestro código de conducta?
- ¿Qué otro tipo de contenido sugeriría agregar para que el código de conducta sea más útil y relevante para nuestra organización?
- ¿Hasta qué punto le parece que un código de conducta puede ser aplicado de manera realista y efectiva dentro de esta organización?
- ¿Qué permitiría que esto suceda y qué presentaría dificultades?
- Antes de terminar, ¿existe algún tema que no hayamos cubierto que le gustaría presentar y discutir?



## ANEXO 05: PAUTAS PARA ESCRIBIR UN CÓDIGO DE CONDUCTA (COC)

### DESCRIPCIÓN/SECCIONES:

**Un código de conducta debería incluir los siguientes elementos:**

- Título fácil de recordar
- Carta de los líderes
- Índice
- Definiciones
- Introducción
- Declaración de la misión y valores
- Pautas para la toma de decisiones
- Estipulaciones del código
- Información y recursos
- Propietario de las políticas, fecha de publicación y fecha de la siguiente revisión

Cada uno de estos elementos se detalla en la plantilla del CoC (Anexo 06).



### IDEAS Y CONSEJOS PARA CREAR UN COC AMABLE CON EL USUARIO

- Debe tener una longitud razonable para asegurarse de que se comprenda.
- Debe escribir de la manera más clara y sencilla posible, mediante el uso de vocabulario básico y diario y debe evitar el uso de jerga.
- Proporcione explicaciones y/o defina lo que quiere decir.

A continuación le proporcionamos una lista no exhaustiva de problemas, temas y áreas de riesgo que podrían abordarse en un CoC, ya sea como tema principal o como parte de un tema más amplio:

- Antiterrorismo
- Relaciones/Confidencialidad con la comunidad, proveedores, contratistas y vendedores (requisito de CHS)
- Información confidencial o de propiedad (requisito de CHS)
- Conflictos de intereses (requisito de CHS)
- Protección de datos
- Discriminación
- Diversidad e inclusión
- Responsabilidad con el medio ambiente y responsabilidad social (requisito de CHS)
- Relaciones familiares y personales
- Fraude, soborno y corrupción
- Obsequios, entretenimiento, propinas, favores y otros elementos de valor de/para receptores de ayuda, contratistas, proveedores, vendedores, empleados del gobierno
- Acoso (sexual o de otro tipo) y/o intimidación (requisito de CHS)
- Salud y seguridad (requisito de CHS)
- Informe de incidentes
- Empleo por fuera de la organización y otras actividades
- Conducta personal (requisito de CHS)
- Contribuciones y actividades políticas
- Prohibición de la explotación y el abuso sexual (requisito de CHS)
- Competencia profesional y diligencia debida (requisito de CHS)
- Representación y comunicaciones a nombre de la organización
- Seguridad (requisito de CHS)
- Uso de recursos organizacionales (requisito de CHS)
- Exenciones del código de conducta
- Equilibrio entre el trabajo y la vida personal
- Violencia en el lugar de trabajo



## ANEXO 06: PLANTILLA DE CÓDIGO DE CONDUCTA (CoC)

### DISEÑADA PARA PERSONALIZAR

Esta plantilla de CoC está compuesta por ejemplos de temas y secciones. Se puede personalizar según los requisitos específicos de su organización, de hecho, mientras más se ajuste a las necesidades específicas de su organización, resultará más auténtica y efectiva.

### INCLUYA LO QUE DEBA INCLUIR Y CON LO QUE PUEDA CUMPLIR

Este documento debería desarrollarse de manera tal que esté alineado con los contratos de empleo o interacción y con los procedimientos organizacionales relevantes, así como las políticas y procesos, incluido el Manual del empleado.

Solo incluya los compromisos con los que cree que podrá cumplir y asegúrese de actualizar y revisar el documento con regularidad.

Para completar la plantilla:

1. Las notas de orientación aparecen en el documento marcadas por . Las notas de orientación se agregaron para ayudarlo a completar la plantilla y no se imprimirán en su versión final.
2. Actualice el nombre de su organización cada vez que vea: {Nombre de la organización}
3. Reemplace {los elementos que están entre llaves} con sus propias palabras.

Puede imprimir o guardar todo el PDF o páginas o secciones por separado, solo elija los números de página en la ventana de impresión. Si quiere volver a comenzar, hay un botón de reinicio que reinicia todos los datos y vuelve la plantilla al contenido original. Asegúrese de no tocar este botón antes de guardar.





















*“La autoridad moral viene de seguir principios universales y eternos como la honestidad, integridad y tratar a las personas con respeto”.*

STEPHEN COVEY



Maison Internationale de l'Environnement 2, Chemin de Balexert 7  
CH – 1219 Châtelaine, Ginebra, Suiza

[info@chsalliance.org](mailto:info@chsalliance.org) | [www.chsalliance.org](http://www.chsalliance.org)  
+41 (0)22 788 16 41